



Bacheloroppgave

ADM650 Jus og administrasjon

**Konfliktforståelse i helseledelse - en studie av lederes
erfaringer med konflikter mellom ansatte i
helseorganisasjoner**

Oskar P. Vangen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 25

Molde, 22.05.18



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">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<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. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Dag Magne Berge

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: 22.05.18

Antall ord: 6429 ord

Forord

En stor takk til lederne som delte sine erfaringer med konflikthåndtering i intervjuene.

Takker også veileder Dag Magne Berge for gode råd og innspill underveis i arbeidet med bacheloroppgaven.

Det har vært en spennende prosess å skrive denne oppgaven. Jeg har benyttet anledningen til å utforske temaer som jeg synes er spesielt interessante, og som jeg håper på å få arbeide med etter endt utdanning.

Sammendrag

Mange ansatte kan oppleve dårlige forhold og ubehagelige konflikter på arbeidsplassen sin, og helseorganisasjoner er kjent for å ha et høyt konfliktnivå. Denne bacheloroppgaven utforsker ledere i helseorganisasjoner sine konfliktforståelser gjennom en kvalitativ tilnærming med individuelle intervjuer om erfaringer med konflikter mellom ansatte.

Funnene viser at lederne erfarer at konflikter ofte er sentrert rundt arbeidsdeling.

Faglitteraturen bidrar til å nyansere funnene og viser hvordan profesjonskamp, varierte strategier for håndtering av konflikter, kommunikasjon som forebygging og håndtering, og opplevelse av og utvikling i lederrollen kan være aspekter som er knyttet til ledernes erfaringer med konflikter rundt arbeidsdeling.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Avgrensning og presisering av problemstilling.....	1
2.0	Teori	3
2.1	Konfliktbegrepet.....	3
2.2	Konfliktårsaker og konflikttyper	4
2.3	Konflikthåndtering	5
3.0	Metode	9
3.1	Kvalitative intervju	9
3.2	Utvalg	11
3.3	Innholdsanalyse	11
3.4	Etiske vurderinger	13
4.0	Drøfting	14
4.1	Arbeidsdeling som kilde til konflikter.....	14
4.1.1	Profesjonskamp	15
4.1.2	Varierte håndteringsstrategier	16
4.1.3	Kommunikasjon som forebygging og håndtering.....	17
4.1.4	Opplevelse av og utvikling i lederrollen	18
5.0	Konklusjon	20
	Litteraturliste	21
	Vedlegg 1 Intervjuguide	
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv	
	Vedlegg 3 Meldeplikttest	

1.0 Innledning

Statistisk sentralbyrås levekårsundersøkelse viser at mange ansatte opplever dårlige forhold mellom ansatte, og mellom ansatte og ledelse (Statistisk sentralbyrå 2017). Andelen ansatte som opplever dette har holdt seg noenlunde stabil de siste tjue årene med gjennomsnittlig 34 % som opplever dårlige forhold mellom ansatte og ledelse, og gjennomsnittlig 24 % som opplever dårlige forhold mellom ansatte (Statistisk sentralbyrå 2017). 8 % oppgir å være involvert i ubehagelige konflikter med overordnede, og 8 % oppgir å være involvert i ubehagelig konflikter med arbeidskollegaer (Statistisk sentralbyrå 2017).

Dårlige forhold og ubehagelige konflikter er en del av det psykososiale arbeidsmiljøet på en arbeidsplass. Arbeidsmiljøloven (2005) definerer krav til hvordan arbeidsmiljøet skal være for at det skal ivareta arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd, deriblant krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Kravene omfatter blant annet at arbeidet skal legge til rette for å ivareta arbeidstakerens integritet og verdighet (Arbeidsmiljøloven 2005). Arbeidsmiljøloven bruker ikke begrepet konflikt direkte, men tar for seg de negative konsekvensene som kan følge konflikter (Einarsen og Pedersen 2017). Konflikter i organisasjoner kan utløse sterke negative emosjoner som kan begrense organisasjonens evne til produktiv problemløsning og ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Konfliktforståelse er et aktuelt tema innen personalledelse, og det er nært knyttet opp til flere av emnene på bachelor i juss og administrasjon ved Høgskolen i Molde. Studenter med bachelor i juss og administrasjon kan komme til å jobbe som ledere etter endt utdanning og kan få arbeidsoppgaver som inkluderer personalledelse. Selv håper jeg å få arbeide med enten operativ eller strategisk personalledelse, og kunnskaper om konflikter er viktige i en slik sammenheng.

1.1 Avgrensning og presisering av problemstilling

For å utforske lederes konfliktforståelse, har jeg valgt å avgrense til lederes erfaringer med dysfunksjonelle konflikter mellom ansatte i helseorganisasjoner. Et viktig tema innen organisasjonsteori og konfliktforståelse er lederes evner til å håndtere konflikter, og det argumenteres for at konflikthåndtering bør være en sentral del av en leders kompetanse

(Nordby 2017). M. Deutsch (1969, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2013, 188) hevder at dysfunksjonelle konflikter er destruktive og ødeleggende i kontrast til funksjonelle konflikter som er gunstige for organisasjonene. Offentlig sektor er kjent for å ha et høyere konfliktnivå enn privat sektor, og aller høyest er konfliktnivået i helseorganisasjoner (Statistisk sentralbyrå 2007, Statistisk sentralbyrå 2011). Konflikter mellom medarbeidere har til felles at begge parter i konflikten hører til ledernes ansvarsområde (Nordby 2017).

Med utgangspunkt i dette har jeg valgt en beskrivende problemstilling som sikter inn mot å beskrive innholdet i ledernes konfliktforståelse, samt åpne for at det finnes variasjon i beskrivelsene (Jacobsen 2015).

Problemstillingen er som følger: *Hvilke erfaringer har ledere i helseorganisasjoner med dysfunksjonelle konflikter mellom ansatte?*

For å belyse denne problemstillingen har jeg valgt et kvalitativt undersøkelsesdesign med innsamling av kvalitative data gjennom åpne individuelle intervjuer med ledere i helseorganisasjoner.

2.0 Teori

Utfordringen i konfliktforståelse er "å kunne forene det spesifikke og det allmenne, og ha gode begreper og kategorier slik at en kan se sammenhengen mellom disse nivåene», skriver Ekeland (2014, 33). Det allmenne handler om slikt som avklaring av konfliktbegrepet, mens konflikttyper er noe av det som går inn i det spesifikke (Ekeland 2014). I de følgende teorikapitlene vil jeg forsøke å belyse konfliktbegrepet og se på konfliktårsaker og konflikttyper. Deretter vil jeg gå inn på konflikthåndtering og knytte det til blant annet konflikttyper.

2.1 Konfliktbegrepet

Det er per i dag ingen bred enighet i faglitteraturen om hva som er definisjonen på en konflikt (Einarsen og Pedersen 2017, Nordby 2017). Kaufmann og Kaufmann (2015, 310) skriver at en konflikt er når det foreligger en uoverensstemmelse – "en tilstand hvor det eksisterer motsetninger som er vanskelige å forene".

To hovedsyn på konflikter har preget norsk arbeidsliv: et tradisjonelt syn og et moderne syn (Einarsen og Pedersen 2017). Det tradisjonelle synet ser på konflikter som noe negativt og uønsket. I en slik kultur ville arbeidere ofte ikke ta opp aktuelle problemstillinger, siden de fryktet å bli stemplet som en problemmaker. Lederen kunne stille seg passive i dette synet. Det førte ofte til at konflikter ble dysset ned og kalt utfordringer i stedet for konflikter. En som tok opp en konflikt med sin overordnede, kunne få i motargument at det var han som hadde en konflikt og ikke de to. Dette klimaet førte til at konflikter ble liggende uten at det ble tatt tak i. Løsningen innen dette synet var ofte å fjerne den personen ble sett som problemet (Einarsen og Pedersen 2017).

Det moderne synet anerkjenner konflikter og ser at der det finnes mennesker, er det en kime til konflikt, og at den konflikten må håndteres (Einarsen og Pedersen 2017). I dagens arbeidsliv ser en også at endringer, samarbeid og større forskjeller i arbeidsstokken utgjør at en lettere misforstår, havner i reelle motsetninger eller faktisk krenker noen. Dette viser at konflikter er naturlige og uunngåelige. I motsetning til det tradisjonelle synet som sier at lavest mulig konfliktnivå skaper best effektivitet, sier det moderne synet at det finnes et optimalt konfliktnivå; ikke for lavt, men heller ikke for høyt. En tenker at det må finnes noen kognitive konflikter for å kunne komme fram til konkrete løsninger for det som skal

produseres (funksjonelle konflikter), mens konflikter som har gått for langt kan skape sabotasje, blokkeringer og farlige misforståelser. Ved for høyt konfliktnivå vil en kunne bruke alt for mye ressurser på å håndtere konflikter og det kan gå på bekostning av ordinær drift (Einarsen og Pedersen 2017). Et moderne syn på konflikter ser også konflikter som prosesser og ikke som enkeltstående episoder (Kaufmann og Kaufmann 2015). Konfliktprosessen omfatter fire trinn: erkjent konflikt, reaksjoner på konflikten, spesifikke intensjoner i konflikten, og konfliktutløst atferd (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.2 Konfliktårsaker og konflikttyper

En kan skille mellom organisatoriske årsaker til konflikter og mellommenneskelige forhold som årsaker til konflikter (Einarsen og Pedersen 2017). Vanlige organisatoriske årsaker til konflikter kan være for eksempel begrensede ressurser, uklarhet om ansvar og myndighet, og uklar eller skjev fordeling arbeidsoppgaver (Einarsen og Pedersen 2017). Vanlige mellommenneskelige forhold som kan skape konflikter, er for eksempel sviktende kommunikasjon, urettferdig behandling og personforklaringer (Einarsen og Pedersen 2017).

Nordby (2017) skisserer syv forskjellige typer konflikter med typiske kjennetegn. Bru (2013) nevner de samme momentene, men de er kategorisert noe annerledes. Dette kan tyde på at det er noe enighet i faglitteraturen på dette feltet.

Begrepskonflikter handler om at partene ikke ser at det har en ulik forståelse av språket de bruker seg imellom og snakker forbi hverandre fordi de ikke ser at betydningen av det de snakker om samsvarer ikke. Om denne typen konflikt utvikler seg kan den bli et alvorlig problem. Språkets betydning har en veldig sentral rolle her (og ellers i konflikter), og ved en svikt i kommunikasjonen har verken mennesker eller organisasjoner noen reelle sjanser for å kunne forstå hverandre (Nordby 2017). **Fortolkningskonflikter** kjennes igjen ved at partene feiltolker hverandre, slik at de ikke har den samme forståelsen for hva som er kjernen i konflikten. Problemet ligger i hva de forskjellige oppfatter som årsaken til konflikten (Nordby 2017). **Argumentasjonskonflikter** oppstår når partene har forskjellige løsninger på et saksobjekt, og ingen av partene er villige til å gi slipp på sin fortolkning (Nordby 2017).

Verdikonflikter oppstår når aktørene har uforenlige verdier. Konflikten kan være knytte til forskjellige typer verdier som: individuelle verdier, organisasjons verdier, kulturelle verdier og så videre (Nordby 2017). **Interessekonflikter** blir gjerne til ved at partene har uforenlige mål som de helst vil ha innfridd. Interessene er i stor grad målstyrete og den involverte parten styrer gjerne veldig strategisk mot dette målet. Målet kan gi respondenten (e) et godt personlig utbytte, og det motiverer de involverte til å holde på sitt. Denne typen konflikt kan også opptre som en kollektiv konflikt, endringsprosesser og omorganisering er typiske områder for denne typen konflikter (Nordby 2017). **Rollekonflikter** oppstår når partene har ulikt syn på arbeidsoppgaver og oppgavefordeling. Uklare arbeidsinstruksjoner vil lett kunne lage gråsoner for hvem skal gjøre hva (Nordby 2017). **Personalkonflikter** kommer ofte av at en oppfatter andres væremåte som uakseptabel eller provoserende. De retter seg direkte mot enkelte individ og deres personlige trekk og holdninger. I dagligtalen blir denne formen for konflikter ofte omtalt som dårlig kjemi (Nordby 2017).

2.3 Konflikthåndtering

Får å kunne løse en konflikt må vi kunne gå i dybden av konflikten. Dette kaller Nordby (2017) for *dypstruktur*, og dypstrukturen ses som selve grunnen til konflikten. Denne strukturen kan være vanskelig å se, selv for de partene som har konflikten seg imellom og jo mer opphetet konflikten er jo vanskeligere kan det være det å komme inn på selve dypstrukturen. En snakker også om *overflatestrukturen*. Det er den delen av konflikten som er veldig synlig, og som mange kan bli forledet til å tro er selve konflikten. Konflikter kan fremstå som veldig like i overflatestrukturen, men kan ha en veldig forskjellig dypstruktur og omvendt (Nordby 2017). Derfor er det viktig å kunne skille mellom dyp- og overflatestruktur for å kunne ta tak i en konflikt.

Konflikter kan forekomme på ulike nivåer og på tvers av nivåer (Ekeland 2014). I en organisasjon kan det være konflikter både horisontalt og vertikalt (Nordby 2017). Det vil si at en leder kan ha rollen som en megler mellom to parter når konflikten er horisontal (innenfor samme formelle eller statusmessige nivå), eller at lederen selv må forsøke å ordne opp i en konflikt mellom seg selv og en ansatt når konflikten er vertikal (mellom over- og underordnede) (Ekeland 2014). Den sistnevnte kan være den vanskeligste for en leder å forholde seg til.

På et tidspunkt der en velger å gå inn for å løse konflikter må en velge en strategi. Nordby (2017) skiller mellom en *direkte* og en *indirekte* strategi. Den *direkte* strategien brukes når lederen selv vil gå inn og finne ut av konflikten, igjennom dialog, enten det er mellom en eller begge parter. Denne strategien brukes der en tror det fortsatt er mulig å kunne oppnå enighet mellom partene. Men noen ganger ligger det ikke til rette for å kunne gå inn å forsøke å løse en konflikt igjennom dialog. Da må en velge den *indirekte* strategien. Dersom en etter grundig gransking av konfliktene kommer frem til at en ikke kan ha dialog med partene eller parten, må konflikthåndteringen overlates til andre. Det kan tenkes at det kan bli nødvendig å hente inn profesjonelle. Lederen kan ved slike tilfeller gjøre organisatoriske grep for å minske ringvirkningene for organisasjonen siden han ikke er aktiv i konflikthåndteringen selv og det kan tenkes at en konflikt som krever ekstern hjelp kan være av det slaget som kan skade organisasjonen.

Når en skal løse direkte konflikter er det alltid kommunikasjon som er løsningen. Kommunikasjon er grunnleggende for å kunne forstå mennesker i det hele tatt. Kommunikasjon kan ofte løse konflikter i et mildest inngreps prinsipp. En konflikt bør løses på en slik måte at den skaper tillit til lederen. Inngrepet bør svare til alvorlighetsgraden i konflikten. Ved harde inngrep er det verdt å merke seg at lederens autoritære makt kan miste sin verdi når det virkelig hardner til og iverksatte tiltak mot partene ikke fungerer siden de simpelt ignorert de. En annen grunn til at det ikke fungerer å bruke makt ligger på det psykologiske planet, å tvinge noen til samarbeid vil sjelden fungere siden de mangler den indre motivasjonen for å gjøre dette. Om en part blir for eksempel flyttet til en annen avdeling er det ikke sikkert at konflikten vil løse seg og den kan videre være med på å påvirke arbeidsmiljøet selv om lederen ser saken som løst (Nordby 2017).

Når vi ser på de direkte strategiene så lister Nordby (2017) opp fire roller som en leder kan opptre i ved selve håndteringen: relasjonell, konfronterende, pragmatisk og funksjonell. I den relasjonelle strategien vil en forsøke å få de involverte til å reflektere over hva partene sier til hverandre og legge til rette for selverkjennelse. Dette gjøres med å invitere partene til et dialogmøte, der en håper at partene skal kunne komme fram til et ønske om å endre situasjonen. I den konfronterende strategien kommer det klare instruksjoner fra leder om hva som er upassende oppførsel. Dette kan gjøres i konflikter hvor partene har klart gått utover en definert grense. I den pragmatiske strategien gir lederen ansvaret til partene. Hvis

konflikten ikke er for komplisert, og det er rom for forskjellige løsningsalternativer, kan partene selv velge hvilken alternativer som fungerer best for dem. Valget av en slik strategi forutsetter at det er dialog mellom partene. I den funksjonelle strategien vil en leder ikke ha flere handlingsalternativer og må skjære igjennom med en løsning. Forskjellen mellom den funksjonelle og den konfronterende strategien ligger i virkemiddelet. I den funksjonelle strategien er det selve begrunnelsen for hva som passer organisasjonen best, som er virkemiddelet. Mens i den konfronterende strategien er det konfrontasjonen.

Konflikthåndtering kan også ta utgangspunkt i hvilken type konflikt som foreligger (Nordby 2017). Løsninger på begrepskonflikter kan ligge i å få partene til å forstå at de ikke legger samme betydningen i begrepene, noe som kan være med på å senke spenningsnivået. Kjernen i begrepskonflikter ligger i det språklige, og en må kunne avdekke misforståelser og dobbeltkommunikasjon. Ved fortolkningskonflikter søker man å finne en felles forståelse sett i lyset av foretakets mål, slik at ansvarsområder og arbeidsdelingen er klar. Enighet på de områdene vil kunne føre til en bedre målstyring. Noen ganger vil ikke avdekking av ulike forståelser føre til enighet, men til noe en kaller sekundær forståelse der partene vil kunne bli enige om å ikke være enig. I slike tilfeller vil partene kunne samarbeide selv om fortolkningene forblir forskjellige. I all konflikthåndtering er det kommunikasjon som er nøkkelen, og i fortolkningskonflikter gjelder det å avdekke de forskjellige fortolkningene for å komme under overflaten på konflikten og stoppe dobbeltkommunikasjonen.

En enkel løsning på en argumentasjonskonflikt vil kunne være at lederen bestemmer hvilken løsning som er den mest hensiktsfulle. Dette forutsetter at problemet er knyttet til organisasjonens formål. I en verdikonflikt må lederen som skal håndtere konflikten ta hensyn til to ting. Først må lederen avklare hvilke verdier som står på spill for den enkelte, og deretter må lederen ta stilling til hvilken verdi som skal vinne fram. Hele tiden må lederen også passe på og ta hensyn til den subjektive opplevelsen av hva som er riktig for den enkelte part. Når det har oppstått interessekonflikter vil det sentrale for en leder kunne være å se hvilke interesser som står opp mot hverandre og sette de i et virksomhetsperspektiv.

I situasjoner med rollekonflikter må ledere legge opp til en klar ansvarsdeling og sørge for at det finnes en enighet mellom partene om det som blir bestemt. Endringer av

rollefordeling kan være upopulære for den som får begrenset sitt handlingsrom. Et typisk område en finner igjen denne typen konflikter er i skjæringslinjene mellom ulike former for kompetanse og faglige og administrative roller. En kan se at ledere med ansvar for både faglighet og administrative oppgaver ofte havner i disse rollekonflikter. Organisering etter en såkalt flat struktur er et eksempel på slike ledere. Personalkonflikter kan være vanskelig å løse fordi en ber en part om å revurdere egen væremåte, og det vil kunne oppfattes som personlig kritikk. I håndtering av personalkonflikter er det derfor ekstra viktig med gode kommunikative egenskaper (Nordby 2017).

3.0 Metode

Metoden tar utgangspunkt i den valgte problemstillingen: *Hvilke erfaringer har ledere i helseorganisasjoner med dysfunksjonelle konflikter mellom ansatte?* Problemstillingen er beskrivende og retter seg mot innhold og variasjon (Jacobsen 2015). Det skal være en sammenheng mellom type problemstilling og valg av undersøkelsesdesign, og denne problemstillingen gir grunnlag for å velge en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ tilnærming er fordelaktig når en ønsker å fordype seg i hvordan mennesker fortolker og forstår et fenomen (Jacobsen 2015). Kvalitative tilnærminger åpner for nyanserte og rike beskrivelser av fenomener (Jacobsen 2015). En svakhet ved kvalitative tilnærminger kan være at det blir vanskeligere å ha en kritisk avstand til de som er i fokus for undersøkelsen. Kvantitative tilnærminger er mer upersonlige, noe som kan være en fordel i noen sammenhenger (Jacobsen 2015). I andre sammenhenger er det kanskje nettopp det mer personlige en er ute etter, og kvalitative tilnærminger er spesielt godt egnet til å få komplekse og detaljerte forståelser av fenomener (Creswell og Poth 2018).

3.1 Kvalitative intervju

Kvalitative intervjuer er godt egnet for å få frem enkeltpersoners fortolkninger av fenomener (Jacobsen 2015). Individuelle intervjuer som foregår ansikt-til-ansikt er en måte å gjennomføre kvalitative intervjuer på som kan bidra til tett og dynamisk kommunikasjon mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet (Jacobsen 2015). Kvaliteten på kommunikasjonen vil blant annet avhenge av intervjuerens utforskende ferdigheter, det vil si evnen til å stille gode spørsmål og ha en lyttende holdning (Eide og Eide 2016). Intervju kan ses på som et håndverk, og det kan være vanskelig for nybegynnere å legge til rette for en dialog som gir rike data. En fordel med kvalitative intervjuer er også at det er mulighet til å stille oppfølgende spørsmål, men det krever at den som intervjuer klarer å følge opp respondentenes svar der og da i intervjusituasjonen (Kvale og Brinkmann 2015).

For å strukturere intervjuene, utarbeidet jeg en intervjuguide ut fra hvilke spørsmål jeg tenkte kunne bidra til å svare på problemstillingen (Vedlegg 1 Intervjuguide). Hvilke intervju spørsmål man velger avhenger av fokuset for undersøkelsen (Creswell og Poth 2018). Fordelen med en intervjuguide er at det kan gjøre det lettere å sammenligne intervjuer på tvers, og at det gir en oversikt over temaer som en vil komme innom med alle respondentene (Jacobsen 2015). Selv om man bruker en intervjuguide, så er det gode

muligheter for åpenhet og fleksibilitet i kvalitative intervjuer (Jacobsen 2015). Før jeg stilte spørsmålene fra intervjuguiden, så brukte jeg litt tid på å snakke med respondentene om meg selv, bacheloroppgaven og at jeg arbeider innen helsesektoren ved siden av utdanningen. Jeg stilte også noen innledende spørsmål om respondentenes bakgrunn. Slike spørsmål er det gjerne lett å svare på, og jeg tenkte det kunne være positivt for den videre samtalen. Det første spørsmålet kan gjerne dreie seg om en konkret situasjon, råder Kvale og Brinkmann (2015). Det kan være lettere for respondenter å uttale seg når de tar utgangspunkt i konkrete situasjoner. Komplekse og detaljerte spørsmål kan føre til at hele samtalen låser seg (Jacobsen 2015). Underveis i intervjuene følte jeg at jeg klarte å stille gode spørsmål, men i ettertid tenker jeg at jeg skulle ha fulgt opp bedre enkelte av svarene som respondentene kom med. Hvis jeg hadde fått de til å utdype mer, så kunne det bidratt til rikere data, som igjen kunne ha styrket analysen og funnene.

Stedet en velger å gjennomføre intervjuene kan ha en innvirkning på respondenten og hva som fortelles i intervjuet, og skal derfor velges med omtanke. I arbeidet med bacheloroppgaven ville jeg at respondentene skulle bestemme tid og sted for intervjuene. Hvis respondenten føler seg mer på hjemmebane kan det bidra til å utjevne asymmetrien mellom respondent og intervjuer (Kvale og Brinkmann 2015, Jacobsen 2015).

Jeg planla at intervjuene skulle vare inntil en time ut fra anbefalingen om at intervjuer bør vare mellom en og en og en halv time (Jacobsen 2015). For lange intervjuer kan være slitsomt for både den som intervjuer og respondenten. I de tre intervjuene jeg gjennomførte, avrundet jeg intervjuene etter cirka 45 minutter. Da hadde jeg fått stilt alle spørsmålene fra intervjuguiden, og etter at jeg prøvde å få utdypet noen momenter fra intervjuene, så falt det naturlig å avrunde.

Det ble ikke gjort lydopptak av intervjuene. I stedet for så valgte jeg å gjøre notater underveis. Å gjøre notater underveis kan signalisere til respondenten at det hun sier, er interessant, og motivere respondenten til å fortelle mer (Jacobsen 2015). Da jeg gjennomførte intervjuene, opplevde jeg at jeg vegret meg for å skrive mye fordi jeg tenkte skriveingen kunne få det til å se ut som jeg ikke lyttet til det de sa hvis de snakket videre. Ulempen med å støtte seg til kun notater, er at man risikerer å gå glipp av nyanser og detaljer i intervjuene, og det kan være vanskeligere å sikre seg gode og meningsfulle

sitater. For å styrke notatene mine, så satt jeg meg ned for meg selv rett etter intervjuet og la til mer av det jeg husket fra intervjuet på de notatene jeg hadde skrevet underveis.

3.2 Utvalg

For å kunne belyse problemstillingen i bacheloroppgaven valgte jeg å inkludere ledere fra forskjellige helseorganisasjoner. Inkluderings- og ekskluderingskriterier skal styres av problemstillingen (Creswell og Poth 2018, Jacobsen 2015). Med tanke på at undersøkelsen i bacheloroppgaven har et begrenset omfang, var det viktig å få tak i respondenter som kunne gi mye og god informasjon. Dette kan være et vrient utvalgs-kriterium fordi det kan være vanskelig å forutsi hvem som har mye kunnskap om det fenomenet som utforskes, og om de er villige til å gi fra seg informasjonen (Jacobsen 2015). For å finne aktuelle respondenter leste jeg på nettsidene til noen helseorganisasjoner, og så tok jeg kontakt per e-post med personer som jeg hadde funnet ut var i lederposisjoner med personalansvar. Noen takket ja til å delta, mens andre takket nei. Den siste respondenten kom jeg i kontakt med gjennom mitt personlige nettverk.

En vanlig problemstilling i forskning er at en må alltid vurdere hvor mange respondenter som er tilstrekkelig. Antallet respondenter avhenger av formålet med undersøkelsen (Kvale og Brinkmann 2015). I tillegg så vil antallet respondenter begrenses av den tiden og ressursene man har til rådighet (Jacobsen 2015). I arbeidet med bacheloroppgaven intervjuet jeg tre personer som var ledere i helseorganisasjoner. Studier med få respondenter kan fungere godt når respondentene er valgt ut for å få ulike perspektiver på ett og samme fenomen (Jacobsen 2015). De tre respondentene jeg fikk intervjuet, hadde alle direkte erfaringer med å være leder i helseorganisasjoner. Selv om jeg ikke kunne være sikker på at de hadde erfaringer med konflikter på forhånd, så viste det seg at alle tre hadde det. De tre respondentene var ledere for helseorganisasjoner av ulik størrelse, noe som bidro til variasjon i erfaringene som de fortalte om i intervjuene.

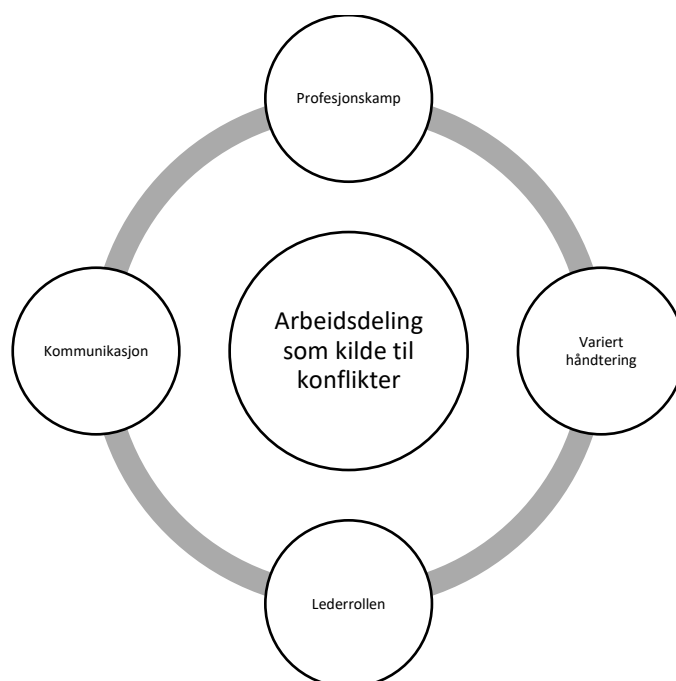
3.3 Innholdsanalyse

Siden jeg hadde brukt en intervjuguide, hadde jeg noen foreløpige kategorier da jeg skulle begynne med innholdsanalysen. Kategorier fra intervjuguiden var: eksempler på konflikter, lederens rolle, forskjeller og likheter mellom konflikter, tanker om fremtidige konflikter og konfliktårsaker (Vedlegg 1 Intervjuguide). I den videre analysen av

intervjumaterialet bearbeidet jeg disse kategoriene ved å vurdere frem og tilbake hvordan intervjumaterialet svarte på problemstillingen min. Jeg prøvde å tenke gjennom hva som var sterke funn – hva som var felles på tvers av respondentene, og hva som viste variasjonen – forskjeller mellom respondentene. Å se på likheter og ulikheter er en måte å utforske kategorier i en innholdsanalyse (Jacobsen 2015). Flere ganger endret jeg på kategoriene etter at jeg hadde gått tilbake til intervjumaterialet og sett på respondentenes beskrivelser på nytt. Jeg utarbeidet flere tankekart og modeller for å utforske relasjonen mellom kategorier underveis. Modeller kan fungere som illustrasjoner på sammenhenger mellom fenomener (Jacobsen 2015).

Gjennom innholdsanalysen kom jeg frem til ett hovedtema som representerer et sterkt funn fra intervjuene, og fire underkategorier som beskriver viktige variasjoner. Modell 1 Analyseresultat viser hvordan hovedtemaet er i sentrum for konfliktforståelsen til lederne som ble intervjuet, mens de fire underkategoriene er koblet sammen i en ring rundt hovedtemaet som et uttrykk for at de alle fire er relatert til hovedtemaet, men også knyttet til hverandre.

Modell 1 Analyseresultat



3.4 Etiske vurderinger

I all forskning er det viktig å gjøre etiske vurderinger av valgene man gjør underveis i undersøkelsesprosessen (Jacobsen 2015). De etiske vurderingene er knyttet opp til etiske prinsipper som for eksempel samtykke, konfidensialitet og vitenskapelig redelighet. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) beskriver disse prinsippene og flere i sine forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora 2016). NESH beskriver i sine retningslinjer at begrepet forskning også omfatter arbeider til studenter på alle nivå.

I arbeidet med bacheloroppgaven laget jeg et informasjonsskriv som respondentene fikk lese i tillegg til at de fikk informasjonen muntlig (Vedlegg 2 Informasjonsskriv). Dette er viktig for at respondentene skal ha mulighet til å gi et informert samtykke til å delta (Jacobsen 2015). Det ble også understreket at deltakelse var frivillig, og at de kunne trekke seg på hvilket som helst tidspunkt. Respondentene fikk også informasjon om at informasjonen de delte i intervjuene, ville bli behandlet konfidensielt. Konfidensialitet innebærer at informasjonen ikke blir brukt på en sån måte at respondentene kan bli identifisert (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora 2016). Dette kan være spesielt viktig i forskning som har få respondenter, slik som undersøkelsen i bacheloroppgaven. Det kan også være en utfordring å balansere konfidensialitet med kravet til riktig presentasjon av data, som er et annet viktig forskningsetisk prinsipp (Jacobsen 2015). I bacheloroppgaven har jeg anonymisert informasjonen fra intervjuene for å ivareta konfidensialitet, samtidig som jeg har forsøkt å formidle det respondentene fortalte på en mest mulig redelig måte.

Forskning som innebærer behandling av personopplysninger må meldes til Personvernombudet for forskning (Jacobsen 2015, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste 2018a). I følge Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) kan et prosjekt slippe melding om en tar hensyn til personvernet gjennom å anonymisere personer og opplysninger, og ved å ikke bruke nettbaserte spørreskjemaer, digitale bilder eller videoopptak. NSD har en uformell meldeplikttest som jeg brukte som en veiledning for å finne ut om undersøkelsen i denne bacheloroppgaven var meldepliktig (Vedlegg 3 Meldeplikttest) (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste 2018b).

4.0 Drøfting

I den følgende drøftingen vil jeg først presentere resultatene fra analysen, og deretter vil jeg drøfte resultatene opp mot relevant teori for å besvare problemstillingen: *Hvilke erfaringer har ledere i helseorganisasjoner med dysfunksjonelle konflikter mellom ansatte?*

4.1 Arbeidsdeling som kilde til konflikter

Respondentene var opptatt av arbeidsdeling da de skulle fortelle om sine erfaringer med konflikter mellom ansatte. De beskrev både små og store konflikter knyttet til arbeidsdelingen, for eksempel uenigheter om hvordan arbeidsoppgaver skulle fordeles og utføres. At arbeidsdeling kommer så sterkt frem som tema i intervjuene, kan være et uttrykk for at mange av konfliktene kan være enten begrepskonflikter eller fortolkningskonflikter (Nordby 2017). Begge disse typene konflikter handler om at partene i konflikten ikke har samme forståelse av situasjonen. Den ulike forståelsen kan ses i sammenheng med at det innenfor helseinstitusjoner er mange forskjellige profesjoner som må samarbeide, og profesjonene vil kunne tolke både sitt og andres arbeidsområde forskjellig. Dette vil jeg komme nærmere inn på i diskusjonen av profesjonskamp.

I følge organisasjonsteorien vil organisasjoner med høyt utdannet personell og desentralisert makt, slik som helsevesen er, ofte være en plass der konflikter oppstår (Jacobsen og Thorsvik 2013). Desentralisert makt kan åpne for flere uformelle ledere som kanskje drar i andre og motstridende retninger innenfor helseorganisasjonen. Desentralisert makt kan innebære at det er mer avstand mellom den som tar beslutningene og de som skal utføre arbeidsoppgavene. Det kan ha negative konsekvenser for arbeidsdelingen fordi styringen kan bli mangelfull og ansvaret er uklart (Jacobsen og Thorsvik 2013). På den positive siden vil desentralisert makt åpne for mer fleksibilitet enn sentralisering, men samtidig så kan fleksibiliteten representere en uklarhet. Hvis arbeidsdelingen er fleksibel, åpner dette for flere fortolkningsmuligheter og da kan det oppstå ulike forståelser som skaper konflikter.

I mange helseorganisasjoner er det et flertall av kvinnelige arbeidstakere. Kvinner har historisk sett arbeidet mye mer i deltidsstillinger, noe som gjør at kvinner i mindre grad blir integrert i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013). Når en person er mindre

integreert i organisasjonen kan det tenkes at de ikke alltid har blitt sosialisert til den kulturen som er gjeldene og at det skaper grunnlag for mer konflikter. Dette blir ytterligere spisset med organisasjoner som har en sterk organisasjonskultur (Christensen et al. 2015). Hva som ble til små og store konflikter var koblet til kjønn av de tre respondentene i intervjuene. De gav uttrykk for at kvinner i større grad enn menn laget større konflikter ut av små problemer. En av lederne mente at "konflikter kommer av at det er mye kvinner i disse yrkene og at de legger mer trykk på følelser og småsaker".

4.1.1 Profesjonskamp

Noe av det som gjorde at arbeidsdelingen ble en kilde til konflikter, var at ulike profesjoner ofte kom i konflikt med hverandre. Konfliktene som respondentene fortalte om, kunne dreie seg om fordeling av lønn og goder mellom profesjonene, men også om faglige vurderinger. Konflikter mellom profesjoner er gjerne interessekonflikter hvor partene opplever i stå i konkurranse med hverandre (Nordby 2017). I helseorganisasjoner kan det være mange arbeidsoppgaver som kan utføres av flere profesjoner fordi helseprofesjonene til en viss grad arbeider ut fra overlappende kunnskapsgrunnlag. Dette kan være en kilde til konflikt ved at profesjoner opplever eierskap til enkelte arbeidsoppgaver, mens de mener andre arbeidsoppgaver skal utføres av andre profesjoner.

En kontrast til profesjonskamp kan finnes i mer profesjonsnøytrale helseorganisasjoner hvor personer med ulike profesjonsbakgrunner og ufaglærte er ansatt i profesjonsnøytrale stillinger som for eksempel miljøarbeider. Jeg har arbeidserfaring fra en helseorganisasjon hvor dette er tilfelle, og hvor de ansatte i stor grad utfører de samme arbeidsoppgavene på tvers av profesjongrensene. Selv om arbeidsoppgavene i utgangspunktet skal kunne gjøres av alle, så har noen profesjonsutøvere gitt uttrykk for at de mener deres kompetanse tilsier at de gjør andre eller utvalgte arbeidsoppgaver. Dette kan ses på som en rollekonflikt, hvor ulike parter har forskjellige oppfatninger av arbeidsoppgaver og arbeidsdeling (Nordby 2017).

Kjennetegnene for profesjonskamp beskrives som en kamp for å sikre seg fortrinn innen nye arbeidsområder, samtidig som en beskytter det som en allerede har opparbeidet (Halvorsen, Stjernø og Øverbye 2016). Profesjonskamp kan komme i form av krav om monopolisering og forsøk på å stenge andre ute samtidig som en prøver å styrke sin stilling med ytterlig profesjonalisering. Profesjongrensene kan defineres både oppover i

profesjonshierarkiet og nedover. Innen helseorganisasjoner er profesjonskampen mellom leger og sykepleier, og sykepleiere og hjelpepleiere (nå helsefagarbeidere) et eksempel på dette. Motivene for å profesjonskamp kan være lønn, karrieremuligheter og sosial status (Halvorsen, Stjernø og Øverbye 2016).

En av lederne fortalte om et hierarki der sykepleierne plasserer seg selv på topp, vernepleierne er under og nederst havner helsefagarbeiderne. Videre snakket hun også om at hun hadde et inntrykk av at sykepleiere har fått mer makt, siden det stadig rapporteres om sykepleiermangel i mediene. Hvordan sykepleierne forholdt seg til de andre profesjonene kunne imidlertid være forskjellig ut fra hvor de arbeidet, slik som en av lederne beskrev det: "Sykepleierne deler mindre [av arbeidsoppgavene sine] i institusjoner enn ellers i andre tjenester i kommuner". Dette kan være et tegn på at sykepleierne føler at sine arbeidsoppgaver er mer truet i institusjoner enn i andre helseorganisasjoner. Ønske om et mer markert skille grenser også til rollekonflikter siden det er forskjellige oppfatninger av hvilken profesjon som skal utføre bestemte oppgaver (Nordby 2017). En av lederne forteller at sykepleiere ønsker større forskjeller i lønn mellom de forskjellige fagutdannelsene. Dette kan tyde på at sykepleieren i denne avdelingen ønsker en høyere sosial status.

4.1.2 Varierte håndteringsstrategier

En av underkategoriene som viste seg i analysen av intervjuene, var at respondentene hadde erfaring med varierte strategier for konflikthåndtering. Disse strategiene omfattet blant annet mekling, coaching, involvering av eksterne (personalavdeling og bedriftshelsetjeneste) og omplassering. Mekling og coaching som strategier for konflikthåndtering er eksempler på direkte strategier for konflikthåndtering (Nordby 2017). Involvering av eksterne er derimot en indirekte strategi for konflikthåndtering (Nordby 2017). Mekling og coaching kan være eksempler på relasjonelle strategier som søker å få partene i konflikten til å finne løsninger gjennom dialog. Mekling som strategi for konflikthåndtering har hatt en økende popularitet de siste tiårene (Ekeland 2014). Hovedprinsippet i mekling er at det er en nøytral tredjepart som hjelper til med å finne en løsning på konflikten. Noen ganger kan ledere fungere som meklere hvis de ikke selv er en del av konflikten, noe som en av respondentene hadde erfaringer med.

To av respondentene fortalte om sine erfaringer med omplassering, og en av dem sa at "omplassing føles ikke bra fordi det blir en vurdering av personen som ikke egnet for jobben sin". Omplassing er en direkte strategi siden leder er involvert, og lederen kan opptre i ulike roller, for eksempel en rolle som vektlegger funksjonell strategi hvor den strategien som passer organisasjonen best, er den som blir valgt (Nordby 2017). Hvis omplasseringen er frivillig, kan det regnes som en pragmatisk strategi hvor ansvaret overlates til partene, mens hvis omplassering skjer under tvang, så vil det kunne regnes som en funksjonell strategi (Nordby 2017).

En av lederne uttrykte at omplassering ikke alltid føles så bra, men at det likevel er en løsning som fungerer. Dette kan være tyde på at lederen ser omplassering som en funksjonell strategi. I noen tilfeller fortalte lederen at omplassering ikke var særlig vellykket. Grunnen til dette kunne være den ansattes personlig egenskaper, mente en av lederne. I femfaktorteorien trekkes omgjengelighet frem som en faktor en person trenger å skåre høyt på for å kunne passe inn i sosiale sammenhenger. Personer som skårer lavt på denne faktoren blir ofte assosiert med negative egenskaper som for eksempel at de er lite samarbeidsvillige, uhøflige og konfliktorienterte (Kaufmann og Kaufmann, 2016). En annen forklaring kan være at den dype strukturen i konflikten ikke har blitt utforsket tilstrekkelig, og at vedkommende som har blitt omplassert føler seg urettferdig behandlet (Norby 2017).

4.1.3 Kommunikasjon som forebygging og håndtering

Flere av lederne trakk frem hvordan kommunikasjon og konflikter kunne henge sammen. Kommunikasjon er nøkkelen til at en organisasjon i det hele tatt skal fungere, og like viktig er den både med tanke på forebygging og konflikthåndtering (Nordby 2017). Gjennom kommunikasjon kan en leder både fange opp en konflikt og begrense skadevirkningene av den. Spesielt er kommunikasjon trukket frem som det redskapet en leder har når en ikke kan bruke andre styringsverktøy som makt. Et eksempel på dette kan være situasjoner hvor en leder må håndtere en konflikt som ligger horisontalt over hans eget nivå (Nordby 2017).

Dårlig kommunikasjon er også en av hovedårsakene til konflikter (Jacobsen og Thorsvik 2013). Tydeligere kommunikasjon kan fungere preventivt for at nye konflikter oppstår. En leder mente hun selv kunne ha "opplyst bedre hva de [arbeidstakerne] har krav på av lønn

og arbeidsoppgaver for å unngå misforståelser". Muligheten for at andre oppfatter beskjednen som noe annet enn den var ment, er også tilstede. Her kan det være en fordel hvis lederen forsikrer seg om hvordan beskjednen ble oppfattet. Ledere kan også ha forventninger til de ansattes kommunikasjon rundt konflikter, slik som en av lederne påpekte i sin forventning om at de ansatte skulle kommunisere konflikter oppover slik at de ikke påvirker arbeidsmiljøet negativt.

Hvis kommunikasjonen mellom ansatte er rykter og sladder, så kan det bidra til konflikter ved å skape splid mellom grupper og undergrave den formelle lederen (Jacobsen og Thorsvik 2013). Rykter og sladder kan også ses på som individrettet kontraproduktiv atferd – atferd som ligger utenfor det organisasjonen har definert for ansattrollen (Kaufmann og Kaufmann 2015). I alvorlige tilfeller kan slik kommunikasjon gi seg utslag i mobbing. En av lederne fortalte om en situasjon hvor flere ansatte gikk sammen om å mobbe én annen ansatt. I slike situasjoner med arbeidsrelatert mobbing kan det bli vanskelig for den som blir mobbet å utføre arbeidet sitt (Einarsen og Pedersen 2017). I den nevnte situasjonen måtte konflikten løses gjennom involvering av en ekstern part, altså en indirekte strategi for konflikthåndtering.

4.1.4 Opplevelse av og utvikling i lederrollen

Lederne formidlet at erfaringer med konflikter bidro til at de utviklet seg i lederrollen. En av lederne sa at hun "tør mer og gir andre ansvar slik at de får sjanse til å vokse". Lederne opplever at de endrer seg i rollen sin kan ha sammenheng med behovene arbeidere har for anerkjennelse, selvutvikling og selvrealisering (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette viser kanskje også at å løse konflikter som i utgangspunktet var dysfunksjonelle, har blitt til noe funksjonelt.

Lederens utsagn viser at konflikthåndtering har bidratt til økt og gjensidig forståelse av ansattes behov. Ved å gå igjennom prosessen med håndtering av konflikten sammen, har ledere og ansatte blitt tettere vevd sammen. Mellommenneskelige ferdigheter som å lytte og støtte, og evnen til å håndtere konflikter, er viktige ferdigheter for å kunne være en god leder (Jacobsen og Thorsvik 2013). Ved å kjenne sine ansatte bedre, vil en leder også kunne ha bedre forutsetninger for å sette sammen fungerende team. Et team som skal fungere godt bør være satt sammen av folk med en viss overlapp mellom

forståelseshorisontene. For store forskjeller vil resultere i mer konflikter og for små forskjeller vil bremse tilgangen til forskjellige innspill og kreative ideer (Nordby 2017).

En av lederne problematiserte rollen sin som leder nede på gulvet med de ansatte. Lederen opplevde at hun må opptre diplomatisk siden hun må ha legitimitet fra sine ansatte for å kunne fungere som leder på dette nivået. Teorien bekrefter lederens refleksjoner, en leder er helt avhengig av legitimitet for å kunne utøve sin rolle. Legitimiteten strekker seg også utover de formelle rammene som lederen er satt til. Dette gjelder i alle nivåer i en organisasjon (Nordby 2017). I dette studiet av helseorganisasjoner har lederne legitimiteten sin gjennom å ha en helseprofesjonsutdanning, men det er ikke tilstrekkelig. Lederen må også ha tillit fra sine ansatte for å kunne være styringsdyktig.

5.0 Konklusjon

Arbeidet med bacheloroppgaven har vist at ledere i helseorganisasjoner opplever at arbeidsdeling er sentralt i dysfunksjonelle konflikter mellom ansatte. Konfliktene rundt arbeidsdeling er knyttet til profesjoners ulike interesser og agendaer, men kan også være knyttet til ledelsesstrukturen i helseorganisasjonene. For lederne er det flere strategier som er aktuelle når de må håndtere konflikter, og ledernes erfaringer understøtter mekling som en aktuell tilnærming, mens omplassering fremstår mer tveegget og kanskje mer gammeldags. Tross kompleksiteten i konflikter mellom ansatte, opplever ledere at det å håndtere konflikter kan virke utviklende og være med på å forme hvordan de fyller sin lederrolle.

Funnene i denne oppgaven kan antyde at ledere kan forebygge konflikter ved å kommunisere rammene for arbeidsdeling tydeligere. En mer aktiv involvering av leder når det kommer til arbeidsdeling vil kunne potensielt spare organisasjonen for unødvendig støy og kostnadene som en konflikt kan føre til. Når en håndterer konflikter er det også viktig for ledere å tenke på hvilken rammer lover og forskrifter setter. I norsk kontekst er det først arbeidsmiljøloven og forskriften om HMS-arbeid på arbeidsplassen som definerer hva en leder kan og ikke kan gjøre. I tillegg bør ledere ha fokus på de strategiske målene for organisasjonen.

Etter å ha arbeidet med dette temaet nå, så har jeg blitt mer nysgjerrig på prosessene rundt omplassering som strategi for konflikthåndtering. Det hadde vært interessant å finne ut mer om hvor utbredt omplassering av ansatte er, hvilke typer konflikter som håndteres med omplassering, hvilke vurderinger som gjøres underveis i prosessene, og hvorvidt en lykkes i håndteringen av konflikten gjennom en slik tilnærming.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bru, June Kristin Lima. 2013. *Den norske ledelsesmodellen*. Oslo: Lederne.
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, John W. og Cheryl N. Poth. 2018. *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. 3. utg. Los Angeles: Sage.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. 2016. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Forskningsetiske komiteer.
- Eide, Hilde og Tom Eide. 2007. *Kommunikasjon i relasjoner : samhandling, konfliktløsning, etikk*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, Ståle V. og Harald Pedersen. 2017. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ekeland, Tor-Johan. 2014. *Konflikt og konfliktforståelse – for helse- og sosialarbeidere*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Halvorsen, Knut, Steinar Stjernø og Einar Øverbye. 2016. *Innføring i helse- og sosialpolitikk*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nordby, Halvor. 2017. *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. 2018a. *Meld prosjekt som skal behandle personopplysninger*. Lest: 21.05.18 <http://www.nsd.uib.no/personvernombud/>
- Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. 2018b. *Skal du behandle personopplysninger?* Lest: 21.05.18 http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeplikttest.html

Statistisk sentralbyrå. 2007. *Få utsatt, noen yrker mer utsatt enn andre*. Lest: 21.05.18

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/faa-utsatt-noen-yrker-mer-utsatt-enn-andre>

Statistisk sentralbyrå. 2011. *Utfordrende jobbhverdag i mange yrker*. Lest: 21.05.18

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/utfordrende-jobbhverdag-i-mange-yrker>

Statistisk sentralbyrå. 2017. *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. Lest: 21.05.18

<https://www.ssb.no/arbmiljo/>

Vedlegg 1 Intervjuguide

Introduksjon med presentasjon av meg selv og bakgrunnen for intervjuene, samt informasjon muntlig og skriftlig.

Oppvarmende samtale.

Intervjuspørsmålene:

- Fortell om sist gang du erfarte en personalkonflikt.
- Hva var din rolle?
- Var denne konflikten lik eller ulik andre konflikter? Kan du beskrive hvordan?
- Ville du ha gjort ting annerledes ved fremtidige konflikter?
- Hva tenkte du utløste konflikten?

Avsluttende samtale med å takke for intervjuene.

Vedlegg 2 Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Konflikthåndtering i helseinstitusjoner”

Bakgrunn og formål

Formålet med intervjuet er at det skal inngå i min avsluttende bachelor oppgave på linjen juss og administrasjon ved Høgskolen i Molde, veiledet av Dag Magne Berge i avdelingen for økonomi og samfunnsfag.

Utvalget var strategisk valgt ut fra stillinger i helseorganisasjoner med personalansvar.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Delta i intervju og snakke om sine arbeidserfaringer med konflikthåndtering.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er jeg, Oskar Vangen, og veileder Dag Magne Berge som har tilgang til notatene. Alt vil bli anonymisert og opplysningene skal ikke kunne kobles til enkelt personer. Alt materiale som er samlet inn vil bli makulert når jeg er ferdig med oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes [22/5-2018]

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Oskar Vangen (Tlf. 99249035) eller veileder Dag Magne Berge (Tlf. 71214296)

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Meldeplikttest



Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)*
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)*
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)*
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.*

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern