



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Konflikt og jobbsikkerhet

Navn: Malin Endestad Knapskog

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

## KONFLIKT OG JOBBSIKKERHET

BTH1411 – Bacheloroppgave, Human Resource Management

Handelshøyskolen BI Bergen

Malin Endestad Knapkog

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er forekommet, eller de konklusjoner som er trukket.*

## SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg hvordan ulike nivåer i en organisasjon opplever konflikt, konflikthåndtering og jobbsikkerhet. For å kunne undersøke dette nærmere er det brukt en kvalitativ metode med individuelle dybdeintervju av tre ulike ansatte på ulike nivå i organisasjonene. Intervjuene ga et personlig og informativt innblikk i hvordan de tre forskjellige opplever de ulike temaene. Målet med oppgaven og intervjuene var å kunne se hvordan organisasjonen gjennomfører konflikthåndtering ut ifra de ulike nivåene og om dette har noen effekt på jobbsikkerheten til de ansatte. Oppgaven tar for seg ulike teorier om hvordan man bør arbeide sammen i organisasjoner for å skape god mellommenneskelig kommunikasjon. Den tar også for seg ulike teorier som hjelper å bygge opp god forståelse av de ulike temaene. Deretter diskuteres resultatene fra intervjuene i forhold til problemstillingen og teorien. Det er også diskutert metodiske begrensninger ved studien i oppgaven.

## FORORD

Etter tre år på Handelshøyskolen BI Bergen avsluttes nå studiet markedsføringsledelse, med denne bacheloroppgaven. Prosessen med denne bacheloroppgaven har vært lærerik, krevende og utfordrende. Gjennom denne oppgaven er det blitt erfart nye erfaringer og ny kunnskap. Dette er gode trekk å ta med seg videre i livet.

Jeg vil med dette takke Handelshøyskolen BI Bergen for god veiledning gjennom studiet mitt. Jeg vil også takke de tre informantene som stilte opp til intervju. Uten deres personlige innsikt og imøtekommenhet hadde ikke denne oppgaven vært mulig å skrive og heller ikke studie vært mulig å gjennomføre.

## Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG .....	1
FORORD .....	2
INNLEDNING .....	4
Bakgrunn for valg av oppgave .....	4
Kommunikasjon .....	5
Andres og egne handlinger .....	5
Grupper .....	6
Organisasjonskultur .....	7
Konflikter .....	7
Konflikttyper .....	8
Konflikthåndtering .....	8
Ledelse .....	9
Jobbsikkerhet .....	10
PROBLEMSTILLING .....	11
METODE.....	12
Informantene .....	12
Intervjuet .....	13
Analyse .....	13
RESULTAT OG DISKUSJON .....	14
Konflikter .....	14
Konflikthåndtering .....	15
Konflikthåndtering i praksis .....	19
Jobbsikkerhet .....	22
GENERELL DISKUSJON .....	24
Metodiske begrensninger .....	28
KONKLUSJON .....	29
REFERANSER .....	31
VEDLEGG .....	33
Vedlegg 1 .....	33

## INNLEDNING

### *Bakgrunn for valg av oppgave*

Konflikter er en stor del av en leders arbeidsdag. I følge en undersøkelse fra SSB (SSB, 2017) opplever 31% av ansatte et dårlig forhold mellom ansatte og ledelse eller andre ansatte. Da de fleste opplever konflikter som noe negativt (Einarsen & Skogstad, 2014) kan det også bryte ned de involverte i konflikten. De involvertes syn på organisasjonen og på sin egen fremtid endres. Lederens håndtering av disse konfliktene kan ha mye å si for de involverte partene, og for hvor sikker de føler seg på arbeidsplassen i tiden etter. For å kunne håndtere konfliktene bør lederne ha en innsikt i hvordan håndteringen skal foregå. Organisasjonen bør ha en felles forståelse for hvordan håndteringen foregår, slik at alle partene i konflikten også vet hvilke steg som skal gjennomgås. Det kan være viktig for organisasjonen at konfliktens hele interesseområde kommer frem (Follett, 2000). Ansatte og ledere burde være i stand til å se organisasjonens interesseområde slik at konfliktene kan forhindres. Både ansatte og ledere vil da kunne se hvordan konflikten blir stilt opp mot interessen til organisasjonen, og hvilke mål som egentlig burde nås.

I travle yrker hvor de ansatte ikke selv bestemmer arbeidstempoet, er det i større grad fare for konflikter mellom ansatte og ansatte og leder. Det psykososiale arbeidsmiljøet har like store muligheter for å bli skadet som det fysiske når man opplever et stort press på arbeidsplassen. Selv om de i disse yrkene ikke er direkte involvert i konflikter viser tall fra SSB at de opplever dårlige forhold og konflikter på arbeidsplassen (Vrålstad, 2011).

Ved siden av studiene har forfatter av oppgaven jobbet deltid på et sykehjem. På denne arbeidsplassen har det gjentatte ganger vært konflikter mellom ansatte og mellom ansatte og ledere. Gjennom denne deltidsjobben ble det opplevd de ansattes synspunkter i hendelsene og det var interessant å se hvor forskjellig de ansatte og ledelsen tolket konflikter, og hvilke konflikter de ulike nivåene i organisasjonen syns var viktige å håndtere.

## *Kommunikasjon*

En kommunikasjonsmodell er ofte bygget opp med en avsender og en mottaker. Det som kan være vanskelig under en konflikt eller som er med på å starte en konflikt er at begge parter føler de følger kommunikasjonsmodellen. Partene mener de har kommunisert informasjonen de ønsker slik man skal, men klarer ikke å forstå støyen som ødelegger budskapet. Tidligere er erfaringer og persepsjonen til partene stemmer ikke overens og budskapet blir da misforstått. Dette kan skape en konflikthendelse, uten at det er mer komplekst enn en misforståelse.

Kommunikasjon i organisasjonen er viktig for å skape gode relasjoner og skjer mens man utfører arbeid eller gjennom sosialt samvær (Brønn & Arnulf, 2018). Måten organisasjonen kommuniserer på er grunnlaget for organisasjonens kultur og verdier, som kan veilede de ansatte til en mer felles forståelse. Det er viktig for organisasjonen at ansatte ønsker å samarbeide og dele med hverandre, for å skape en læringseffekt i organisasjonen. Med et grunnleggende økosystem i organisasjonen viser det vei til å beholde noen holdninger, men endre andre. Å ha det slik i en organisasjon vil redusere faren for at konflikter bryter ut eller eskalerer.

## *Andres og egne handlinger*

Vi dømmer ofte andres oppførsel som et førsteinntrykk, uten å være opptatt av hva som ligger bak handlingen. Dette kan også skape konsekvenser for fremtidig dialog og samarbeid. Persepsjonen vår gir oss ofte tynne grunnlag uten manglende forståelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Da vil vi ofte komme frem til forklaringer som ikke trenger å passe med virkeligheten. Man trenger bare å møte en person én gang for å få ett inntrykk om hvordan personen er og kommer til å være i fremtiden. Persepsjonen vår vil ofte foregå ubevisst, og det er derfor viktig at man er oppmerksom på dette og tillater seg selv og andre rom for dårlige dager og hendelser. Persepsjonen av kollegaene våre sitt førsteinntrykk kan være både positive og negative. Den negative opplevelsen vil følge personen i lengre tid, men det vil også den positive. Det kan derfor være avgjørende at man kommer riktig ut i starten for å skape gode relasjoner og godt samarbeid i organisasjonen.

Når det skjer noe negativt i organisasjonen eller med en enkelt ansatt/leder, er det lett for at det sprer seg blant kollegaene. Baksnakking i organisasjonen kan samle noen og splitte andre. Noen kollegaer blir giret og oppfordrer hverandre, mens noen trekker seg vekk fra det og ønsker ikke å delta i det. Hvis noen havner i en konflikt, er det lett for at det splitter flere ansatte gjennom prosessen. Andre kolleger tar sider i konflikten, og den kan eskalere til flere andre små konflikter som gjør at det kan bli vanskelig å ta tak i det.

### *Grupper*

Arbeid i grupper finner vi flere steder i livet, som i en organisasjon eller i privatlivet. Når man skal arbeide i grupper i en organisasjon er det viktig å være klar over hvor viktig kommunikasjonen mellom gruppemedlemmene er. Arbeidsgrupper vil ha flere klare rutineoppgaver og vet som regel hva som forventes av de (Brønn & Arnulf, 2018). Men når det er mange medlemmer i en arbeidsgruppe, kan det fremdeles være flere ulike meninger om veien til dette målet. Slike usikre meninger skaper usikkerhet hos gruppen som gjør at det fort kan bli diskusjoner og konflikter. Det er her da viktig med god kommunikasjon, for å få en forståelse i gruppen om hvordan man skal nå målet på best mulig måte. For å skape en god gruppekultur trenger man konkrete retningslinjer for kommunikasjon, da vil man skape normer og verdier som vil prege arbeidet til gruppen (Hoel, 1995). Det kan være viktig å få inn retningslinjer som styrer hvordan man diskuterer og gir hverandre tilbakemeldinger. Hvis dette ikke er i orden er det fort gjort at de sterke personlighetene kommer gjennom med sine synpunkter og meninger, mens andre sitter igjen med mange gode idéer og tanker som ikke blir hørt av gruppen.



## *Organisasjonskultur*

Alle organisasjoner har sin egen kultur og sine egne verdier. En organisasjonskultur kan bestå av ulike elementer som til sammen skaper en spesifikk organisasjon. Man kan dele organisasjonskulturen opp i to nivåer. Det ene nivået representerer verdier og normer, mens det andre representerer hva vi gjør gjennom atferd og artefaktene (Einarsen & Skogstad, 2014, s. 121). Å ha gode verdier i en organisasjon er viktig for å ønske å gjøre de rette valgene, mens normene er viktig for å gjennomføre de rette valgene. En god organisasjonskultur vil være viktig for å skape grunnlag for gruppeverdiene de mindre arbeidsgruppene vil ha. Det vil også legge grunn for samspillet ansatte og ledere kan ha sammen i en organisasjon, og måten man behandler eventuelle kunder eller interessenter på. For ansatte på en arbeidsplass er det viktig at de blir integrert som en del av kulturen i organisasjonen. Det er ikke ønskelig at ulike ansatte har ulike normer og verdier som ikke stemmer overens med organisasjonens.

Det er også en mulighet for at mindre grupper i organisasjonskulturen skaper sin egen kultur. Da er man avhengig av at man møtes ofte, deler felles erfaringer og har likhetstrekk i personlighet (Bang, 2013). Det er lett for at dette kan forekomme i større organisasjoner, der man blir delt opp i mindre grupper for å arbeide.

## *Konflikter*

Konflikter kan ha ulike definisjoner. Konflikter kan også defineres ulikt i arbeidslivet og privatsituasjoner. I denne oppgaven blir konflikt definert som en situasjon hvor en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere andre med hensyn til et eller annet mål (Brønn & Arnulf, 2018, s. 282).

Denne definisjonen passer best da det er normalt for organisasjoner at konflikter oppstår med jevne mellomrom i arbeidslivet, men at situasjonen må være mer presis før man kan kalle det for en konflikt. Grunnlaget for at en stor del av konflikter oppstår er at alle mennesker er forskjellige og har ulike bakgrunner og erfaringer. Ulike personligheter, holdninger og prioriteringsgrunnlag gjør at mennesker ikke alltid klarer å forstå den andre partens side av saken. Konflikter får også frem mye

følelser hos de involverte, som gjør at det kan være ressurskrevende for organisasjonen å komme frem til en løsning. En stor del av konflikter handler også om utydelig kommunikasjon og misforståelser. Mangelen på god internkommunikasjon i organisasjonen skaper misforståelser som igjen skaper konflikter. God internkommunikasjon i organisasjonen vil skape gode relasjoner og godt samhold mellom ansatte og ansatte og leder.

### *Konflikttyper*

Konflikter kan være svært ulike og oppfattes både som konstruktive og destruktive. De ulike konflikttypene man har kan også komme an på organisasjonen. Det kan derfor være viktig å skille mellom de ulike konfliktene slik at man kan skille de negative fra de positive. Det kan ofte være en splittelse i organisasjonen om hvilke konflikter som er viktige å ta videre, og hvilke man bør løse på et lavt nivå. Når konflikter oppstår i organisasjonen kan ofte de interpersonlige konfliktene være de mest fremtredende (Brønn & Arnulf, 2018). Dette kan være konflikter mellom ansatte og ansatte og leder.

Organisering av arbeidsforhold kan være ett stort grunnlag for de ansatte til at disse konfliktene kan bygge seg opp. For ledere i organisasjonen kan det også finnes en del skjulte konflikter. Lederne er da avhengig av at de ansatte varsler om situasjonen. Skjulte konflikter kan være minst like ødeleggende som åpne konflikter.

### *Konflikthåndtering*

Noen konflikter håndteres på enkle måter, mens andre konflikter er mer omfattende og ressurskrevende. For å kunne håndtere konfliktene som oppstår på en god måte er det viktig å ha god konfliktforståelse (Brønn & Arnulf, 2018).

Hele organisasjonskulturen påvirkes av hvordan lederne takler håndtering av konflikter og sier noe om det er en åpen eller lukket kultur i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Sammen med ansatte kan ledere ha rutiner og prosedyrer for hvilke strategier og steg man skal ta under håndteringen. Ledere og ansatte har også støtteapparat rundt seg under konflikter. Dette kan være

verneombud, tillitsvalgte eller andre kollegaer som har erfaring med konflikthåndtering.

En effektiv måte å håndtere konflikter på arbeidsplassen på, hvilket som oftest kun er brukt i store, kollektive konflikter i organisasjonen, er mekling (Selmer, 2010). Å bruke mekling i både små og store konflikter vil hjelpe de involverte partene i å sortere ut hva som er viktige elementer i konflikten. Mekling vil også avlaste lederne med å gå inn som en tredjeperson. Dette kan være et viktig element for organisasjonen også når det gjelder at de partene som er i en konflikt føler at de blir ivaretatt og konflikten håndteres korrekt. For en leder som kjenner til partene fra før, eller eventuelt andre involverte i konflikten, kan det være vanskelig å komme i en situasjon der man skal være upartisk og håndtere konflikten.

En viktig del av håndteringen er også for lederen å være klar over hvilke regler de må forholde seg til under arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven sier noe om at man skal sikres for fysiske og psykiske skadevirkninger (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018). Derfor er det også en viktig del at det finnes rutiner og prosedyrer på hvem som skal involveres i konflikten, ut ifra hvilket konfliktnivå den er på. Med dette menes verneombud og tillitsvalgte. Det er viktig at hele prosessen dokumenteres ordentlig og at begge parter føler seg tilstrekkelig hørt og godt behandlet.

### *Ledelse*

Det å være leder i en organisasjon handler ikke kun om å gå inn i en lederstilling. Det handler også om å bli oppfattet som en leder av de ansatte. Man bør også ha grunnleggende personlige egenskaper for å kunne være en god leder (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Å skape gode relasjoner og tillit til de ansatte, vil igjen gjøre at de ansatte føler de har en leder. Å være leder er en stor del av en gruppe. Det er mye ansvar som ligger på den administrative delen, men også sosialt ansvar ovenfor de andre ansatte. Ledere bør også ha en god formidlingsevne, for å kunne formidle informasjon utenfra og inn i gruppen. Kommunikasjon mellom ledere og ansatte er en viktig del for å kunne få organisasjonen til å fungere optimalt.

## *Jobbsikkerhet*

Det kan være flere grunner for at ansatte i en organisasjon føler seg usikker med tanke på jobbsikkerhet. De vanligste årsakene kan være nedbemanning eller omorganiseringer. Ansatte vil da være redd for å miste jobben sin eller måtte gå ned i stilling. Dette kan ramme alle salgs ansatte, både de faste ansatte og eventuelle midlertidige. Hvis man mister jobben sin er det også frykt for at man ikke kan få en like god jobb når man begynner å søke etter ny arbeidsplass. Arbeidsmarkedspolitikken skaper en del trygghet for enkeltansatte, mens det er enklere å si opp kollektivt (Svalund, 2013).

Det finnes også andre måter å føle seg usikker med tanke på jobbsikkerhet. Ifølge tall fra KS er det 67% deltidsansatte i helse- og omsorgssektoren i kommunen (Grimsrud, 2017).

Et usikkerhetsområde blant disse ansatte kan være å få økt stillingsprosenten sin tilstrekkelig. Ansatte er avhengig av en lønnsinntekt som er levelig, og er derfor avhengig av å ha faste heltidsstillinger. Ulike situasjoner i organisasjonen kan gjøre at deltidsansatte ikke får muligheten til å øke sin stilling, og kan dermed føle at de har en usikkerhet på arbeidsplassen.

## PROBLEMSTILLING

I denne oppgaven ønskes det å se på hvordan forskjellige nivåer i organisasjonen opplever konflikter, konflikthåndteringen og deretter jobbsikkerheten. Det er ønskelig å se om de forskjellige nivåene i organisasjonen opplever de ulike temaene ulikt. Det er interessant å se om konflikter er en faktor for jobbsikkerheten til kommunale ansatte på et sykehjem.

Problemstillingen i oppgaven blir som følgende:

- Hvordan opplever ansatte i ulike stillinger konflikter og håndteringen av disse i en organisasjon?
- Har konsekvensen av konfliktene eller håndteringen noe å si for ansattes jobbsikkerhet?

## METODE

For å undersøke i dybden hos organisasjonen ble det utført en kvalitativ undersøkelse gjennom et intervju. Individuelle dybdeintervju blir gjennomført når informantens personlige erfaringer og meninger er av interesse (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Intervjuet er sammensatt av flere temaer og er bygget på en intervjuguide. For å kunne få frem hvordan den enkelte opplevde de ulike temaene, og for å få frem de forskjellige synspunktene, var dette den beste måten å gjennomføre det på. Det var da mulig å få best innsikt hos de enkelte om hvordan de opplevde problemstillingen på hver sin måte. Dybdeintervjuet inneholdt tre temaer: konflikt, konflikthåndtering, konflikthåndtering i praksis og jobbsikkerhet. Temaene ble valgt for at informantene skulle gi innsikt i sin organisasjon og gi innblikk i likheter eller ulikheter mellom informantene.

### *Informantene*

Det ble intervjuet tre ulike ansatte på et sykehjem. Informantene skal anonymiseres og derfor omtales de som I, II og III. For å gi en oversikt over informantene vil de bli kort presentert.

I er en kvinne på 47 år. Hun har utdanning som sykepleier der det ikke er elementer av ledelse. Hun har arbeidet i sin nåværende stilling som sykepleier i 16 år og har ikke personalansvar for ansatte.

II er en kvinne på 36 år. Hun er utdannet sykepleier, uten elementer av ledelse i utdanningen. Hun har hatt sin nåværende stilling som avdelingssykepleier i 5 år og har personalansvar for nesten 50 stykker.

III er en kvinne på 52 år. Hun er utdannet sykepleier med videreutdanning i veiledning og helseledelse. Hun har en stilling som enhetsleder på sykehjemmet og har hatt denne stillingen i 4 år. Til sammen har hun personalansvar for 90 stykker, men har delegert deler av ansvaret.

## *Intervjuet*

Intervjuet med I ble utført 7.april hjemme hos informanten. Forfatter av denne oppgaven og informanten var de eneste tilstede under intervjuet. For at intervjuet skulle bli godt ble det gjort lydopptak av intervjuet. Intervjuet varte i 40 minutter. Intervjuet med II ble utført 9.april på kontoret til informanten. Forfatter av denne oppgaven og informanten var tilstede under intervjuet. Dette intervjuet ble også tatt opp med lydopptak, intervjuet varte i 45 minutter. Intervjuet med III ble utført på kontoret til informanten. Forfatter av oppgaven og informanten var tilstede under intervjuet. Også dette intervjuet ble tatt opp med lydopptak og varte i 45 minutter. Ingen av informantene trengte pauser under intervjuet, og hele intervjuprosessen gikk uten problemer.

Da alle intervjuene var gjennomført ble de transkribert til 20 sider med standard skrifttype Times New Roman, skriftstørrelse 12 og 1,5 linjeavstand. Intervjuet ble sammensatt av flere intervjuinstrumenter og det ble da laget en intervjuguide (Vedlegg 1) som ble brukt under intervjuet. Denne intervjuguiden ble brukt som en mal under intervjuene, men det var også rom for at informantene kunne tolke spørsmålene og svare fritt på dem. Intervjuet inneholder tre ulike temaer. De ulike temaene er konflikt, konflikthåndtering og jobbsikkerhet. Temaene er delt opp og krysser ikke over i hverandre under intervjuene.

## *Analyse*

For å få en oversiktlig gjennomgang av resultatene fra intervjuene, blir de delt opp i temaene som intervjuene var inndelt i. Under hvert tema vil det bli sett på hver av informantenes svar. Temaene blir da som følgende: konflikt, konflikthåndtering, konflikthåndtering i praksis og jobbsikkerhet. Først vil resultatene bli presentert, før de samme temaene vil gjennomgås som diskusjon. Dette gir ett mer ryddig inntrykk av hva som er resultater fra intervjuene og hva som er diskusjon av disse resultatene. Avslutningsvis kommer det en generell diskusjon.

## RESULTAT OG DISKUSJON

### *Konflikter*

**Svarene fra intervjuene i dette temaet viser til del av problemstilling som omhandler hvordan ansatte i ulike stillinger opplever konflikter.**

Det første temaet informantene ble spurt om omhandler konflikter, og deres syn på konflikter. Alle tre har ganske like definisjoner på hva de legger i begrepet konflikt. De svarer også ganske likt på at konflikter er forskjellige fra generelt og i arbeidslivet. II og III nevner også at det i arbeidslivet er lovverk og rutiner man må forholde seg til, som man ikke trenger generelt.

III ser på konflikter som utviklende og som noe som kan skape endring. Uansett resultat av konflikter så vil det medføre en endring, og endringer er som regel positive. I og II mener at i utgangspunktet er konflikter negative men at det kan komme positive samtaler og forståelse for andre ut av konfliktene.

De svarer alle tre enig i at konflikter ikke alltid må løses, men at man må finne kjernen av konflikten for å se hvilke tiltak som er nødvendig. Når det kommer til spørsmålet om konflikt og konflikthåndtering er noe som snakkes om på arbeidsplassen, svarer II og III at det er ofte oppe som tema i ledelsesgruppen og tre-partsmøter. De forklarer at tre-partsmøter er møter hvor ledelsen, verneombudet og tillitsvalgte deltar. I mener at det snakkes helst i små grupper, ansatte i mellom, og er ikke alltid enig i andres konfliktsyn.

### *Diskusjon*

Det kommer ganske klart frem fra svarene informantene oppgir under intervjuet at de ser likt på flere grunnleggende elementer ved konflikter. Dette er positive sider i organisasjonen som viser at sykehjemmet kan ha en klar forståelse for dette, for de fleste ansatte. På en annen side kan det også være tilfeldig at disse ansatte svarer ganske likt på disse spørsmålene, da det bare er tre ansatte som er intervjuet.

Svarene de kommer med viser at informantene er reflekterte over begrepet konflikt da de kan se at det har positive sider ved seg, og ikke kun negative. Det kommer også frem at det er forskjeller mellom ansatte og ledere på hvordan konflikter er et



tema i organisasjonen. Lederne har flere møter med flere andre grupper hvor konflikt er tema, mens ansatte opplever at det kun kommer opp gjennom snakk på arbeidsplassen. Det burde lages rom for at ansatte også kan få delta i grupper hvor konflikt diskuteres, slik at det kan skapes en grunnleggende forståelse for sykehjemmet om hva som blir definert som konflikter hos dem. Dette kan hjelpe med å forhindre at flere uenigheter eskalerer videre til konflikter, og det gjør også de ansatte tryggere. Når ansatte diskuterer konflikter i mindre uoffisielle grupper, er det også større rom for å kunne misforstå hverandre og bli uenige. Diskusjonen i slike grupper, når det ikke er opparbeidet en gruppekultur for hvordan man prater sammen og diskuterer, gjør at det er lett for at uenigheter eskalerer til konflikter med hverandre.

### *Konflikthåndtering*

**Svarene informantene gav under dette temaet viser til del av problemstilling som omhandler hvordan ansatte i ulike stillinger opplever konflikter og håndteringen av disse i en organisasjon. Her vil det også komme ett undertema med eksempel på konflikthåndteringssituasjoner i praksis fra informantene.**

II og III viser forståelse for begrepet konflikthåndtering, og har en definisjon på dette. De ser på konflikthåndtering som at man går inn i en konflikt og prøver å belyse hva som er problemet og hvordan det kan løses. I svarer at hun ikke forstår begrepet og har ingen definisjon på det. Intervjuer gav henne derfor noen hjelpende definisjoner slik at resten av spørsmålene skulle kunne forstås.

I svarer at hennes rolle med hensyn til konflikthåndtering på arbeidsplassen er å lytte til alle, og å finne løsninger når alle har fått frem sine synspunkter. I føler seg også trygg på hva som er I sin rolle i en slik situasjon, og hva lederen forventer. I svarer at mye handler om å lytte til andres synspunkt og å diskutere seg frem til en løsning. II svarer at hun har en viktig rolle, men skal ikke løse alle konflikter. II ønsker at man skal våge å ta opp konflikter, og at som leder er det viktig å stå i det og gjøre noe med det. Man må finne en balanse på hva som faktisk er en viktig konflikt å ta opp, og hvilke konflikter partene må ordne opp selv. En stor del av

konfliktene handler om misforståelser på grunn av utydelig kommunikasjon, og da er det viktig å få tilstrekkelig informasjon om situasjonen. II føler seg også trygg på hva som er hennes rolle i en slik situasjon og hva hennes leder forventer av henne. Men II føler ofte at hun kan bli dratt mellom lederen hennes og de ansatte, over hvilke konflikter som skal tas opp og hvilke som er viktige.

III mener at hennes rolle med hensyn til konflikthåndtering er å skape rom for diskusjoner. Hvis det er en konflikt der en leder og en ansatt er partene må den eventuelt løftes opp videre i systemet, mens enkeltpersoners konflikter seg imellom må håndteres blant de involverte partene. III føler seg trygg på hva som forventes av henne i slike situasjoner og hva hennes ledere forventer av henne. III svarer at det ikke finnes noen A4-plakat på konflikthåndtering, at det vil alltid dukke opp situasjoner man ikke har erfart tidligere, og at det da er godt å ha god støtte i personalavdelingen. De kan også bruke andre kontakter som kommunen har, for eksempel eksterne aktører.

II og III mener at arbeidsplassen har tilrettelegger på en god måte for å kunne håndtere konflikter. Det finnes gode støtteapparater i kommunen, eksempelvis andre avdelinger, verneombudet, tillitsvalgte og andre ledere. Det er også rom for å ta ting opp på personalmøter. I svarer at i senere tid har det vært en pågående konflikt i en stor gruppe på arbeidsplassen, og at det da har blitt arrangert møter. Hun legger til at det tidligere, når man har trengt det, ha manglet rom for dette på arbeidsplassen.

I svarer på spørsmålet om når man pleier å gå inn i en konflikt, eventuelt varsle om den, at hun pleier å vente til ting har eskalert ganske mye før det må gjøres noe for at konflikten skal tas tak i. Dette kan være gjennom samtaler på et mer privat sted, distansert fra andre kollegaer eller ved å varsle leder om situasjonen. II svarer at det kommer helt an på konflikten. Ofte kan det ha stor betydning for ansatte at lederen kommer inn i konflikten, mens det for henne som leder er en liten sak. Dette fordi hun føler at hun ser det større bilde på arbeidsplassen. Hun prøver å være tidlig inne i konflikter for å håndtere de, helst før de eskalerer. Men de vil at de ansatte først skal prøve å ordne opp seg imellom.

Hun svarer også at det er alvorlighetsgraden som avgjør når hun skal starte med konflikthåndteringen, men også mengden av konflikter. Om det er mange konflikter i en gruppe så kan det være ganske alvorlig. III svarer at det kommer an på når hun får vite om konflikten. Noen ganger får hun ikke vite om det før det allerede har eskalert. I den grad hun får vite om det før konflikten har eskalert, ønsker hun å kaste ballen tilbake til de ansatte for å løse konflikten på et lavest mulig nivå. Noen ganger kan det låse seg og man må inn og ha samtaler med partene og kanskje koble de.

I liker ikke å håndtere konflikter, ei heller å være en del av de på generell basis. Hun mener konflikter er utfordrende og vil helst unngå dem. Det som er mest utfordrende for I er alle de sterke personlighetene som kan dukke opp i arbeidsgruppen, som gjør at det kan være vanskelig å håndtere eventuelle konflikter. II synes det er spennende og utfordrende, men også vanskelig. Det avhenger helt av situasjonen. Det som kan være mest utfordrende for II er hvis den samme konflikten presenterer seg ved gjentatte anledninger, og man føler at man ikke kommer noen vei og at tiltakene ikke hjelper. Hun legger til at når konflikter løses, blir man motivert av det.

III svarer også at det er både spennende, utfordrende og vanskelig å håndtere konflikter. Noen konflikter kan være utfordrende fordi det handler om kommunikasjon mellom partene, og det da kan være vanskelig å oppnå kontakt med partene. Det er ingen konflikter som er like, hvorpå noen er enkle mens andre kan bli store saker. Det som er mest utfordrende, ifølge III, er kommunikasjon. At man må snakke sammen og ha kontakt, og det å komme gjennom til den andre parten, blir ansett som en stor utfordring.

### *Diskusjon*

Det kommer tydelig frem at det er forskjeller mellom ansatt og ledere når det gjelder forståelsen av begrepet konflikthåndtering. Lederne har forståelse for hva håndtering av konflikter vil si, mens den ansatte ikke klarer å definere begrepet med sine egne ord. Dette kan vise at sykehjemmet ikke klarer å dele informasjon mellom alle ledd i organisasjonen. Dette kan føre til at det lettere oppstår misforståelser mellom ansatte og ansatte og ledere, da det ikke er noen felles forståelse for hva det

innebærer å håndtere en konflikt. Selv om dette bare gjelder én ansatt som er intervjuet, er det fremdeles viktig å få alle med seg.

Basert på svarene til informantene vises det at det finnes klare regler og prosedyrer fra ledelsen over hva som forventes av lederen deres når konflikter skal håndteres. Dette er positivt for sykehjemmet, da alle disse tre nivåene av ansatte har en klar forståelse over at man skal håndtere konflikter som oppstår på ulike måter. Det er også positivt for sykehjemmet at begge lederne som er intervjuet synes konflikthåndtering er spennende og utfordrende, selv om de kan være vanskelige å finne løsninger på. Dette kan være viktig da det er en sentral del av ledelsesoppgavene.

Lederne ønsker også at de ansatte skal løse konflikter på lavest mulig nivå, og at de kaster ballen tilbake til dem hvis de varsler om en konflikt som kan løses på nevnt nivå. Dette kan være uheldig, med tanke på at den ansatte ikke liker konflikthåndteringssituasjoner, mener det er utfordrende og helst vil unngå det. Da kan det ende opp med at konflikten ikke blir varslet til ledelsen, da partene i konflikten opplever at de må ordne opp på egenhånd uansett.

Den ansatte har også svart at hun ikke varsler eller håndterer konflikter før de har eskalert en del og virkelig må tas tak i. Dette kan være svært uheldig for sykehjemmet. Under slike situasjoner bør det være mer tydelig fra ledelsen at de ønsker å komme inn og veilede gjennom håndteringen av den gjeldende konflikten. Dermed kan de forhindre at konflikten eskaleres enda mer, og det skaper et styrket tillitsbånd mellom ansatte og ledelsen.

Kommunikasjon kommer også opp som et tema som er viktig under konflikthåndtering. Misforståelser har lett for å oppstå når man ikke har en god måte å kommunisere med kollegaer på. Mellommenneskelig kommunikasjon kan være innviklet, og både ansatte og ledere i organisasjoner kan ha forskjellige personligheter som gjør kommunikasjonen vanskelig. Dette vil nok alltid være en utfordring, men det viser at det er viktig at sykehjemmet har gode måter å kommunisere på. Da kan de skape en god kultur og gode verdier som gjør slike håndteringssituasjoner enklere.

### Konflikthåndtering i praksis

**Under dette temaet skulle intervjuobjektene komme med et eksempel på en konflikt de hadde håndtert eller eventuelt vært en del av som ble håndtert av en leder. For å få det mest oversiktlig under dette temaet, blir det derfor delt opp en informant av gangen. Denne delen av intervjuet var for å skape en innsikt i prosedyrer som gjennomføres gjennom konflikthåndteringsprosesser.**

#### I

I forteller om en konflikt hun var en del av og som ble varslet videre til nærmeste leder. Konflikten startet med at det var for lite bemanning på vakt, som gjorde at det eskalerte seg en konflikt mellom de to sykepleierne som var på vekten. Leder ble involvert i konflikten etter alt hadde utspilt seg. I forteller også at hun skrev et avvik på seg selv, ettersom noen av oppgavene på vekten ble utført på en uheldig måte på grunn av den manglende bemanningen.

Konflikten startet med at I valgte å utføre noen arbeidsoppgaver der man egentlig skal være to personer, alene. Dette på grunn av bemanningsproblemer. Dette var ikke den andre sykepleieren på vakt enig i, og det utspilte seg til en større konflikt med store verbale konfrontasjoner foran andre ansatte på vakt. Etter dette unngikk de hverandre resten av vekten. I gav beskjed til sin nærmeste leder, men følte at hun fikk en dårlig tilbakemelding derfra. I følte derfor at håndteringen av konflikten ikke var vellykket, og andre ansatte fikk med seg forløpet og det gikk over til sladder. I mener at hennes nærmeste leder burde gjort mer, og hun fikk kun reaksjoner fra andre kollegaer etter hendelsen. I føler derfor at det ikke var noe poeng i å varsle leder om konflikter, da det ikke ble tatt tak i, i etterkant.

#### II

II synes det var vanskelig å velge seg ut en spesifikk konflikt, da hun mener at hun ikke har måtte håndtere noe som ble definert som en konflikt. Hun ønsket derfor å svare mer generelt på spørsmålene. II forteller at hun som oftest blir gjort oppmerksom på konflikter, hvis hun ikke selv er ute i avdelingene og fanger opp hva som foregår. Det er også vanskelig for henne å fange opp alt som skjer, da hun

ikke jobber alle vaktskift. Hun forteller også at hun ikke har vært i en konflikt selv, der hun var part i en. Hun sier videre at de har en pågående sak i en av personalgruppene, hvor det er mange konflikter på en gang, og derfor er det valgt å hente inn bedriftshelsetjenesten som en ekstern ressurs. De har enda ikke kalt det for en konflikt, på grunn av omfanget av situasjonen.

Resultatet av håndteringen er et punkt de ikke er kommet til enda, da saken er pågående. Men II føler at det er gjort mye fremgang med hjelp fra bedriftshelsetjenesten. Denne personalgruppen som nå er i prosessen har hun jobbet med i mange år, angående konflikter. Det er gjort mye fremgang gjennom oppdaterte rutiner og prosedyrer. Prosessen frem til nå har gått veldig greit, men det er en lang vei å gå. II har fått noen reaksjoner fra ansatte i personalgruppen som gir positive tilbakemeldinger, men noen har også syntes det har vært en tøff prosess. Etter denne håndteringsprosessen tror hun at hun vil føle seg mer forberedt. De har gått gjennom alt fra bunn, og har derfor fått en god oversikt over hvordan ledelsen bør møte en håndteringssak neste gang.

### III

III forteller om en eldre sak der hun ble gjort oppmerksom på konflikten av andre ansatte. Hun forteller at som regel er det én av partene som gjør henne oppmerksom på konflikten, men i dette tilfelle så var det andre ansatte som mente at hun måtte inn og håndtere den. Denne konflikten hadde pågått en stund, men den hadde fremdeles ikke eskalert. III måtte inn og kartlegge og dokumentere situasjonen. Konflikten omhandlet et tillitsforhold mellom ansatt og leder. En ansatt i en liten stilling kom sjeldent på jobb, og det var registrert utover normalt fravær. Dette gjorde at det ble uro i hele arbeidsgruppen, og ledelsen måtte inn og dokumentere og kartlegge hva som kunne gjøres. Resultatet av denne konflikten var at den ansatte valgte å si opp, men under sterkt press. Det gikk da på mislighold, at man ikke holder de avtalene som er gitt. Det ble rett og slett slik at det belastet et helt arbeidsmiljø. De andre ansatte kompenserte for den ansatte som ikke kom på jobb, og gjorde avtaler om å ta over vekten. Håndteringen av denne situasjonen gikk ut på et tett samarbeid med tillitsvalgte og personalavdelingen.

III sin opplevelse av håndteringen var at den ble vellykket, og at de ansatte følte det gikk greit selv om det endte slik. III forteller også at den ansatte som sa opp, fungerer fint i en annen jobb i dag. Hele håndteringsprosessen tok veldig lang tid og man måtte dokumentere alt. Man måtte gi den ansatte en sjanse til å rette opp, og de måtte derfor ha flere slike runder. III forteller at det var en utrolig tidkrevende og tung prosess. Men det var viktig for henne å ivareta de andre ansatte og arbeidsmiljøet. Etter håndteringen ble avsluttet, så var konflikten avsluttet. Men de har snakket en del om prosessen, og generelt om konflikthåndteringsprosesser. I etterkant fikk de en del tilbakemeldinger fra personalgruppen om at de opplevde mer ro. De ansatte fikk ikke vite alt som skjedde eller hvorfor hun sluttet. Etter denne prosessen så mener III at hvis man skal være leder, så må man kunne gå inn i slike konflikter og ta tak i dem. Selv om det betyr at man ikke trenger å gå inn i alle konflikter. III opplever også forskjellig grad av varslinger, noen ønsker kun å informere mens andre ønsker at det skal blir gjort noe og at ledelsen skal gå videre med det.

### *Diskusjon*

Konflikthåndteringen i praksis hos de tre informantene oppleves forskjellig. Lederne opplever at det blir fulgt rutiner og prosedyrer, og at de velger ut de konfliktene som trenger ekstra oppfølging ved for eksempel å dra inn eksterne ressurser. På en annen side opplever den ansatte at ledelsen ikke tar tak i konfliktene til tross for at de blir varslet til leder. Dette gir uheldige utfall for arbeidsplassen og arbeidsmiljøet. Man bør kunne forvente at ledelsen tar varsling av konfliktsaker på alvor, og går inn i saken for å finne kjernen. Dette mener jo også ledelsen at de gjør, men ikke den ansatte. Det er da et stort hull i kommunikasjonen på arbeidsplassen. Ansatte og ledere ser ulikt på hvilke konflikter som bør tas tak i, og dermed ser de heller ikke likt på arbeidsplassens interesseområde.

Noe som er positivt er at de har brukt eksterne ressurser, som bedriftshelsetjenesten, til å komme inn og observere en gruppe hvor det er flere pågående konflikter. Dette skaper en læringsprosess, både hos lederne og de ansatte. Dette er elementer de vil kunne ta med seg senere og bruke igjen når andre konflikter oppstår.

Da lederne har flere aktører de kan diskutere håndteringen med, som verneombud, tillitsvalgte, eksterne tiltak, personalgruppen og andre ledere, virker det som om den ansatte ikke har det samme tilbudet. På grunn av den ansattes svar, på at det ikke er noe poeng i å varsle om konflikt hvis lederen ikke tar tak i det, virker det som om at den ansatte kun har ett valg. Det burde være klarere i organisasjonen at det ikke bare er lederne som har et støtteapparat under konflikter, men også de ansatte. Hvis det i så tilfelle kun er lederne som har dette tilbudet, burde det forandres til å kunne gjelde alle. Det er ikke alltid man kommer overens med sin nærmeste leder, og det kan da være godt å vite at man har andre som man kan diskutere ting med.

Et viktig poeng er kanskje at det er mer naturlig at lederne har et større støtteapparat rundt seg da det er de som går gjennom flest konflikthåndteringssaker og de mest ulike. Det vil jo kreve en viss erfaring og forståelse å kunne håndtere konflikter av alle slag, og som har forskjellige mennesker involvert.

### *Jobbsikkerhet*

**Informantenes svar under dette temaet viser til problemstillingen: har konsekvensen av konfliktene eller håndteringen noe å si for ansattes jobbsikkerhet?**

Ingen av de tre informantene føler seg engstelig for å måtte forlate arbeidsplassen før de selv har tenkt. II og III føler de har muligheter om de ønsker, men at de liker seg i nåværende stilling og ønsker å bli der. I føler at hun ikke har så gode muligheter til å stige i stilling som hun ønsker, da ledelsen mener hun har høy nok stilling selv om den ikke er på 100%. De føler også alle tre at de har gode muligheter for å finne nye og utviklende arbeidsoppgaver, da de arbeider med mennesker og det alltid skjer noe nytt. Men ingen av informantene mener at de føler seg usikre på jobbsikkerheten sin på grunn av konflikter.



*Diskusjon*

Det virker ikke som om de ansatte eller lederne mener at konflikter påvirker jobbsikkerheten deres. De føler de har gode muligheter på arbeidsplassen og at de i dag har trygge stillinger. Den ansatte føler at hun ikke kommer til å få økt stillingsprosenten sin, men dette er ikke på grunnlag av at hun har vært involvert i konflikter. Dette er svært positivt for sykehjemmet, da det viser at lederne klarer å se vekk fra konflikter, og godta at konflikter er en del av hverdagen på de fleste arbeidsplasser. Men man kan ikke se bort ifra at ledernes ubevissthet er med på å ta avgjørelser, som for eksempel at den ansatte som ble intervjuet ikke får øke stillingsprosenten sin. Det er vanskelig å si noe konkret om dette, da vi ikke har innsyn i grunnlaget for dette. Gjennom intervjuet hørte vi kun én side av saken som gjør det vanskelig å få oversikt over hele situasjonen.

Med tanke på problemstillingen i denne oppgaven vil dette si at konsekvensen av konflikter og håndteringen av disse har ikke noe å si for ansattes jobbsikkerhet.

## GENERELL DISKUSJON

Denne besvarelsen viser at man under flere temaer kan se at det finnes flere store forskjeller på hvordan de forskjellige nivåene i en organisasjon opplever konflikter, konflikthåndtering og jobbsikkerhet. De har ikke lik forståelse for hva begrepene innebærer for de ulike nivåene. Det er viktig å ha god kommunikasjon på sykehjemmet for at konflikter skal kunne unngås eller for de skal kunne håndteres på et lavest mulig nivå. Mangelen på god kommunikasjon mellom de ulike nivåene, skaper ofte misforståelser og kan forklare hvorfor de har ulikt syn på ulike tema. Dette skaper utrygghet når man kommer opp i situasjoner der det er nødvendig å løse konflikter eller å varsle om dem.

Lederne sitter med et mer overordnet syn på arbeidsplassen da de har en større kontroll på hvor mange konflikter som er pågående og hvilke som påvirker arbeidsmiljøet. De sitter med et ansvar for å luke ut de viktige konfliktene fra de mindre viktige konfliktene. Det er nødvendig å gjøre dette, da lederne ikke har kapasitet til å kunne løse alle konflikter på arbeidsplassen. Ledere bruker allerede en stor mengde av arbeidstiden sin på konflikter. Men på en annen side er det ikke alltid at ansatte ikke har forståelse for, kanskje på grunn av manglende informasjonsflyt. Konfliktene er for de ansatte viktig å få løst, og når de da ønsker hjelp fra ledelsen er det ikke alltid at de får den hjelpen de ønsker. I slike tilfeller kommer ikke hele konfliktens interesseområde frem og det er vanskelig å forhindre konfliktene. Ettersom 31% av ansatte opplever et dårlig forhold mellom ansatte og mellom ansatte og ledelsen (SSB, 2017), kan kommunikasjonsflyten som mangler på dette sykehjemmet være med på å forklare dette.

Når konfliktene skal håndteres, viser det at det er forskjell på hvordan ledelse og ansatte håndterer konfliktene. Det vil også være forskjell da de ansatte ofte er part i konflikten, mens ledelsen står på utsiden av den og skal håndtere situasjonen. Det kommer allikevel frem at ledelsen sterkt ønsker at de ansatte selv skal kunne håndtere konflikter, før de får eskalere videre. Dette vil også være gode tiltak å ta i bruk for å kunne spare ledelsen for en del konflikthåndtering i hverdagen.

Da må også de ansatte få en opplæringsfase eller innblikk i hva det innebærer. Et alternativ kan også være at de ansatte i større grad tar i bruk verneombud og

tillitsvalgte som vil ha mer innblikk i arbeidsplassens rutiner når det kommer til å håndtere konflikter. Ansatte vil som regel ikke ha like mye erfaring med håndtering av konflikter som lederne. Når de ansatte ikke vet hva som skal gjøres for å kunne håndtere konfliktene, og de går til lederne, men ikke får en reaksjon, er det naturlig at konfliktene vil eskalere. Det burde dermed legges opp til at de ansatte også kan kontakte eksterne aktører som ikke er en del av konflikten. Dette vil ikke bare styrke de ansattes side i konflikten, men også kunne bidra til at konflikten faktisk løses på et lavt nivå uten involvering fra ledelsen.

Det er et godt tiltak at mekling blir tatt i bruk på arbeidsplassen når lederne står fast. Når en mekler kommer inn for å hjelpe med konflikthåndteringen, kommer meklerin også inn med mye informasjon og erfaring. Dette vil gi lederne og de ansatte en mulighet til å lære om håndtering av konflikter, og å få et bilde av sin egen arbeidsplass når det gjelder kultur. Som regel vil meklingen gå gjennom en prosess som starter ved bunnen av konflikten, og arbeider seg oppover. Dette gir også lederne og de ansatte en god mulighet til å skape en større forståelse for prosessen. Det kan også være godt for de ansatte å kunne se at lederne tar i bruk ekstern hjelp når det er nødvendig. Å få se at konfliktløsning er viktig for alle ansatte på arbeidsplassen, fordi det sender et tydelig signal om at eventuelle konflikter de befinner seg i ikke er umulig å løse.

Ledelsen har også ansvar for at det psykososiale miljøet på arbeidsplassen blir ivaretatt på en god måte. De har et stort ansvar for å kunne se når de ansatte blir utsatt for elementer som strider, eller er på vei å stride, mot arbeidsmiljøloven. Det er derfor viktig at de ansatte føler seg trygg på lederne sine, og at det finnes en tillitsbasert kultur på arbeidsplassen der det er åpent for gode dialoger.

Et godt forhold til ledelsen vil også skape mer rom og forståelse mellom ledelsen og de ansatte. Da kan det være enklere for ledelsen å få de ansatte til å kunne håndtere en del av konfliktene selv, på en ordentlig måte. Hvis de ansatte derimot får en negativ opplevelse med ledelsen, vil dette legge grunnlaget for inntrykket deres ovenfor ledelsen i lengre tid. Det kan også eskalere til at ansatte deler erfaringer mellom hverandre, hvor det kan fremkomme at det er flere som har opplevd negative situasjoner. Et godt forhold mellom ansatte og ledelsen kan dermed være avgjørende for å skape gode relasjoner og et godt samhold på arbeidsplassen. Gode relasjoner og godt samhold er også viktig for at konfliktene ikke skal eskalere, og klares å holdes på et lavt nivå, hvilket er det som er ønskelig fra lederens side.

Kommunikasjon er en viktig del av konflikter og hvordan man skal håndtere dem. Det er et gjentakende tema som går igjen, både i teorier og fra informantene. Dette viser hvor viktig det er med kommunikasjon mellom de ulike nivåene på arbeidsplassen. Det kan være vanskelig å finne møtepunkt for kommunikasjonsflyt når det er vaktshiftsordninger på en arbeidsplass, og det kan være en del av grunnen til at lederne og de ansatte oppfatter like situasjoner på en ulik måte.

Det kan være et viktig punkt for lederne å arbeide med sammen med de ansatte, slik at alle blir hørt og inkluderes i prosessen. Da er det også større sjans for at tiltakene anvendes av begge parter.

En utfordring kan også være at det finnes mange forskjellige typer personligheter på en arbeidsplass. Da kan det være vanskelig å få hørt alle, da de sterke personlighetene ofte tar større plass. Lederne kan da gå glipp av viktige innspill noen ansatte kan komme med. Det kan og være vanskelig for lederne å få gjennom sine egne innspill.

Mange av arbeidsoppgavene på sykehjem er organisert i arbeidsgrupper, og god kommunikasjon kan være en sentral ressurs på flere måter. Arbeidsgruppene vil som regel ha rutineoppgaver og dermed ha god innsikt i hva som forventes av dem ved håndtering av de ulike oppgavene. Derimot kan arbeidsgruppene være ganske store, hvilket betyr at lederne har personalansvar for mange ansatte, og derfor kan det oppstå konflikter og misforståelse når man skal finne ut best mulig måte å utføre disse oppgavene på. Da vil god kommunikasjon ellers på arbeidsplassen skape god kommunikasjon i gruppen, som igjen vil skape en god gruppekultur. Den gode kulturen kan videre gjøre arbeidsgruppen bedre rustet for å unngå konflikter, hvor problemer som manglende kommunikasjon kan løses lenge før de skaper konflikter.

Jobbsikkerheten på denne arbeidsplassen fremstår som upåvirket av konflikter og konflikthåndtering. Det som derimot kan true jobbsikkerheten er at det er vanskelig for ansatte utenfor lederstillinger å øke stillingsprosenten sin til ønskelig andel. Det er et gjengående problem i helsesektoren med deltidsstillinger, men det er ikke alltid at ledelsen er dem som sitter med det endelige valget i slike situasjoner. Det er også slik at det ikke er like lett å si opp enkeltpersoner som det er så si opp kollektivt. Dette gjør også at hvis man er involvert i en konflikt, så kan det være vanskelig å føle at jobbsikkerheten er truet på grunnlag av konflikten. Dette på tross av at det tredje intervjuobjektet tidligere var del av en konflikthåndtering, som resulterte i en oppsigelse. Bakgrunnen for at dette ikke påvirker jobbsikkerheten til de ansatte, kan finnes i at den endelige beslutningen ikke var direkte knyttet til konflikten, men snarere fraværet til den tidligere ansatte.

## *Metodiske begrensninger*

I individuelle intervjuer er det høy sannsynlighet for at informantene blir påvirket av intervjueren (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Det er relativt lett for intervjueren å styre samtalen, selv om dette ikke er bevisst. Intervjueren har innsikt i hva som er ønskelig at skal besvares og kan ubevisst vise tegn gjennom tonefall eller kroppsspråk, som kan påvirke informantens svar. I individuelle intervju er det ikke andre tilstede enn informanten og intervjuer(e), noe som gjør at det ikke er andre som kan påvirke svarene som blir gitt. Informanten får derimot god tid til å reflektere over spørsmålene som blir stilt, og har mulighet til å tolke dem og svare på dem slik de ønsker.

Individuelle intervju kan være kostbare og tidkrevende. I denne oppgaven var det kun tre informanter som ble intervjuet, noe som gjorde materialet som skulle tolkes ikke var for tidkrevende. Resultatene fra disse intervjuene kan ikke generaliseres til populasjon, da det er for få informanter. Svarene som ble gitt fra informantene kan heller ikke generaliseres til dette sykehjemmet, da det kun var tre ansatte som ble intervjuet. For å få en bredere forståelse av problemstillingen, burde flere ansatte som er ansatt i ulike stillinger intervjues.

Under intervjuene som ble holdt opplevdes det som en utfordring å stille seg nøytral i kroppsspråk og tonefall for å unngå å lede samtalen. Det opplevdes også utfordrende å ikke komme med egne svar og meninger når informantene stilte spørrende svar og virket usikker. Intervjueren presiserte under flere av intervjuene at det ikke finnes noen gale svar, men at det kun er ønskelig med informantens synspunkt og innsikt i temaene. Intervjueren opplevde det også som krevende å ikke ha noe god erfaring med intervjuprosesser, da individuelle dybdeintervju krever en dyktig intervjuer.

Da intervjuer kjenner informantene fra før kan dette være både positivt og negativt i forhold til intervjuene. Intervjuer opplevde at informantene følte seg trygge, og at det var en god stemning under intervjuene. Men de kan også ha gitt svar med tanke på at de kjente intervjuer fra før, og valgt ikke å være helt ærlig når de svarte på spørsmålene.

## KONKLUSJON

Helsesektoren består av travle yrker. I slike travle yrker vil det i lettere grad oppstå konflikter på arbeidsplassen (Vrålstad, 2011). Ansatte og ledere er da avhengig av å kunne kommunisere godt for å håndtere de eventuelle konfliktene, og løse dem på et tidlig tidspunkt. God informasjonsflyt mellom ulike nivåer på arbeidsplassen er avgjørende for dette.

Oppsummerende kan man se at lederne og de ansatte opplever situasjoner ulikt under sin arbeidsdag. Ansatte forventer mer av sine ledere, og lederne forventer at ansatte skal kunne håndtere konfliktene mer selvstendig. Selv om de forstår grunnleggende verdier som kan begrense konflikter, er det vanskelig å ta dette videre med til arbeidshverdagen. Verdier og kulturen på arbeidsplassen kan være bygget opp av måten de kommuniserer på internt.

Lederne og ansatte har også forskjellige prioriteringer på arbeidsplassen når det kommer til konfliktene som oppstår. For ansatte er det viktig å få dem overstått uansett konfliktnivå, mens lederne, som har et mer overordnet blikk på arbeidsplassen, vil prøve å velge de mest destruktive konfliktene som må løses.

Det kan være vanskelig å finne et punkt for ledelsen og de ansatte å møtes her. Men mer åpen og god kommunikasjon vil skape bedre forståelse.

Å skape en måte å kommunisere på som er bevisst og målrettet vil også hjelpe ansatte og ledere til å ha en bedre arbeidskultur og ha gode verdier. Dette vil hjelpe dem til å lettere unngå konflikter, da arbeidsmiljøet vil forbedres til tross for at det fortsatt vil være et travelt yrke. Ett mål bør være at ansatte og ledere seg imellom ønsker å samarbeide godt, dele erfaringer og å lære av hverandre. Dette vil også skape en god effekt på hvordan man tolker andres signaler og persepsjonen vil være mer åpen for positive inntrykk, enn negative.

Jobbsikkerheten til de ansatte oppleves som god, og svært lite truet av eventuelle konflikter som bryter ut. Til tross for intervjuprosessen bare tar for seg én ansatt utenfor lederstilling, finnes det grunnlag for påstanden særlig fra begrensninger i arbeidsmiljøloven. Den gjør at det er vanskelig å si opp ansatte enkeltvis uten godt grunnlag, hvilket gjør at konflikter påvirker jobbsikkerheten til de ansatte i liten grad. Videre opplever den ansatte begrensede muligheter til å øke sin stillingsprosent, men dette skyldes ikke konflikter og oppleves videre å ligge utenfor nærmeste ledelses makt. Det foreslås dermed ingen tiltak for å bedre jobbsikkerheten til de ansatte, da det oppfattes som at konflikter blir sett på som naturlig både av ansatte og ledelse, og dermed ikke en avgjørende faktor for endrede arbeidsvilkår.



## REFERANSER

- Arbeids- og sosialdepartementet. (2018, 01 01). *Lovdata*. Hentet fra [www.lovdata.no: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_5#%C2%A74-1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#%C2%A74-1)
- Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Bang, H. (2013). *Psykologtidsskriftet*. Hentet fra Tidsskrift for Norsk psykologforening, Artikkel: [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=318400&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2)
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag .
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2018). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2014). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Follett, M. P. (2000, Februar). Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/konstruktive-konflikter>
- Grimsrud, S. A. (2017, Februar 01). *Fagbladet*. Hentet fra Fagbladet: <https://fagbladet.no/nyheter/kommunene-lyser-ut-nesten-bare-deltidsstillinger-6.91.444647.0b57d0fa3c>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Heggholmen, K. (2014). *Lærende lederskap*. Bergen: Fagboklaget .
- Hoel, T. L. (1995, Mars). *Idunn*. Hentet fra Idunn: [https://www.idunn.no/uniped/1995/03/kommunikasjon\\_og\\_laering\\_i\\_grupper](https://www.idunn.no/uniped/1995/03/kommunikasjon_og_laering_i_grupper)
- Jacobsen, K., arbeidsmiljøinstitutt, S., Austad, A. A., & Arbeidstilsynet. (2010, Februar 1). *Brage Bibsys*. Hentet fra Brage Bibsys: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/288250/stamirapporter\\_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/288250/stamirapporter_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagboklaget .
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Normann, T. M., & Rønning, E. (2007, September 20). *SSB, Arbeid og lønn*.

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

Rui, E. (2017, Januar 5). *NRK*. Hentet fra NRK, Musikkparken:

<https://www.nrk.no/skole/musikkparken/samarbeid-og-konfliktlosning-1.13196308>

Selmer, A. (2010). *Tidsskrift for norsk psykologforening*. Hentet fra

[www.psykologtidsskriftet.no](http://www.psykologtidsskriftet.no):

[http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=120079&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=120079&a=2)

SSB. (2017, Juni 27). *SSB, Arbeid og lønn*. Hentet fra SSB:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo>

Svalund, J. (2013, April). *Idunn*. Hentet fra Idunn: [https://www-idunn-](https://www-idunn-no.ezproxy.library.bi.no/spa/2013/04/holdninger_til_arbeidslivsregulering_hva_betyr_jobbtryggh)

[no.ezproxy.library.bi.no/spa/2013/04/holdninger\\_til\\_arbeidslivsregulering\\_hva\\_betyr\\_jobbtryggh](https://www-idunn-no.ezproxy.library.bi.no/spa/2013/04/holdninger_til_arbeidslivsregulering_hva_betyr_jobbtryggh)

Vrålstad, S. (2011, Desember 05). *SSB*. Hentet fra SSB, Arbeid og lønn:

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

# VEDLEGG

## *Vedlegg 1*

### Intervju til bacheloroppgave

#### **Innledning**

Takk for at du stiller opp til intervju i dag. All data som blir samlet inn vil være anonym. Jeg ønsker å ta lydopptak av intervjuet, og dette opptaket slettes juni 2018 – da oppgaven er ferdig. Om det er ønskelig kan vi ta pauser underveis, og du har mulighet til å trekke deg om det er ønskelig uten at det vil få konsekvenser for deg.

#### **TEMA**

- 1. BAKGRUNNSPØRSMÅL**
- 2. KONFLIK**
- 3. KONFLIKTHÅNDBLING**
- 4. KONFLIKTHÅNDBLING I PRAKSIS**
- 5. JOBBSIKKERHET.**

#### **BAKGRUNNSPØRSMÅL**

- 1) Alder? Sivilstatus?
- 2) Hvilken utdanning har du?
  1. Er det elementer av ledelse i denne utdannelsen?
- 3) Hva er din stillingstittel?
  1. Hvor lenge har du hatt denne stilling?
- 4) Hvor mange har du personalansvar for?

#### **BEGREPENE KONFLIKT, KONFLIKTHÅNDBLING OG JOBBSIKKERHET**

#### **KONFLIKT**

- 5) Hva legger du i begrepet konflikt? *Få informantene til å snakke utfyllende om konfliktbegrepet.*
- 6) Er det forskjeller på konflikter generelt og konflikter i arbeidslivet?
- 7) Tenker du på konflikt som noe positivt eller negativt?
- 8) Syns du det er nødvendig å løse alle konflikter?
- 9) Er konflikt og konflikthåndtering noe som snakkes om på arbeidsplassen din?
  1. Hvis ja, på hvilken måte blir det snakket om dette?
  2. Er du enig i dette konfliktsynet?

### **KONFLIKTHÅNTERING**

- 10) Hvordan forstår du begrepet konflikthåndtering?
- 11) Hva tenker du at er din rolle med hensyn til konflikthåndtering på egen arbeidsplass?
- 12) Føler du deg trygg på hva som er din rolle i en slik situasjon? *Probe: Hva forventer leder? Hva forventer arbeidstaker? Finnes det rutiner/prosedyrer i avdelingen?*
- 13) Hvordan tilrettelegger din arbeidsplass for at du skal kunne håndtere konflikter på en god måte?
- 14) Når pleier du å gå inn i en konflikt? *Probe: tidlig eller sent i prosessen? Begynnende konflikt eller høyt eskalert.*
  1. Hva er det som avgjør når du velger å starte konflikthåndtering?
- 15) Hva synes du om å håndtere konflikter på arbeidsplassen? *Utdyp/begrunn. Probe: Greit? Spennende? Utfordrende? Vanskelig?*
- 16) Hva opplever du som MEST utfordrende ved konflikthåndtering? *Probe: Hva skal til for å gjøre det mindre utfordrende?*

### **KONFLIKTHÅNTERING I PRAKSIS**

*Vennligst tenk på en konkret konflikt som du har håndtert eller vært en del av som har blitt håndtert av lederen din, når du svarer på følgende spørsmål. Dersom du har opplevd/håndtert flere konflikter på arbeidsplassen din, kan det være en fordel om du tar utgangspunkt i en av dem; uten av det skal hindre deg i å bruke alle de erfaringene du har gjort.*

### **Konfliktens startfase/før konflikten**

- 17) Kan du forteller om hvordan du først ble oppmerksom på/involvert i konflikten? *Probe: Var det noen som ba deg om å håndtere den? Eller ble du oppmerksom på konflikten og valgte å håndtere den?*
- 18) Kan du si noe om når i konfliktprosessen du/leder ble involvert? *Probe: Tidlig eller sent stadium? Lavt eller høyt eskalert? Saks- eller personorienterte?*

### **Under konflikten**

- 19) Hvordan utspilte konflikten seg? Kan du snakke oss gjennom konfliktforløpet, fra start til slutt? *Fokus: utfordringer, henvisning til bruk av kompetanse.*
- 20) Hva ble resultatet i konflikten? Var håndteringen vellykket?
1. Hvilke faktorer tror du bidro til at håndteringen ble vellykket?
  2. Hvilke faktorer tror du bidro til at håndteringen ikke ble vellykket?

### **Etter konflikten**

- 21) Har du i etterkant gjort deg noen tanker om denne konfliktprosessen? *Probe: Hvordan konfliktforløpet utviklet seg og hva som ble resultatet.*
- 22) Har du fått noen reaksjoner i etterkant? Egne reaksjoner? Reaksjoner fra andre?
- 23) Hva tenkte du etter denne konflikten med hensyn til å gå inn og håndtere/varsle en konflikt neste gang?

### **JOBBSIKKERHET**

*Når du besvarer disse spørsmålene, kan du ha i tanke på din egen jobbsikkerhet etter å ha tatt del i en konflikt/konflikthåndtering på jobb.*

- 24) Er du engstelig for å måtte forlate arbeidsplassen før du selv har tenkt? *Hvis ja, utdyp.*
- 25) Føler du at dine framtidsutsikter på arbeidsplassen er gode? *Probe: Føler du at du har gode muligheter om du ønsker å stige i stillingsprosent på arbeidsplassen?*
- 26) Føler du at du har gode muligheter for å finne nye og utviklende arbeidsoppgaver på arbeidsplassen?

27) Hva tenker du angående dine framtidsutsikter på arbeidsplassen?

**Til slutt**

Takk igjen for din deltakelse i dette intervjuet. All informasjon du har gitt oss nå er konfidensiell, opptaket blir anonymisert og sletter etter bruk. Det er kun jeg som skriver oppgaven som har tilgang til opptaket. Dersom du ønsker det, kan jeg sende deg mine notater og transkribering (i så fall, skriv ned så vi husker å gjøre det!). Hvis det skulle dukke opp noen spørsmål til oppgaven eller intervjuet i etterkant, må du ikke nøle med å ta kontakt med meg.