

# MASTEROPPGAVE

«ANERKJENNELSENS NØDVENDIGHET»

**Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter i kommunale helseinstitusjoner, og hvilke opplevde behov har han/hun fra sin leder?**

*Ellen M. M. Dahl*

13.05.2019

*Masterstudium i organisasjon og ledelse*

*Avdeling for økonomi, språk og samfunn*



## **FORORD**

Jeg har vært deltidsstudent ved Masterstudiet i organisasjon og ledelse ved Høgskolen Østfold. Det har vært noen lærerike, men også utfordrende og arbeidsomme år. Jeg vil med dette takke alle som på en eller annen måte har bidratt til at dette studiet har vært mulig.

Først vil jeg takke alle mine respondenter som har tatt av sin tid for å gjennomføre intervjuene med meg. Dere har delt deres erfaringer og tanker. Jeg er ydmyk for den tilliten dere har vist meg, og er meget takknemlig. Samtidig vil jeg også takke enhetsledere/avdelingsledere som har tatt på seg det arbeidet det har vært å innhente respondenter, samt organisere intervjutidspunkt og -sted. Dette er ingen selvfølge, og jeg er takknemlig for at dere sa ja til dette ekstra arbeidet.

Jeg vil takke min veileder Jo Ese for tilgjengelighet og mange gode tilbakemeldinger hele veien. Du var god en støtte for meg ved å være både tålmodig og optimistisk, selv når fremdriften ikke var stor og i perioder det stagnerte helt. Du hjalp meg med å sette søkelyset på det positive og vise veien fremover.

Jeg vil takke min familie, først og fremst min tre barn, som har holdt ut med meg gjennom disse årene. Dere har vært tålmodige og bidratt i hjemmet, noe jeg er veldig takknemlig for og setter stor pris på. Videre vil jeg spesielt takke min mor, min søster og min sønn som hver og en har bidratt på sin egen måte. Dere er rett og slett uunnværlig i en situasjon hvor man skal levere inn en masteroppgave.

Tilslutt vil jeg takke alle andre som har bistått på en eller annen måte. Familie, venner og kolleger som tålmodig har lyttet når jeg har klaget min nød, frustrasjon og håpløshet. Takk for at dere har lyttet!

Mye ny og oppdatert kunnskap er tilegnet. Jeg blir stadig overrasket over hvor mye jeg ikke har kunnskap om, og hvor uendelig kunnskapsberget er. Livet består av livslang læring, og når du er mett, er du kanskje også ferdig.

**TAKK!**

Rygge, mai 2019

Ellen M.M. Dahl

## SAMMENDRAG

Konflikter er et velkjent fenomen i norske organisasjoner. Konflikter kan bidra til vekst og utvikling hvis de holdes på et nivå som er med på å skape kreativitet blant de ansatte. I motsatt fall hvis de får eskalere, kan de komme ut av kontroll og føre med seg et dårlig arbeidsmiljø, menneskelig lidelse, ineffektivitet og tapt fortjeneste. Trolig er det ikke bare at konflikter eskaleres som gjør at de fører med seg noe negativt, kanskje er det heller deres grunnlag og opphav som avgjør hva de fører til.

I denne oppgaven som er en master i organisasjon og ledelse, er undersøkelsen gjennomført som en kvalitativ undersøkelse, og den er også belyst ved hjelp av relevant teori.

Jeg har i denne oppgaven valgt følgende problemstilling:

- Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter i kommunale helseinstitusjoner, og hvilke opplevde behov har han/hun fra sin leder?

Jeg ønsker via denne studien å få en dypere forståelse av helsearbeiderens møte med konflikter i arbeidshverdagen. Noe av målet er å holde fokus på den psykologiske siden av dette møtet, hvilke følelser opplever helsearbeideren i det han/hun deltar eller observerer en konflikt. Dernest ønsker jeg å få en forståelse for hva de legger i begrepet konflikt. Hva definerer de som konflikter, og hvor går terskelen for å definere noe som en konflikt? Tilslutt ønsker jeg å få en forståelse av hvilke opplevde behov helsearbeideren har fra sin leder i forbindelse med konflikter.

For å besvare denne problemstillingen, har jeg gjennomført ni individuelle intervjuer med kvinner og menn ved ulike kommunale helseinstitusjoner. De har alle en helsefaglig utdanning som sykepleier eller helsefagarbeider, og minimum to års arbeidserfaring.

Intervjuene ble gjennomført ved deres respektive arbeidsplasser/helseinstitusjoner. I etterkant ble intervjuene transkribert og omgjort til tekstform. Anonymiteten er hele tiden forsøkt bevart. Denne studien baserer seg på respondentenes subjektive oppfatninger og meninger om de aktuelle tema på det gitte tidspunkt. Ingen av svarene er i ettertid forsøkt etterprøvd.

Respondentenes utsagn er forsøkt analysert etter Malteruds fire nivåer for analyse: 1) et helhetsinntrykk 2) fra temaer til koder 3) fra koder til mening og 4) en sammenfatning fra kondensering til begreper og beskrivelse (Malterud, 2011, s. 91)

Teoretisk grunnlag for studien er bygget opp rundt kommunikasjon på forskjellige nivåer, menneskets psykososiale behov, organisasjonsteori, samt noe ledelsesteori.

Hovedfunnene knyttes opp mot helsearbeiderens utfordring ved å kalle noe en konflikt, da svarene kan tyde på at man forøker å unngå dette ordet, og at man heller foretrekker å kalle det uenighet. Helsearbeiderne uttrykker at de unngår konflikter så langt det lar seg gjøre. De gir uttrykk for et ubehag i møte med konflikter, selv når de kun er observatør. Likevel gir de uttrykk for positiv mestringsfølelse de ganger de føler en forventning, og bryter inn i pågående konflikter. Videre forteller de om behovet for en leder som ser dem og gir dem anerkjennelse i hverdagen. De fremhever også at de har behov for en synlig leder som aktivt deltar og tar avgjørelser.

Respondentene gir uttrykk for at det er noe tilfeldig hvor mye kjennskap de har til konflikter fra tidligere. Fagutdanningen har varierende informasjon/undervisning om temaet. Et annet område hvor de føler behov for mer kompetanse, er kommunikasjon. Dette området skaper store utfordringer, siden det i institusjonene er så mange ansatte med et annet morsmål enn norsk.

Funnene i studien kan tyde på at det er behov for økt fokus på kommunikasjon, både blant personalet som har norsk som morsmål og de som har et annet morsmål. Videre kan det se ut som personalet har behov for veiledning i hvordan de kan møte konflikter. Det synes også som de har et behov for tilbakemelding etter at de har grepet inn i konflikter, for å kunne føle økt mestring hvis det blir behov for å gripe inn ved en senere anledning.

## ABSTRACT

All kinds of conflicts are a well-known phenomena in Norwegian organizations. Conflicts may absolutely be an instrument for growth and development if they are kept on a level creating positive ideas among the employees. On the contrary, if they escalate and get out of control, they can result in bad working conditions, human suffering, inefficiency and lost profit. Probably, it is not only the escalation of conflicts that results in negativity, but furthermore their basis and origin, which are causing it.

This is a Master Thesis in organization and management, and the survey is conducted as a qualitative survey and is illuminated by using relevant theory.

The main research question chosen for this master thesis is:

- How does the health worker meet interpersonal conflicts in municipal health institutions, and what kind of experienced needs does he/she expect their leader to meet?

The purpose of the study is to obtain a deeper understanding of how the health worker meets conflicts in his/her daily work. I want to focus on the psychological aspect of the meeting, that is to say what kind of emotions does the health worker experience when he/she is a part of the conflict or just by observing it. I also want to find out what they mean when they are talking about conflicts. Finally, I hope to learn what kind of needs they experience and how their leaders then approach them. In order to answer these issues, I have interviewed nine persons, both gender being represented, working at different municipal health organizations. All of the workers have a health-related education, either as a nurse or as a health worker, and with at least two years of working experience.

The data is collected through interviews at the institutions of the health workers. Afterwards the interviews were transcribed with the ambition to maintain their anonymity. The study is based on the subjective experiences and opinions of the respondents in the interview situation. None of the answers is verified. The statements of the respondents are interpreted according to Malterud's four levels of analysis: 1) An overall impression, 2) from themes to codes, 3) from codes to meaning and 4) to end up with a summary from condensation to concepts and descriptions (Malterud, 2011, p.91).

The theoretical framework of the study is based on communication at different levels, human psychological needs, organizational and management theory.

The main findings are related to the challenges of the health worker in using the word conflict, as the study may indicate that they try to avoid this word, and rather prefer using the word disagreement. The health workers underline that they do avoid conflicts as much as possible, explaining a feeling of discomfort, even if they only observe one. On the other hand, they express a positive sense of achievement every time they are breaking into an ongoing conflict. They also accentuate their requirements for a visible leader who takes an active part in the process of decision-making.

The respondents express that they only have random knowledge of conflicts from earlier days. Their health education varies when it comes to the teaching about this subject. They also feel the lack of relevant education in communication. In this respect, they are badly in need of more competence as they meet great challenges in this field. The main reason for an increased knowledge in communication is due to the fact that a lot of the employees have another mother tongue than Norwegian.

It appears from the findings that the health workers, both those who speak Norwegian as their mother tongue and those who do not, should focus more on communication. Furthermore, they seem to need guidance in meeting conflicts. It also appears that they are in need of feedback after having intervened in conflicts, in order to feel strengthened in coping with them when they later on face other conflicts.

# Innhold

FORORD.....	2
SAMMENDRAG .....	3
ABSTRACT.....	5
1.0. Innledning.....	1
1.1. Bakgrunn for valg av tema .....	2
1.2. Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.3. Oppbygning av oppgaven .....	3
1.4. Litteratur/forskning på det aktuelle tema og legalisering av studien .....	4
1.5. Begrepsavklaring og avgrensing .....	4
1.5.1. Definisjon av sentrale begreper.....	4
1.5.2. Avgrensning .....	4
2.0. TEORIKAPITTEL .....	6
2.1. Organisasjonsteori .....	6
2.1.1. Organisasjonsteori og organisasjonssosiologi.....	6
2.1.2. Organisasjonskultur .....	6
2.1.3. Helse- og sosialinstitusjoner.....	7
2.1.4. Struktur i helse- og sosialinstitusjoner.....	8
2.2. Ledelsesteori .....	8
2.2.1. Ledelsesstil .....	8
2.2.2. Relasjonsbasert ledelse .....	9
2.2.3. Situasjonsbestemt ledelse.....	10
2.2.4. Emosjonell intelligens.....	10
2.2.5. Etikk og ledelse .....	11
2.3.1. Verbal kommunikasjon .....	12
2.3.2. Nonverbal kommunikasjon .....	13
2.3.3. Å knytte emosjonell kontakt og respons på innbydelse .....	13
2.3.4. Kunsten å lytte aktivt.....	14
2.3.5. Verbalt bekreftende anerkjennelse .....	14
2.3.6. Empati .....	15
2.4.1. Stress og frykt.....	16
2.4.2. Stressresponsen.....	16
2.4.3. Tillit, trygghet og anerkjennelse.....	16
2.4.4. Mestring .....	17
2.4.5. Arbeidsmotivasjon .....	17
2.5.1. Konflikter på arbeidsplassen .....	18

2.5.2. Type konflikter .....	19
2.5.3. Mellommenneskelige konflikter .....	19
2.5.4. Konflikt i et psykoanalytisk, psykologisk og psykososialt perspektiv.....	19
2.5.5. Konfliktprosessen/konflikttrappen .....	19
2.5.6. Konfliktskyhet.....	20
2.5.7. Møtet med konflikter .....	21
3.0. FORSKNINGSMETODE OG ANALYSE .....	22
3.1. Vitenskapsteori.....	22
3.2. Hermeneutikk og fenomenologi .....	22
3.3. Design .....	23
3.3.1. Kvantitativ kontra kvalitativ metode.....	23
3.3.2 Kvalitativ metode .....	24
3.4. Intervjuprosessen.....	25
3.5. Planlegging .....	25
3.6. Utvikling av intervjuguide .....	26
3.7. Respondentene .....	26
3.8. Gjennomføring av intervjuene .....	27
3.9. Forskningsetikk.....	28
3.10. Gyldighet, pålitelighet og validitet .....	29
3.11. Transkribering .....	31
3.12. Beskrivelse av analyseprosessen.....	32
3.13. Problemstillingen .....	35
3.14. Refleksjon rundt metode .....	36
4.0. PRESENTASJON AV FUNN .....	37
4.1. Tre forskningsspørsmål.....	37
4.2. Forskningsspørsmål I:.....	38
Hvordan forstår helsearbeideren mellommenneskelige konflikter og hvorfor oppstår de? .....	38
4.2.1. Hvordan forstår helsearbeideren en mellommenneskelig konflikt? .....	38
4.2.2. Kommunikasjon .....	39
4.2.2.1. Verbal kommunikasjon.....	39
4.2.2.2. Det nonverbale språket.....	40
4.2.2.3. Arbeidstakere med et annet morsmål enn norsk .....	41
4.2.3. Kulturforskjeller med bakgrunn i ulik etnisitet.....	43
4.2.4. Samarbeid .....	45
4.2.5. Å ikke se den andre.....	47
4.3. Forskningsspørsmål II:.....	47
Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter? .....	47



4.3.1. Møtet med konflikter før og nå .....	47
4.3.2. Trygghet kontra utrygghet for å si i fra.....	48
4.3.3. Møte med konflikter og tilbaketrekning.....	49
4.4. Forskningsspørsmål III: .....	52
Hvilke opplevde behov har personalet fra sin leder når mellommenneskelige konflikter oppstår?.....	52
4.4.1. Å se arbeidstakeren og bygge tillit.....	52
4.4.2. Å skape trygghet og gi anerkjennelse .....	53
4.4.3 En leder som tar ansvar.....	54
4.4.4. En leder som er synlig, tilstede og deltar .....	55
4.4.5. En leder som har evnen til å være empatisk.....	55
4.4.6. En leder som våger å møte konflikter .....	56
4.4.7. Oppsummering av presenterte funn.....	57
5.0. DRØFTING AV FUNN.....	59
5.1. Hvordan forstår helsearbeideren mellommenneskelige konflikter og hvorfor oppstår de? .....	59
5.2. Helsearbeideres opplevelse av hvorfor mellommenneskelige konflikter oppstår .....	61
5.2.1. Verbal kommunikasjon .....	61
5.2.2. Det nonverbale språket .....	64
5.2.3. Kulturelle forskjeller i norske helseinstitusjoner.....	66
5.2.4. Det vanskelige samarbeidet .....	69
5.3. Helsearbeiderens møte med mellommenneskelige konflikter .....	73
5.3.1. Reaksjoner på møtet med konflikter .....	73
5.3.2. Trygghet kontra utrygghet i møte med konflikter .....	77
5.4. Helsearbeiderens opplevde behov fra sin leder i forbindelse med mellommenneskelige konflikter.....	78
5.4.1. Behovet for å bli sett og bygge tillit.....	78
5.4.2. Behovet for trygghet og anerkjennelse i arbeidshverdagen .....	80
5.4.3. Behovet for en leder som er til stede, tar ansvar og møter konflikter .....	81
6.0. AVSLUTNING OG OPPSUMMERING .....	85
Viljen.....	87
REFERANSELISTE .....	88

Vedlegg:  
Godkjenning NSD  
Forespørsel om deltagelse  
Intervjuguide

## 1.0. Innledning

Konflikter er alt fra små uoverensstemmelser i hverdagen til krigstilstander. Man skal ikke lenger enn til et kort overblikk i nyhetsbildet før man får innblikk i en rekke konflikter som fører med seg massiv lidelse, død og økonomiske kostnader. FN-sambandet kan blant annet referere til flere titalls pågående konflikter på verdensbasis, hvor FNs fredsbevarende operasjoner er aktive. Kun tre av dem som er omtalt, befinner seg i Europa (FN-sambandet, 2019). Vi kan absolutt si at vi er blitt spart for en del av de voldsomme konfliktene som forekommer i andre deler av verden. I Norge må vi tilbake til 1945 og 2. verdenskrig, eller 22. juli 2011, for å ha opplevd noe lignende.

«Konflikt kommer av det latinske ordet ”conflictio”, som betyr sammenstøt. Et sammenstøt forutsetter en eller annen form for samhandling, frivillig eller ufrivillig, planlagt eller spontan» (e-studie, 2019)

Det kan bli vurdert som politisk korrekt og til en viss grad å være positiv til konflikter, da dette gjerne blir sett på som noe konstruktivt. Det hevdes også at en del av oss knytter dette til personer som er glad i å diskutere, og at det ikke nødvendigvis gjelder flertallet. Det påstås at de fleste av oss foretrekker en rolig arbeidsplass. Det er kartlagt en rekke ødeleggende konflikter i mange organisasjoner, og dette viser at ledelsen ikke nødvendigvis anvender ledelsesteorier på en hensiktsmessig måte (Ladegård, 2006, s 3).

Heffernan hevder at i undersøkelser som er foretatt blant amerikanske og europeiske ledere, svarer 85% at de på grunn av redsel for konflikt ikke har sagt fra om problemer i arbeidet. Hun snakker om en konfliktskyhet og at denne kan omtales som en type fobi fordi konflikt skaper et ubehag i personen. En fobi kan i de fleste tilfeller øves opp/bedres med eksponering ved i dette tilfellet nettopp å gå inn i konflikten. Heffernan hevder at hvis en organisasjon ønsker å redusere risiko og unødvendige kostnader, bør lederen oppfordre sine ansatte til å si fra om eventuelle problemer og skape et miljø hvor det er rom for å åpne seg (Skolem, 2018).

I enhver sammenheng der mennesker skal samhandle og opptre i sosiale relasjoner, vil det oppstå konflikter. Konflikter, hvis de ikke blir for store, kan være en ressurs og gi inspirasjon til innovasjon i en organisasjon (Axselson & Thylefors, 1996, s. 168-169) (Skivik, 2018, s. 25-26).

Relasjoner utspiller seg på mange arenaer, og det er nærmest umulig å ikke inngå i relasjoner. Relasjoner bekrefter eller avkrefter ens verdi som menneske (Schibbye, 2009, s. 57-60).

Samtlige konflikter må håndteres, men ikke alltid er det realistisk å tro at de kan løses. Målet i konfliktarbeid er ikke kun å løse konflikten, men å ivareta relasjonene slik at løsninger og resultater vedvarer, skriver Frivoll i sin masteravhandling (Frivoll, 2017, s. 70).

Jeg har gjennom min studie ved Masterutdanningen i organisasjon og ledelse fått et innblikk i at konflikter også er nødvendig for innovasjon i organisasjoner. Er man hele tiden enig, blir det lite rom for kreativitet og vekst, og det er fare for stagnasjon. På den andre siden oppleves det som om veien kan være kort til destruktive konflikter.

## **1.1. Bakgrunn for valg av tema**

I denne masteroppgaven ønsker jeg å skrive om temaet konflikter. Jeg har gjennom mitt arbeidsliv i henholdsvis sykehjem, hjemmesykepleie, flere akuttmedisinske avdelinger ved flere sykehus i Norge, samt de senere år gjennom undervisning i videregående skole vært vitne til konflikter. Noe motvillig må jeg også medgi å ha vært deltager. Konfliktene har variert sterkt i alvorlighetsgrad, varighet og antall personer som har vært involvert. Dette har vært alt fra enkle uenigheter som har blitt løst relativt raskt, til større konflikter som har gått over uker, måneder – ja, noen ser ut til å ligge og ulme i flere år med små tilløp til forverring en gang imellom. Reaksjonene på og innholdet i konfliktene har også vært varierende. Dette har vært alt fra periodevis baksnakking til systematisk baksnakking, direkte verbal konfrontasjon - og også tilfelle av fysiske sammenstøt.

De svært synlige konfliktene ble i de fleste tilfeller tatt hånd om og forsøkt løst. Ved enkelte tilfeller så dette ut til å bli gjort på en konstruktiv og systematisk måte, andre ganger noe mer ustrukturert og tilfeldig. Det ble snakket mye om konflikter og hva som var grunnen. Her som ved mange andre anledninger, ble årsaken noen ganger tillagt en systemfeil, andre ganger ble de knyttet til forskjellige personer eller personligheter. Jeg opplevde ofte at fokuset for å løse disse konfliktene, var å observere og finne årsaken, for deretter å sette inn tiltak for å løse konflikten. Noen ganger ble det også gått rett til tiltak. Jeg kunne savne at det ble spurt og benyttet litt tid på de involverte, både deltagere og observatører, gjerne i form av; hvordan opplever du dette, hva gjør det med deg og hvordan påvirker det din arbeidshverdag?

Mange av oss som har observert konflikter, har trolig erfart at dette kan ta mye av oppmerksomheten vekk fra opprinnelige arbeidsoppgaver, og det meste av energien går med til konflikten. I tillegg kan det ved enkelte avdelinger under pågående konflikter bli svært mye fokus på negativt snakk og valg av side.

## **1.2. Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål**

Med bakgrunn i innledningen ovenfor har jeg valgt følgende problemstilling for å belyse temaet «møtet med konflikter»:

### **Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter i kommunale helseinstitusjoner, og hvilke opplevde behov har han/hun fra sin leder?**

For å belyse problemstillingen og som en hjelp på veien, har jeg i tillegg valgt følgende forskningsspørsmål:

- I. Hvordan forstår helsearbeideren mellommenneskelige konflikter og hvorfor oppstår de?**
- II. Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelig konflikter?**
- III. Helsearbeiderens opplevde behov fra sin leder i forbindelse med mellommenneskelige konflikter**

Oppgaven vil forsøke å sette lyset på helsearbeiderens opplevelse når han/hun møter en konflikt. Hvilke følelser fremkalles og observeres i en konflikt, og hvilke grunnleggende menneskelige mekanismer blir benyttet i dette møtet? Dernest ønsker jeg å kartlegge hvilke behov helsearbeideren opplever at han/hun har fra sin leder i forbindelse med en konflikt. Hva ønsker helsearbeideren at lederen skal foreta seg?

## **1.3. Oppbygning av oppgaven**

Jeg har i denne oppgaven startet med å presentere oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Dernest vil jeg presentere noen sentrale begrep. Ytterligere begrep vil bli fortløpende trukket inn i teksten der det vil falle seg naturlig. Deretter vil jeg presentere utvalgt teori for å belyse problemstillingen, samt et kapittel som forteller om studiens design, altså hvilken metode jeg har valgt for gjennomføring av oppgaven. I tillegg vil jeg fremsette argumenter for hvorfor denne metoden er valgt. Denne delen vil blant annet omhandle rekruttering av respondenter, utarbeidelse av intervjuguide, samt gjennomføring av intervjuer. Det formidles også hvordan selve gjennomføringen av intervjuene, transkripsjonen og analyseprosessen er utført. De utvalgte funnene presenteres, og i siste del drøftes disse funnene opp mot den utvalgte teorien. Mot slutten vil jeg ha en kort oppsummering av studien.

## 1.4. Litteratur/forskning på det aktuelle tema og legalisering av studien

Et biblioteksøk ga meg innblikk i at det er skrevet en rekke artikler og litteratur om konflikter og konflikthåndtering, men disse er i mindre grad rettet mot selve arbeidstakerens opplevelse og møte med konflikter. Dette bør være med på å legalisere min forskning på det oppgitte temaet.

Videre har jeg blant annet gjennomført søk på Oria.no og flere andre databaser tilknyttet høgskolebiblioteket, med bl.a. følgende søkerord: mellommenneskelig, konflikt, kommunikasjon, tillit, relasjon, anerkjennelse, kultur, organisasjonsteori og –sosiologi, ledelsesstiler, confidence, culture, conflict, interpersonal relationships og organizational theory - både alene og i forskjellige kombinasjoner. Det finnes en rekke avhandlinger og artikler med tanke på konflikthåndtering, men de er mindre knyttet til arbeidstakeren møte og opplevelse av konflikter.

## 1.5. Begrepsavklaring og avgrensning

### 1.5.1 Definisjon av sentrale begreper

Konflikt → Ordnett definerer konflikt på bokmål som uenighet, strid (Ordnett, 2019)

Møte → Ordnett definerer på bokmål som treffe, komme imot (Ordnett, 2019).

Kommunale helseinstitusjoner → Store medisinske leksikon sin definisjon:

«Helseinstitusjon er en institusjon som mottar personer som er syke, skadede eller har funksjonshemninger, til undersøkelse, behandling eller pleie med hjemmel i helselovgivningen. Betegnelsen blir vanligvis bare benyttet om sengeinstitusjoner som sykehus, sykehjem, rekonvalesenthjem og lignende» (Store medisinske leksikon, 2019)

Helsearbeideren → I denne oppgaven vil helsearbeideren omtales fortløpende i teksten. Dette vil i denne oppgaven innbefatte og fungere som en samlebetegnelse for de sykepleiere og helsefagarbeidere som er respondenter i denne avhandlingen.

Lederen omtales som hun eller lederen, mens respondenten og helsearbeideren blir omtalt som han/hun eller respondenten og helsearbeideren. Dette for å tydeliggjøre forskjellen.

### 1.5.2 Avgrensning

Jeg forsøker på beste måte å besvare oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Det er helsearbeiderens møte med konflikter som er i fokus, og jeg vil forsøke å søke forståelse rundt problemstillingens tema snarere enn å gi en forklaring. Det vil også enkelte steder mot slutten av oppgaven komme enkelte forslag til tiltak, men dette er ikke hovedfokus. Forståelsen vil jeg forsøke å søke via den informasjon jeg blir gitt gjennom

intervjuene og den kunnskap som kan søkes via litteratur og forskning. Kunnskap relatert til de psykososiale sidene av menneskeverdenen vil bli vektlagt. Det samme vil et utvalg av ledelsesteorier.

## **2.0. TEORIKAPITTEL**

I følgende kapittel vil jeg legge frem teori som jeg anser som relevant for å belyse min valgte problemstilling:

### **Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter i kommunale helseinstitusjoner, og hvilke opplevde behov har han/hun fra sin leder?**

Kapittelet vil derfor inneholde teori knyttet til organisasjonsteori, herunder vil jeg komme inn på organisasjonssosiologi, -psykologi, -kultur, samt kort informere om helse- og sosialfaglige institusjoner. I noen grad omtales ledelse, da jeg anser det som svært relevant i lys av problemstillingen. Kommunikasjon er viktig, både verbal og nonverbal. Det å lytte er viet en del plass, det samme gjelder konflikt og selve prosessen rundt det å møte en konflikt.

### **2.1. Organisasjonsteori**

Læren om organisasjoner vil være nærliggende når man skal forsøke å skaffe seg en forståelse av helsearbeideren i helseinstitusjoner. Organisasjonsteori, -sosiologi og -kultur kan oppleves som nært knyttet sammen, og det vil være naturlig å omtale dem under ett i denne oppgaven.

#### *2.1.1. Organisasjonsteori og organisasjonssosiologi*

Repstad hevder at forskjellen mellom organisasjonsteori og organisasjonssosiologi ikke må overdrives og at de er temmelig like. Organisasjonssosiologien er et resultat av spesifikke sosiologiske begrep og tilnæringsmåter, mens organisasjonsteorien er mer tverrfaglig og henter blant annet også inspirasjon fra psykologi. I institusjoner som krever samarbeid mellom mennesker, vil både organisasjonsteori og organisasjonssosiologi være nyttige verktøy i driften. Organisasjonssosiologien kan på en måte anses å være en del av organisasjonsteorien (Repstad, 1995 s. 35).

Helsearbeideren kan vanskelig ses isolert, men heller som en del av en organisasjon både med tanke på organisasjonsoppbygging, styring og struktur. Likeledes må han/hun ses som en del av det sosiologiske fellesskap.

#### *2.1.2. Organisasjonskultur*

Kaufmann og Kaufmann hevder at det ikke finnes noen enhetlig definisjon på organisasjonskultur som begrep. En forklaring som er mye anvendt i det daglige, hevder de er «måten vi gjøre tingene på her hos oss». Sosiologiske tilnæringer vektlegger verdier, normer

og den virkelighetsoppfatning som binder mennesker sammen i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 367).

Sosialpsykologen Edgar Schein har en mer omfattende definisjon av organisasjonskultur:

«Kulturen til en gruppe kan defineres som den akkumulerte delte læringen til en gruppe mens den lærer å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon; som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke, føle og være på i forhold til disse problemene.

Denne akkumulerte læringen er et mønster eller system for oppfatninger, verdier og normer for hvordan man oppfører seg, som blir tatt for gitt som en grunnleggende antagelse og naturlig del av bevisstheten» (Schein & Schein, 2017, s. 6)

Helsearbeideren vil være en del av organisasjonskulturen. I tillegg vil han/hun også være påvirket av egen kulturell bakgrunn. Ifølge Bunkholt vil våre erfaringer og hva vi har lært, være preget av våre oppvekstforhold og vår barndom, samt den kulturen vi både har vært, og er en del av (Bunkholt. 2000, s. 44 - 47).

### *2.1.3. Helse- og sosialinstitusjoner*

En helse- og sosialinstitusjon er en type organisasjon som vil ha et overordnet mål om at den skal gjøre syke friske og bistå til økt livskvalitet og/eller rehabilitering. Det kan være et oppholdssted hvor man mottar stell og pleie, og institusjonen har sammensatte oppgaver og mange områder som skal dekkes. Det er også en arbeidsplass for en rekke forskjellige arbeidstakergrupper som har rett på å ha et helsefremmende og godt arbeidsmiljø (Repstad, 1995, s.138 -139).



#### 2.1.4. Struktur i helse- og sosialinstitusjoner

Institusjonsstruktur er definert som både formell og uformell, samt fysiske og sosiale samhandlingsmønstre. Den sosiale strukturen kan blant annet bestå av følgende (Repstad, 1995, s. 118 -119):

1. Arbeidsdelingen – hvor strengt er oppgavene fordelt?
  2. Makt og styringsstrukturen – Hvem styrer? Er makten fordelt hierarkisk eller er det flat struktur?
  3. Kommunikasjonsstrukturen – Hvor mye informasjon blir gitt og hvor går informasjonskanalene?
  4. Prestisjestrukturen - Hva blir ansett som positiv adferd og hva kan gjøre en ansatt populær?
  5. Strukturens fasthet - Er det mulighet for improvisasjon eller liten mulighet til å bevege maktstrukturene?
  6. Belønningssystemer - Hva skaper belønning?
- (Repstad, 1995, s. 118 -119)

Flere organisasjonsforskere påpeker at virksomhet på tvers av avdelinger/enheter sjelden belønnes i større organisasjoner. Det er derfor mulighet for at organisasjonene kan oppleve samarbeidsproblemer når det oppfordres til samarbeid utenfor egen avdeling. Skal denne adferdens endres, bør belønningssystemene etterses og revurderes (Repstad, 1995, s. 118 -119). Helsearbeideren er en del av organisasjonen og oppbyggingen av denne. Endringer et sted i organisasjonen kan påvirke helsearbeideren i det daglige virket, og dernest også hvordan han/hun møter konflikter.

## 2.2. Ledelsesteori

Hvilken ledelsesteori lederen velger å vektlegge eller følge i sitt virke, vil ha betydning for hvordan hun kan møte sine ansatte. Det er gjennom tidene publisert en mengde studier som tar for seg hva god ledelse er. Via disse studiene er det ingen enkel egenskap som er universell, men det kommuniseres for at gode ledere er med på å utarbeide en visjon som organisasjonen kan arbeide mot, altså at de skaper retning og fokus og at medarbeideren gis autonomi til selv å velge metode for å nå visjonen. Fellesnevnerne for disse undersøkelser er at områder som er viktige for god ledelse, er evnen til å formidle organisasjonens visjon, samt engasjementet til lederen. Videre må lederens evne til å bygge relasjoner og tillit være fremtredende (Bolman & Deal, 2009, s.284 - 285).

### 2.2.1. Ledelsesstil

Man bør ha et innblikk i hvilke forskningsresultater som foreligger før man tar stilling til hva man vektlegger i sin ledelsesstil. En rekke ledelsesstiler har blitt omtalt og forsket på. I et

klassisk eksperiment fra 1939 ble henholdsvis eneveldig ledelse, demokratisk ledelse og «la det skure» -ledelse testet ut. Demokratisk ledelse ble helt klart foretrukket av deltagerne. Emosjonell intelligens er fremhevet som en nyttig ferdighet knyttet til ledelse, jfr. eget kapittel om emosjonell intelligens. Også høy omtanke for de ansatte har ført til tegn på bedre trivsel. Det er en rekke sider som har blitt trukket frem som hensiktsmessige egenskaper hos en leder. En eldre tilnærming til temaet er at man innehar en spesiell kombinasjon av personlighetstrekk som er stabile. Med denne tanken hevdes det at noen er født til å lede. (Bolman & Deal, 2009, s.208 - 209) (Omholt & Nettet, 1997, s. 127).

Med denne tankegangen kan man anta at noen er «født til leder», altså har medfødte evner og ikke noe man kan lese seg til/oppøve på lik linje med andre fag. Hva vil i så fall hensikten være med forskning og oppgaver som denne hvis gode lederegenskaper kun er medfødt?

Det hevdes at det var den amerikanske ledelsesforskeren Fred Fiedler som innførte begrepet ledelsesstil, ifølge Kaufmann og Kaufmann. Begrepet er mye anvendt i senere tid. Fiedler skiller blant annet mellom to typer ledelsesstiler; relasjonsbasert ledelsesstil og oppgaveorientert ledelsesstil (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 460).

### *2.2.2. Relasjonsbasert ledelse*

Er man en leder som ønsker å fokusere på relasjonsbasert ledelse, vil en god relasjon mellom leder og ansatt og mellom ansatte være viktig, og det er her selve motivasjonen til arbeidet ligger. Ved oppgavefokuset ledelse er det selve oppgaven som er vektlagt, og fokus vil knyttes til ytelsen og målet (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 460).

En relasjon kan beskrives som en tilknytning eller et bånd mellom individene, og da er det ikke et fysisk bånd det tenkes på. Hvis en av individene gjør en endring i sin adferd, vil den andre også gjøre en endring for å følge etter, være passiv eller gå imot (Andersen, 2004, s. 28 og 29).

«Relasjonsadferd er definert som lederens grad av engasjement i toveis eller flerveis kommunikasjon, og omhandler det å lytte, oppmuntre, tilrettelegge, klargjøre og gi sosioemosjonell støtte»

(Bolman & Deal, 2009, s.288).

I en situasjon hvor lederen skal møte sine ansattes behov med tanke på konflikt, kan relasjonsbasert ledelse være løsningen.

### 2.2.3. *Situasjonsbestemt ledelse*

Er det tiden som skaper lederen eller er det lederen som skaper tiden? Dette er et spørsmål som er forsøkt besvart gjennom flere tiår, men det er mangelfullt kartlagt og forsket på hevder Bolman og Deal. Det å skulle møte mennesker er et evig prosjekt som gjør ledelse utfordrende og spennende. Dette fører til at de fleste ledere er på leting etter svar som kan gjøre det mer konstruktivt å møte arbeidstakerne. Fiedler omtaler også situasjonsbestemt ledelse, og en av spørsmålene han forsøker å besvare med sin forskning, er blant annet hvorfor en leder kan gjøre en fremragende jobb i én situasjon, mens i en annen situasjon skjer det motsatte. Og hvorfor kan to ledere med tilnærmet samme kvalifikasjoner operere helt forskjellig? (Bolman & Deal, 2009, s.287 - 290) (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 460).

Ledelse har fellestrekk uansett hvor man skal gjennomføre lederskap, men det må også forstås at lederskap er situasjonsavhengig. Det fordres at lederen evner å sette seg inn i den situasjonen han skal lede og den funksjonen han skal inneha. De fire T-ene, hevder Haaland, er vesentlig i lederskap. Det er viktig å være: Trygg, Tydelig, Trivelig og Trofast (Halland, 2009 s. 61).

Ledelse i møte med konflikter vil fordre at lederen har evne til å sette seg inn i den enkelte situasjon og se de ulike parter side.

### 2.2.4. *Emosjonell intelligens*

Kunsten å lede seg selv skriver Aspaas om. Kunsten å lede seg selv bygger på en emosjonell intelligens, dette er en av menneskets store ressurser. Emosjonell intelligens må ikke forveksles med følelsesmessige innfall og kaos, men er det motsatte av disse to sidene, altså emosjonell klarhet (Aspaas, 2016, s. 116 -117). Emosjonell intelligens omtales som evnen til å forstå egen og andres følelser og å reagere på en hensiktsmessig måte rent følelsesmessig. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 107 -108).

Emosjonell intelligens defineres av Salovey og Mayer:

«Evnen til å resonnerer presist rundt følelser og evnen til å bruke følelser og emosjonell kunnskap til å fremme tenkning og problemløsning» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 107 -108).

Hvordan skal man kunne lede andre hvis man ikke er i stand til å lede seg selv? Er ikke dette en forutsetning ved god ledelse?

### 2.2.5. *Etikk og ledelse*

Det skal vanskeligjøres å ikke komme innom temaet etikk og moral når man arbeider med ledelse av mennesker. Etikken er viktig for oss hvis vi skal finne argumenter i moralske standpunkter. Etikken kan deles i normativ etikk, som omhandler hvilke verdier og normer som bør være gjeldende, mens deskriptiv etikk mer omtaler hva som er aktuelt syn på rett og galt. Ethiske spørsmål søker å finne svar på hva som er rett å gjøre, og hvilken god måte det bør gjøres på. Det er en tendens til at etiske spørsmål kan bli vanskeligere både å besvare og forsvare i dagens organisasjoner. Viktigheten av å oppøve god etisk refleksjon blir med dette viktigere enn noen gang (Carson, Kosberg, Skauge & Laudal, 2015, s.63 - 66).

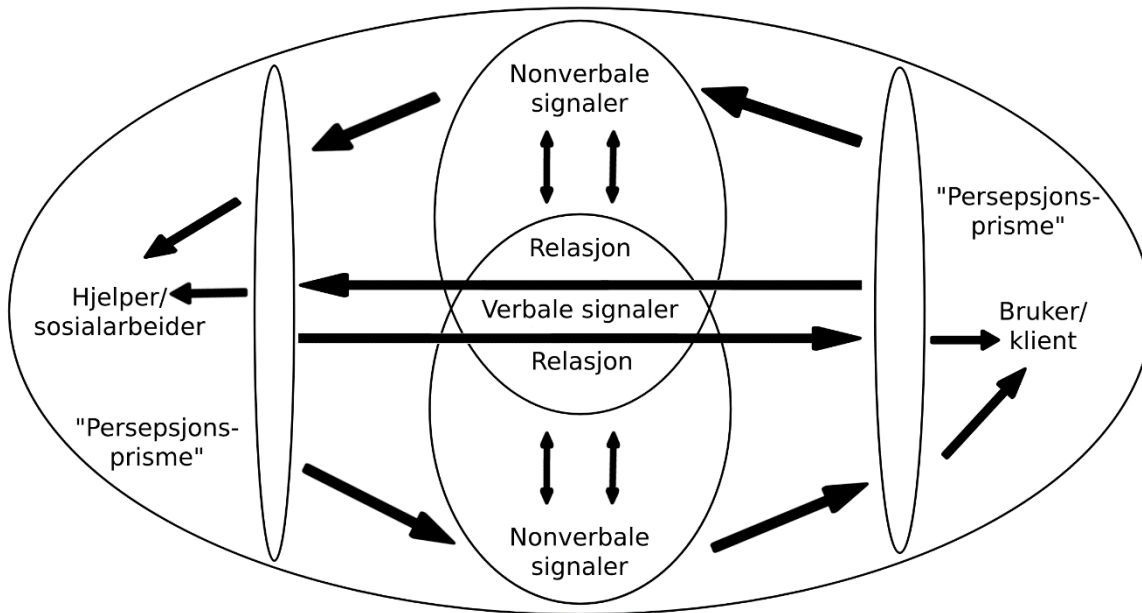
Som leder vil man inneha et ansvar for å møte den enkelte arbeidstaker og dens behov i forbindelse med konflikter.

### **2.3. Kommunikasjon**

Å kommunisere er noe vi har gjort siden vi var helt små, helt fra spedbarnsalder. Begrepet kommunikasjon som kommer av det latinske *communicare*, betyr «å gjøre felles». Siden vi starter med å kommunisere med omgivelsene allerede fra fødselen av, skulle man tro at dette var en uproblematisk ferdighet som vi behersket godt. Erfaringsmessig har de aller fleste av oss mye å lære på dette området, noe som forskning og litteratur kan bekrefte (Eide & Eide, 2004 s. 17).

God kommunikasjon kjennetegnes ved at mengden informasjon blir tilpasset situasjonen. Hvis dette ikke gjennomføres, kan forståelsen bli skadelidende. Ofte gjentar vi oss selv mer enn vi er klar over, og nettopp derfor kan ofte kommunikasjonen inneholde for mye informasjon. Den helhetlige kommunikasjonen foregår via persepsjon og fortolkning av både det verbale og det nonverbale budskap. Det er i denne prosessen samspillet og relasjonen mellom partene utvikler seg eller stagnerer. Man danner seg et bilde av både hvordan den andre er, samt hva han/hun sier og hvordan forholdet utvikler seg. Dette kan skape grobunn for et godt samarbeid eller det motsatte kan oppstå (Eide & Eide, 2004, s. 92 - 93).

Eide & Eide, 2004 illustrerer denne prosessen via helhetlig prosessuell modell.



Figur nummer 1. (Eide & Eide, 2004, s. 92 - 93)

### 2.3.1. Verbal kommunikasjon

Alle menneskegrupper kjennetegnes ved å ha et talespråk. Språket er sentralt for mennesket, og verbal kommunikasjon er benyttet i alt fra uformell dagligtale til formelle diskusjoner og mye mer. Selv om det verbale språket kan oppleves som tydelig, kommer det aldri alene. Det følges av nonverbale tegn som gester og mimikk. Verbal og nonverbal kommunikasjon henger sammen, selv om det regnes for å være to separate kommunikasjonsformer. De nonverbale tegnene er sjelden entydig, og det er heller ikke ordene. Samspillet mellom det verbale og det nonverbale er avgjørende for forståelsen, og det hevdes at det nonverbale har en vel så viktig rolle som det verbale i en samtale mellom mennesker (Eide & Eide, 2004, s. 16) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 400-401).

«Verbalt følge» omtales i litteraturen, dette kan sammenlignes med nonverbale tegn som nikk eller risting på hodet. «Verbalt følge» omtales som for eksempel et anerkjennende «ja», «jeg forstår» og lignende. Dette er å følge den andre verbalt og viser at man er en aktiv lytter og bryr seg om hva den andre sier. Man viser at man bryr seg uten å styre samtalen i en bestemt retning.

Dette kan stimulere den andre til å åpne seg med tanke på en bestemt situasjon eller problemer vedkommende måtte ha (Eide & Eide, 2004, s 178).

### 2.3.2. *Nonverbal kommunikasjon*

«Du kan ikke unnlate å kommunisere» hevdes å være den mest benyttede setningen i kommunikasjonspsykologien. Setningen sier noe om at vi uttrykker kommunikasjon gjennom vår tilstedeværelse. Hvordan vi kler oss, hvordan vi beveger oss er en form for kommunikasjon med omgivelsene. Det nonverbale språket oppfattes ofte å være det mer spontane, og vi er ikke alltid bevisst vår væremåte. Bare et blick, en sint eller bekymret rynke gir rom for tolkning både den ene og den andre veien for den andre. Øyekontakt blir trukket frem som en sterk form for nonverbal kommunikasjon. Det kan uttrykke sterke emosjoner mellom mennesker, og i tillegg ser man på direkte blick-kontakt på forskjellige måter i ulike kulturer (Eide & Eide, 2004, s. 155 - 157) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 404-405).

Det å inneha god kunnskap om nonverbale kommunikasjonsteknikker og å være bevisst sitt eget nonverbale språk, regnes som viktig i arbeid med mennesker på tvers av profesjoner. Å benytte gode nonverbale kommunikasjonsteknikker er kjent for å fremme tillit, trygghet og motivasjon. En støttespiller bør være bevisst hvordan egne reaksjoner kommer til uttrykk i en gjensidig relasjon. Det er varierende hvor god hver enkelt er på dette, men det er en ferdighet som de fleste kan øve opp ifølge Eide og Eide (Eide & Eide, 2004, s. 157 - 161)

For å uttrykke viktige sider av menneskelig eksistens, som følelser, er ikke det verbale språket best egnet. Bakenforliggende holdninger og emosjoner regnes å komme bedre til uttrykk via det nonverbale språket. Det nonverbale språket blir antydnet å være vel så viktig som det verbale (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 16, 404-405).

### 2.3.3. *Å knytte emosjonell kontakt og respons på innbydelse*

I en relasjon vil det alltid kunne oppstå ulike utfordringer, da mennesker er ulike både på det individuelle og det kulturelle plan. Uansett trenger man å dele emosjonell informasjon som bidrar til å føle tilknytning til den eller de andre. Hvordan vi reagerer på den andres innbydelse til kontakt og utveksling av emosjonell informasjon, vil være vesentlig for om vi lykkes i en relasjon. Man må være bevisst at man kun kan endre seg selv. Dr. Gottmann omtaler dette som en innbydelsesprosess, og dette beskriver han som hvilket som helst uttrykk som sier «jeg vil føle tilknytning til deg». Uttrykkene forteller han kan være et blick, berøring eller et svar som inviterer til videre kontakt. Disse uttrykkene kan også knyttes til aktiv lytting. Han omtaler tre måter å respondere på en innbydelse: 1. Snu seg til 2. Snu seg vekk 3. Gå imot. Disse nivåene kan igjen graderes. Hvilket av nivåene vi velger å benytte når vi responderer på den andres

innbydelse, vil være avgjørende for den videre relasjonen (Gottmann, 2018, s.19 – 21 og 80 - 81).

At man som leder evner å benytte emosjonell kontakt med sine ansatte, vil være av verdi når man skal invitere til en konstruktiv dialog.

#### *2.3.4. Kunsten å lytte aktivt*

Eide og Eide beskriver aktiv lytting som en av de viktigste ferdighetene i profesjonell støttende kommunikasjon. Aktiv lytting kjennetegnes ved et åpent nonverbalt språk, der man henvender seg mot den man skal kommunisere med. I tillegg vil det være av betydning at man bekrefter det den andre sier med nikk, ansiktsuttrykk, øyekontakt, stillhet, berøring etc. Aktiv lytting består ikke kun av det nonverbale språket, men støttes av den verbale responsen i samtalen (Eide & Eide, 2004, s. 25 - 26)

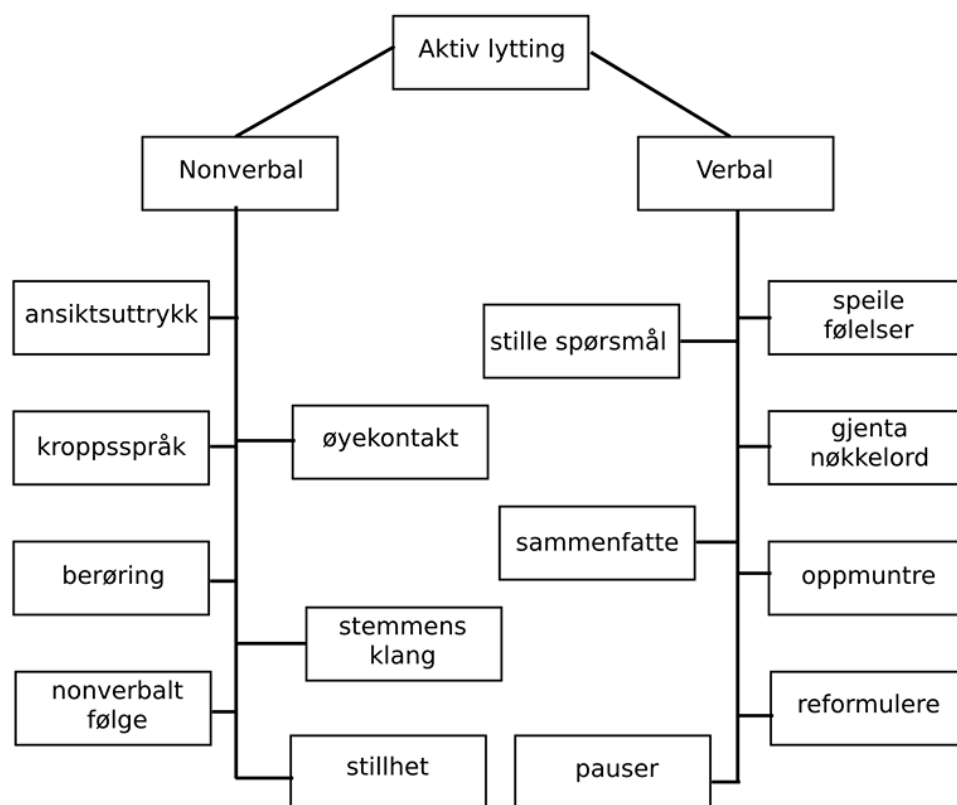
Aspaas omtaler sjiraffspråket. Sjiraffspråket kjennetegnes ved sjiraffens lange hals, store ører og store hjerte. Sjiraffspråket handler om å lytte også bak ordene. Hva er det faktisk som sies, hvilke ønsker og behov har personen som snakker? Hvilken intensjon ligger i ordene som blir kommunisert, hva er budskapet? (Aspaas, 2016, s. 42)

Croce omtaler noe lignende og kaller det «å lytte mellom linjene». Lytt derfor med øynene for å skape kontakt og søke innsikt. Hjernen skal samtidig bearbeide det som høres og vurdere dette (Croce, 2006, s. 131).

Det at man som leder oppfatter det usagte og er bevisst på at kommunikasjonen er så mye mer enn ordene, vil kunne være med på å styrke relasjonen mellom leder og ansatt.

#### *2.3.5. Verbalt bekreftende anerkjennelse*

For at kommunikasjon skal kunne oppleves støttende av den andre, er det viktig å vise den andre også verbalt at man følger personen i hans beretninger, i tillegg til det nonverbale språket. Det er dette som kjennetegner profesjonell kommunikasjon. Verbal bekreftelse omtales også som «verbalt følge». Her bør det nonverbale og det verbale språket følge hverandre, det bør være kongruens. Inkongruens gir opphav til utrygghet. Det verbale følget vises ved at personene gir korte svar i samtalen uten å styre den i noen retning. Denne verbalt bekreftende anerkjennelsen gir ofte den andre motivasjon til å fortsette å fortelle, noe som igjen vil være med på å bygge tillit. Det er viktig at den som støtter, åpner seg for den andre og rydder vekk egen fortolkning av situasjonen, noe som for mange kan oppleves som vanskelig. På et eller annet tidspunkt i samtalen kan og bør det kanskje vurderes dithen at denne bør vris mer mot en veiledende eller styrende retning (Eide & Eide, 2004, s. 177 – 179).



Figur nummer 2, oversikt over de ulike komponentene i aktiv lytting (Eide & Eide, 2004, s 26).

Kommunikasjon og dens ulike former vil være et viktig verktøy i møte med helsearbeideren. En bevisstgjøring og forståelse av effekten av de ulike former for kommunikasjon vil trolig kunne være med på å legge til rette for gode forutsetninger i møtet.

### 2.3.6. Empati

Empati er et vel anvendt og kjent begrep innen ledelse. Empati kan skilles i affektiv og kognitiv empati. Når det gjelder kognitiv empati, lever man seg inn i hvordan det er å være den andre, mens affektiv empati er å leve seg inn og oppleve den andres følelser. Affektiv empati fordrer en passiv holdning for å slippe den andres følelser gjennom seg, mens kognitiv empati er en mer villet handling som fordrer hukommelse, intelligens og fantasi. Både affektiv og kognitiv empati er avhengig av at man kan skille mellom den andres og eget perspektiv (Eide & Eide, 2004, s. 35).

Det er antagelig vanskelig å forstå den andre hvis man ikke har ferdighet og egenskap til å sette seg inn i den andres ståsted. Dette vil være av betydning både for lederen så vel som den ansatte.



## **2.4. Behov for trygghet, tillit, anerkjennelse, mestring og motivasjon**

Helsearbeideren kan oppleve stress og frykt i møte med konflikter. Ved økt kunnskap kan lederen være med på å støtte og gi han/hun større forståelse for de aktuelle forhold.

### *2.4.1. Stress og frykt*

Når vi føler oss truet på en eller annen måte, opplever vi ofte utrygghet eller frykt. Dette er alt fra lett uro til panikk, basert på trusselgraden vi opplever. Utrygghet skaper redsel for det ukjente, mens trygghet skaper et åpent sinn. Er man trygg, blir man positivt innstilt og opplever et energioverskudd. I motsatt tilfelle går det meste av energien til å forholde seg til den utrygge opplevelsen, og produksjonen blir skadelidende (Lystad, 2006, s. 45) (Haaland, 2009, s. 124).

### *2.4.2. Stressresponsen*

Psykologisk stress er når det ikke er samsvar mellom personens mestringsevne og de utfordringer vedkommende måtte få. Vi kan snakke om en ren fysiologisk stressrespons der sentralnervesystemet sammen med hormonsystemet blant annet frigjør store mengder adrenalin og noradrenalin. Dette skyldes at kroppen skal mobilisere for det som kalles en «fight or flight respons», slik at vi rent fysisk er i stand til kamp eller flukt. Psykologisk skjer det også en rekke reaksjoner som angst, uro, økt irritabilitet, isolasjon og bruk av forsvarsmekanismer. Stress stammer opprinnelig fra det latinske «stringere» og betyr å stramme til. Stress kan ses på som noe positivt som kan skjerpe personens overvåkenhet og dermed vedkommendes yteevne. Negativt stress er når belastningen overgår mestringsevnen og de negative sidene blir fremtredende. Det er personens egenopplevelse av stresset som avgjør om det er stressende eller ikke. En av hovedårsakene til opplevelse av negativt stress i arbeidssammenheng, er ulike typer konflikter (Gulbrandsen & Stubberud, 2005, s. 42) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300 – 309).

### *2.4.3. Tillit, trygghet og anerkjennelse*

Som en motsetning til stress kommer tillit og trygghet som ofte regnes som selvsagte begreper i menneskelige relasjoner, de blir gjerne sett i sammenheng. Det snakkes om to former for tillit, en som defineres som spontan og oppstår ved det første møtet. Den andre formen er den som trenger tid til å utvikle seg. Denne tilliten bygger på våre erfaringer om blant annet personen er til å stole på. For å kunne bygge tillit, fordres det at man gir noe av seg selv, som oppfattes å ha en form for verdi. Det kan være så enkelt og dagligdags som et «hei» når vi møtes. Hvis denne handlingen ikke besvares, skapes det en usikkerhet i situasjonen. Oppbygget tillit kan knyttes til langt alvorligere situasjoner, der man viser personen en høy grad av tillit ved å åpne opp for sårbare sider av seg selv til den andre. Det vil alltid være en form for risiko eller en form for investering forbundet med denne type adferd. Temaet kan knyttes opp mot moral og etikk. Hva

er etisk og moralsk rett handling når man blir vist tillit? Å vise seg tilliten verdig og utøve respekt for den andre både som arbeidstaker og menneske, må aldri glemmes (Eide, Grelland, Kristiansen, Sævareid & Aaslan, 2005, s. 93 - 95).

Ifølge den tyske sosialfilosofen Axel Honneth vil det moderne mennesket kontinuerlig kjempe for anerkjennelse. Relasjoner og anerkjennelse er tett forbundet med hverandre (Honneth 2008, s. 75- 100).

#### *2.4.4. Mestring*

Mestring regnes som en viktig drivkraft og er med på å danne et positivt selvbilde. Det forutsetter en tro på at situasjonen kan bringes til en form for kontroll. Vi kan også snakke om mestringstro, her gjelder den subjektive følelsen personen har av sin egen evne til å mestre. Denne subjektive troen har vist seg vel så viktig som den reelle objektive problemløsningsevnen personen har (Eide & Eide, 2004, s. 67) (Haaland, 2009, s. 48 – 50) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 38).

Lazarus definerer mestring som (Kristoffersen, Nortvedt & Skaug, 2011, s, 144):

«(...) kontinuerlig skiftende kognitive og atferdsmessige bestrebelser på å mestre spesifikke indre og/eller ytre krav, som etter personens oppfatning tærer på eller overstiger hans ressurser»

#### *2.4.5. Arbeidsmotivasjon*

Organisasjonspsykologen Edgar Schein benytter et begrep han kaller arbeidsmotivasjon. Det inneholder fire sentrale underbegreper; mestring, anerkjennelse, mening og ansvar. Mestring er som nevnt, viktig for selvbildet og ønsket om å arbeide videre. Anerkjennelse eller positive stimulerende tilbakemeldinger blir ofte for lite vektlagt selv om det er allmennkunnskap at det er viktig for motivasjonen. Meningen og verdien ved arbeid/handling stimulerer til innsats. Det å få tildelt ansvar vil motivere, man blir vist tillit og gitt innflytelse, med dette følger forhåpentlig en viss handlingsfrihet (Haaland, 2009, s. 48 – 50).

## **2.5. Konflikt**

Hva er bare en uenighet, og når kan man definere noe som en konflikt? Det eksisterer en rekke definisjoner på konflikt, Sørensen og Grismo definerer en konflikt som følger (Lystad, 2006, s. 19):

«Vi definerer konflikt som et motsetningsforhold der partene er mer eller mindre bevisst på at dersom den enes mål innfris, vil den andres måloppnåelse være truet eller hindret. Dette kalles gjerne en konkretisert eller aktualisert sosial motsetning. En konflikt kan være latent; det vil si at det ligger motsetninger i et forhold mellom mennesker eller grupper av mennesker som under

gitte betingelser blir liggende, men som under andre betingelser blir aktivert» (Lystad, 2006, s. 19)

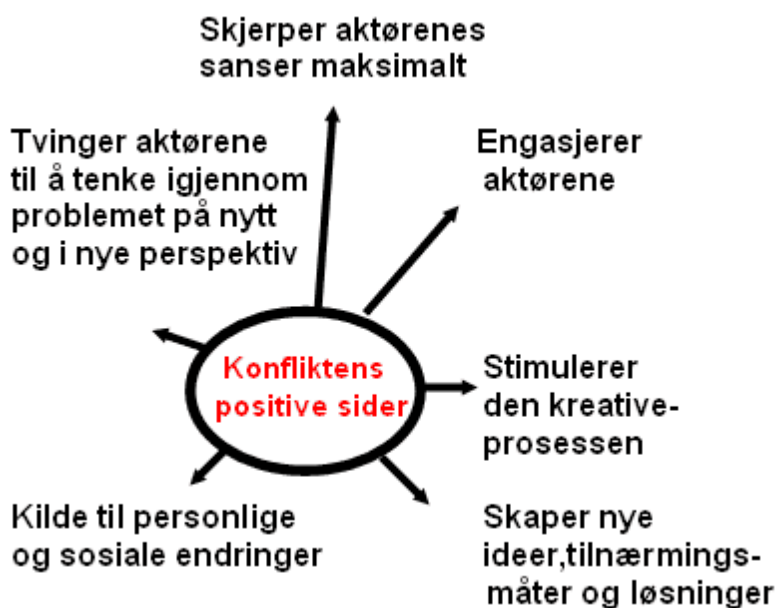
Professor Vibeke Vindeløv definerer konflikt på en enklere og mer kortfattet måte (Skivik, 2018, s. 26):

Konflikt er en uoverensstemmelse mellom to eller flere parter, som fremkaller spenninger i den enkelte.

Hvor går så grensen mellom uenighet og konflikt, er det noen nøyaktig grense? Skivik hevder at det ikke er noen nøyaktig grense mellom disse begrepene (Skivik, 2018, s 25 -26).

### 2.5.1. Konflikter på arbeidsplassen

I enhver sammenheng der mennesker skal samhandle og opptre i sosiale relasjoner, vil det oppstå konflikter. Konflikter, hvis de ikke blir for store, kan være en ressurs og gi inspirasjon til innovasjon i en organisasjon (Axselson & Thylefors, 1996, s.168 - 169) (Skivik, 2018, s 25 -26). Dette illustrerer nedenstående figur.



Figur nummer 3. *Konfliktens positive sider* (estudie.no/konflikt, 2019)

En allmenn oppfatning er at konflikter er noe negativt og er mentale feller. Det er fare for at konflikten kan eskalere hvis konflikter utelukkende ses på som noe negativt. De vil da kunne gi negative følger som blant annet å skape et dårlig arbeidsmiljø. Det sies at hierarkiet fungerer

hvis konfliktene er på det vertikale plan, men i motsatt tilfelle fungerer spesialiseringen hvis den er på det horisontale plan (Axelson & Thylefors, 1996, s.168 - 169) (Skivik, 2018, s 25 -26).

### *2.5.2. Type konflikter*

Konflikter kan også oppstå i form av en indre konflikt i personen selv, en intrapersonell konflikt. Denne kan handle om en uenighet i personens egne mål, verdier og forventninger til seg selv. Dernest kan konflikter oppstå mellom mennesker på forskjellig grunnlag, en interpersonell konflikt. Ifølge Lystad er det vanlig å skille konflikter ut ifra deres opphav. Det splittes da mellom interessekonflikter, verdikonflikter, vurderingskonflikter, samt rolle- og maktkonflikter (Bang 2003, s 39- 43) (Lystad, 2006, s. 22-23).

### *2.5.3. Mellommenneskelige konflikter*

Konflikter av mellommenneskelig art er gjerne knyttet opp mot konkurranseforhold, kommunikasjonsproblemer eller en ulik forståelse av hva og hvordan oppgaver skal utføres. Uansett om konflikten er kjent eller ukjent for de involverte og andre i omgivelsene, vil den kunne skape problemer på en arbeidsplass om den ikke blir løst (Lystad, 2006, s. 22-23).

### *2.5.4. Konflikt i et psykoanalytisk, psykologisk og psykososialt perspektiv*

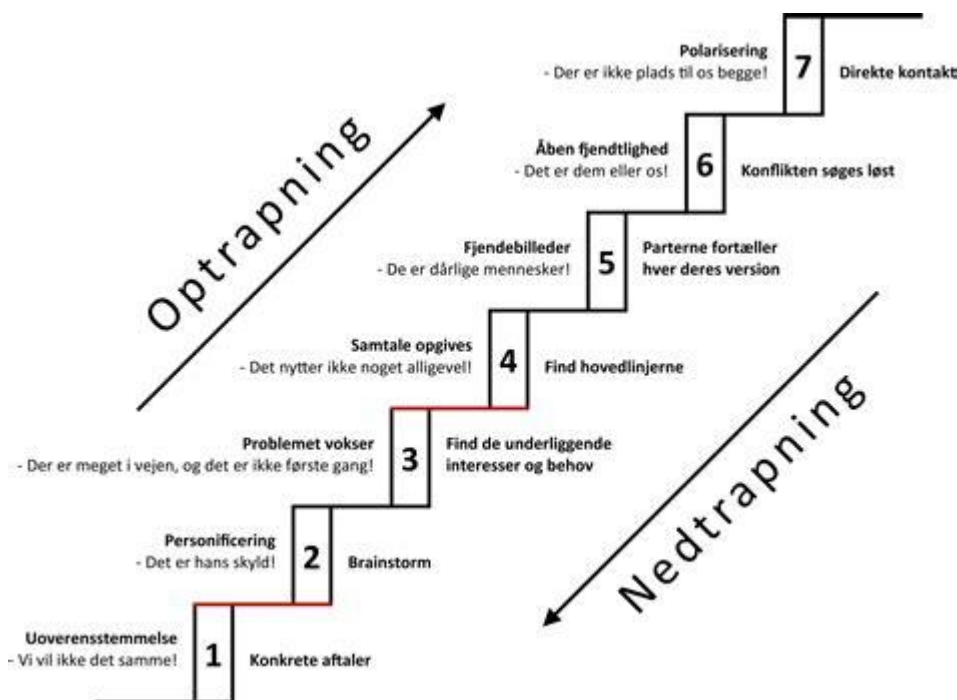
En psykologisk innfallsvinkel er helt nødvendig når man omtaler konflikter, ifølge Lystad (2006, s.42-43). En annen som viet mye av sin tid til konflikter, er Freud. Han jobbet via psykoanalysen spesielt mot den indre konflikten, og hvordan denne påvirket oss i relasjon til andre. Ifølge Freud er vi ikke alltid bevisst hva som er motivasjonen for vår atferd, og han fokuserer også på aggresjonen som kan oppstå og forsvarsmekanismer som benyttes i ulike situasjoner (Axelson & Thylefors, 1996, s. 16).

Vår anvendelse av forsvarsmekanismer vil henge sammen med våre tidligere erfaringer og hvordan vi fikk støtte til å forstå og mestre egne følelser. I tillegg vil trening og tolkning av egne følelser, samt hvordan disse kan observeres, være nyttig, jfr. nonverbal kommunikasjon og å være bevisst dette (Lystad, 2006, s. 42-43).

### *2.5.5. Konfliktprosessen/konflikttrappen*

Konflikttrappen er et anerkjent verktøy for å definere konfliktens alvorlighet, samt for å si noe om selve prosessen som oppstår i forbindelse med en konflikt. En rekke forskjellige forfattere har omtalt denne trappen, og den anses som til dels universell siden den kan benyttes uavhengig av type konflikt. En kjensgjerning som er mye omtalt, er at konflikter har en tendens til å øke i omfang om de ikke blir tatt hånd om. Ved å ha kjennskap til dette, kan man arbeide med å holde prosessen på et innovativt plan og hindre at den eskalerer. Ved hvert trinn i trappen er det

mulighet for å gå både opp og ned. Konfliktrappen kan være et nyttig verktøy på arbeidsplassen for å identifisere hva som skjer. Den kjennetegnes ved at person og sak er tydelig adskilt på første trinn, mens disse oppover i trappen vil blandes sammen. På et høyere nivå vil både person, sak og relasjon bryte sammen. Desto sterkere konflikten er jo sterkere blir det følelsesmessige engasjementet, og det blir vanskeligere for partene å lytte aktivt til hverandre. På de øverste trinnene av trappen vil det oppstå direkte fiendtlighet mellom partene, mens det helt på toppen ikke vil være plass til begge parter, og det må skje en polarisering (Asnæs & Knærkegaard, 2014, 147 – 148).



Figur nummer 4.

(Skole og Forældre-landsorganisation for skolebestyrelser og forældre, 2019)

### 2.5.6. Konfliktskyhet

Asnæs & Knærkegaard omtaler konfliktskyhet. Dette kan være at en eller begge parter ikke vil vedgå at det faktisk er en konflikt på gang, men at disse innehar en konfliktsky atferd. Det vil i tillegg være en markant indre dialog i personene som kan komme til syne og gjøre seg gjeldende for den andre part via det nonverbale språket, selv om dette ikke blir omtalt verbalt. De henviser til at det er gjort en rekke studier på dette området, og at disse konkluderer med at konfliktskyhet er de hyppigste reaksjonene på konflikter. Kommunikasjonen mellom partene vil her bli vanskelig, og trinnene i konfliktrappen vil også i dette tilfelle eskalere. En utfordring antas å

være at de involverte vil forsøke å danne allianser i omgivelsene. Et annet punkt som også har blitt trukket frem, er at det blir benyttet ironi for å dekke over konfliktskyhet. Konflikten i seg selv blir ikke omtalt annet enn ved hjelp av ironi (Asnæs & Knærkegaard, 2014, 152 – 154).

### *2.5.7. Møtet med konflikter*

En av de største feilene som blir gjort i forbindelse med konflikter, hevder Skivik, er at man venter for lenge med å gripe inn. Han hevder noe av grunnen kan være at vi for ofte ser på konflikter som noe negativt som utgjør en trussel. Noe som også bekreftes ved litteratur knyttet til konfliktrappen, der en liten uoverensstemmelse mellom mennesker kan utvikle seg oppover i trappen. Konfliktrappen kan som nevnt benyttes både opp og ned, men det er adskillig vanskeligere å gå ned enn opp, og desto høyere man har kommet opp desto vanskeligere er det å gå tilbake (Asnæs & Knærkegaard, 2014, 146) (Skivik, 2018, s 25 -26).

Jeg har i dette kapitlet forsøkt å trekke inn relevant teori som underbygger problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Relevant teori er hentet fra organisasjonslære, -sociologi, -psykologi og kulturforståelse. Videre har jeg støttet meg til ledelsesteori, konflikt- og etiske spørsmål, og en stor andel er viet kommunikasjon, både verbal og nonverbal med tilhørende undergrupper.

I det neste kapittel vil jeg omtale valg av metode for oppgaven.

### **3.0. FORSKNINGSMETODE OG ANALYSE**

Dette kapittelet inneholder metodeteori, beskrivelse og refleksjoner rundt mitt valg av metode knyttet opp mot problemstillingen. Det starter med en kort innledning rundt vitenskapsteori. Deretter omtales hermeneutisk og fenomenologisk tankegang før jeg redegjør kort for mitt valg av forskningsmetode og utvelgelse av respondenter. Selve gjennomføringen av studien og noen refleksjoner rundt dette vil bli forklart. Det vil også bli trukket inn noen etiske synspunkter knyttet til forskningen. Avslutningsvis i dette kapitelet forklarer jeg hvordan mine funn er trukket ut av forskningsmaterialet, samt gir en omtale av selve analyseprosessen.

#### **3.1. Vitenskapsteori**

Vitenskapelig kunnskap er en av mange former for kunnskap. Systematisering av vitenskapelig kunnskap kan ses på som forskning, og det skal være mulig å etterprøve kunnskapen. Det finnes ikke absolutte kriterier eller teorier, og vitenskapsteoriene bør ses på som noe som tilhører en bestemt historisk, kulturell og sosiologisk tid (Malterud, s. 15 - 17).

Selv på tvers av metodetradisjoner kan, ifølge Malterud, forskning defineres som følger:

Det handler om en systematisk og refleksiv prosess der kunnskapsutvikling kan etterprøves og deles, med en ambisjon om overførbarhet av funnene utover den sammenhengen den enkelte studie ble gjennomført (Malterud 2011, s 16).

Jeg ønsker i denne oppgaven å forske på helsearbeiderens møte med kollegaen/e i mellommenneskelige konflikter i en helseinstitusjon. Hvordan opplever helsearbeiderne å møte konflikter, hvilke tanker og hvilke handlinger vil helsearbeidere foretrekke i dette møtet. Samtidig ønsker jeg å danne meg et bilde av hvilke opplevde behov helsearbeidere kan ha fra sine ledere når konflikter oppstår. Dette er uavhengig av hvilken institusjon vedkommende arbeider ved.

#### **3.2. Hermeneutikk og fenomenologi**

Den hermeneutiske tradisjonen tjener som en tolkning av menneskelige meninger. Hermeneutikken knyttes til de humanistiske retningene og ikke til de naturvitenskaplige retningene. Utfordringen kan være at bekrivelse og tolkning er knyttet sammen, og forskeren må forsøke å skille disse to. Dette kan være vanskelig siden alle bekrivelser også bærer preg av tolkning (Malterud, 2011, s. 44 - 45). Kvale og Brinkmann omtaler hermeneutikk som læren om fortolkning av tekster. Begreper som tekst og samtale vil i denne tradisjonen stå sentralt, og selve formålet med teksten eller samtalen er at det/den skal være/ha allmenngyldig med tanke på meningsinnhold (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 69)

Utgangspunktet for temaet i oppgaven er mennesket i møtet med konflikter, samt å forsøke å få innsikt i hvilke meninger og tanker helsearbeideren har når han/hun møter mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen. Parallelt ønskes det å kartlegge hvilke behov han/hun opplever å ha fra sin leder når en konflikt oppstår.

Fenomenologi er ofte knyttet til interessen for å forstå sosiale fenomen sett fra aktørens side, altså hvordan han opplever verden ut ifra sin virkelighetsoppfatning (Kvale & Brinkmann, s. 45). Fenomenologi er et stort felt innen filosofisk teori, og menneskets erfaring regnes her som anerkjent kunnskap (Malterud, 2011, s. 45)

En fenomenologisk tilnærming vil også være av interesse siden jeg søker etter helsearbeiderens opplevelse av mellommenneskelige konflikter i sin arbeidshverdag. Helsearbeiderens egen oppfatning av disse mellommenneskelige konfliktene vil derfor være vesentlig å trekke frem. Det som fortelles meg om handlinger vil ikke være mulig å kvalitetssjekke for gyldighet fordi det de formidler, er slik det blir sagt og oppleves for respondentene på det tidspunkt de blir fortalt. Det er altså ikke respondentenes handlinger som utgjør mine data, men respondentens fortellinger om sine handlinger.

Malterud omtaler også denne prosessen ved å stille spørsmål ved om man har rett til å hevde på vegne av andre at deres uttalelser betyr noe annet enn det som de sa (Malterud, 2011, s. 44)?

### **3.3. Design**

#### *3.3.1. Kvantitativ kontra kvalitativ metode*

Når en skal innhente informasjon, kan en anvende ulike metoder. Det er viktig å velge en formålstjenlig metode med tanke på hva man er interessert i å undersøke eller få svar på. Av den grunn kan det være hensiktsmessig å ha kjennskap til ulike metoder for innsamling av data.

Hensikten med den kvantitative metoden er få inn informasjon som er lett å systematisere og standardisere. Den kvantitative metoden fokuserer på kategorisering og presisering av sentrale begrep. En av fordelene med kvantitativ tilnærming er at man kan undersøke svært mange enheter med til dels lav kostnad. En av de viktigste årsakene til at man velger kvantitativ metode, er å skape et representativt bilde av en gitt populasjon gjort ved et utvalg av disse. Utfordringen kan være om utvalget er representativt for populasjonen. Undersøkelsesmetoden bærer preg av spørreskjemaer med lukkede svaralternativer. Målet er å tilegne seg rikelig med informasjon fra mange enheter samtidig. Enhetene blir i forkant tvunget inn i utvalgte kategorier som standardiseres og gjøres mulig i form av tall (Jacobsen, s. 233- 236 og s. 276 - 280).



Den kvantitative metoden gjør det vanskelig å gå i dybden hos hver enkelt deltager. Formålet er ikke å skape kunnskap rundt deltagerens tanker og meninger om problemstillingen eller temaet, men heller å tallfeste synspunkter i form av statistikk og lignende. Metoden vil i så henseende være nyttig der hvor man ønsker å tallfeste flere enheter ut fra mer standardiserte spørsmål. Metoden gir lite eller intet rom for å se og forstå menneskenes opplevelser og tanker om og rundt situasjoner og temaer som ønskes belyst. Således vil dybdeinnsikt i enkeltmenneskets livserfaring vanskelig la seg synliggjøre ved valg av denne metoden.

### *3.3.2 Kvalitativ metode*

Med det kvalitative intervjuet kan en anvende dybdeintervjuet som et instrument for å kartlegge den enkeltes respons og meninger på et gitt tidspunkt. På denne måten vil en få tilgang til flere ulike meninger og opplevelser. Det vil bli kartlagt en rekke individuelle synspunkter, men det kan også med et slikt instrument være en fare for at man knytter synspunktene fra en gruppe informanter og anvender dem som allmenngyldig. Man kan da få problemer med gyldigheten av forskningen. Individuelle intervjuer egner seg til å kartlegge enkeltpersoner synspunkter og erfaringer. Metoden kan knyttes til et konstruktivistisk vitenskapssyn (Jacobsen, s. 142 - 143).

Med tanke på problemstillingens ordlyd: hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter og hvilke opplevde behov har han/hun fra sin leder, anser jeg at en kvalitativ metode vil være hensiktsmessig for å belyse helsearbeiderens møte med konflikter. På denne måten kan det være mulig å få innsyn i den enkeltes opplevelse av selve møtet med mellommenneskelige konflikter. Det vil også være mulig å synliggjøre og studere hva den enkelte føler og tenker i situasjonen, og hvordan denne opplevelsen påvirker den enkelte deltagers arbeidssituasjon både i forbindelse med konflikten og i etterkant. Jeg vil forsøke å være bevisst at den gruppen jeg skal intervju og de funnene jeg får, på ingen måte kan benyttes til å være allmenngyldig. De må ses på som et lite utvalg som for meg kan gi et noe dypere innblikk og en større forståelse av temaet. Jeg vil derfor forsøke å ikke tallfeste materialet i særlig grad, annet enn når det vil være naturlig med tanke på formulering og skrivemåte.

Livsverden er et begrep som først anvendes av den tyske filosofen E. Husserl. Begrepet er både filosofisk og sosiologisk og betegner den konkrete verden som hver og en av oss erfarer og lever i. Begrepet omtales ofte i fenomenologien og er ansett som et viktig begrep innen denne type filosofi. (Svendsen, 2019). I min studie er det nettopp den enkeltes livsverden jeg ønsker å forstå og undersøke nærmere.

Ifølge Husserl skal livsverdenen forstås som en horisont eller en slags bakgrunn for alt enkeltmennesket foretar seg. Det er i vår livsverden noe fremstår som meningsfullt eller ikke.

Innen denne forståelsen vil alles livsverden kontinuerlig være i endring og aldri statisk, fordi vi hele tiden opplever og får nye endringer. På denne måten blir ikke livsverdenen noe en lever i, men gjør at en faktisk lever. På samme måte som hver enhet lever i «sin» livsverden, vil vi også befinne oss i sosiale eller kollektive livsverdener fordi vi kommuniserer med hverandre (Svendsen, 2019).

Begrepet livsverden er av denne grunn meningsfull i denne undersøkelsen, i og med at helsearbeideren er en del av institusjonene. Han/hun vil bringe sin livsverden inn i institusjonen, og i samspill og kommunikasjon med sine kollegaer vil denne være i endring.

Både en hermeneutisk og en fenomenologisk tilnærming blir ofte benyttet når en observerer fenomener, for deretter å tolke det en ser. Dernest ser en på fenomenet med nye øyne for å se og tolke på nytt. Slik drives en som forsker fremover i en forståelsessirkel, ofte kalt den hermeneutiske sirkel (Alnes, 2019). Med tanke på en hermeneutisk og en fenomenologisk tilnærming er begge mye benyttet i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2010 s. 45) (Malterud, 2011, s. 44 - 45).

### **3.4. Intervjuprosessen**

Jeg har tatt utgangspunkt i intervjuprosessens syv trinn som Kvale og Brinkmann (2010, s. 118 - 119) beskriver, men det presiseres at det ikke finnes noen standardprosedyrer. De er mer en hjelp og veiledning, noe som kan ha både fordeler og ulemper. De syv trinnene beskrives som: tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering (Kvale & Brinchman, 2010, s. 118 - 119).

Det vil være hensiktsmessig å følge en form for mal i denne prosessen, og dette kan være med å skape denne. Malen vil kunne være med å sikre både reliabilitet og validitet, og undersøkelsen vil trolig fremstå som mer transparent. Disse kategoriene vil bli mer omtalt utover i kapittelet.

### **3.5. Planlegging**

Jeg startet tilnærming og tanker rundt tema tidlig i masterløpet. Dette fordi jeg første året sammen med en medstudent skrev en oppgave som omhandlet samarbeid. Denne oppgaven gjorde at jeg fattet interesse for tema samarbeid og konflikt, da konflikt var et tema som kom opp flere ganger i forbindelse med denne førsteårs oppgaven. Underveis i studiet var det også en rekke andre temaer som skulle dekkes, derfor ble tema konflikt litt borte for meg underveis, men mot slutten av tredje året hvor prosjektskisse til masteravhandling skulle klargjøres, kom temaet opp igjen. Jeg valgte da påny å sette søkelys på temaet. Selv om problemstillingen og vinklingen

har endret seg litt siden oppstart av arbeidet med prosjektskissen, anser jeg det som endringer og justeringer for å komme frem til en bedre løsning i lys av tema og hvilken vinkling jeg ønsket.

### **3.6. Utvikling av intervjuguide**

Et intervju kan være både strukturert, ustrukturert eller semistrukturert, og det skal være mål og mening med intervjuet. Det anses som uetisk å gjennomføre et intervju og benytte andres tid uhensiktsmessig (Malterud, 2011, s. 129). Hvor strukturert det er hensiktsmessig å være, bør avklares i forkant. Prestrukturering betyr ikke nødvendigvis at intervjuet lukkes i forkant, men mer at enkelte sider bevisst blir satt i fokus, samtidig som man kan ha en mer åpen innfallsvinkel underveis. Jacobsen hevder at åpne intervjuer ikke bør bestå av en forhåndsbestemt rekke spørsmål med låste svaralternativer. Det anbefales i de fleste tilfelle å utarbeide en intervjuguide. Denne guiden bør inneholde hvilke tema intervjuet skal ta opp, noe som også vil gjøre samtalen mer strukturert. Intervjuguiden kan ha en sterk eller svak strukturingsgrad (Jacobsen, 2013, s. 144 – 145). Intervjuguiden bør revurderes mens man jobber og blir kjent med hvor man skal sette fokus. Klarer forskeren å bidra til at deltagerne deler av sin hverdagskunnskap, er det formålstjenlig og vil kunne gi dyp innsikt i temaet (Malterud, 2011, s. 129). Derfor tilpasset jeg min intervjuguide underveis og mellom intervjuene. Erfarte jeg noe som hensiktsmessig i et intervju, gjorde jeg forsøk på å tilpasse dette før det neste intervjuet. Jeg var også etisk bevisst under hele prosessen om hvem jeg er, og hvordan jeg og min livsverden påvirket dialogen med de ulike deltagerne.

Intervjuguiden ble forsøkt utarbeidet for å dekke problemstillingen. Spørsmålet som problemstillingen dekker, oppfattes som todelt, hvorav en del knyttes til helsearbeiderens møte med mellommenneskelige konflikter, og den andre delen knyttes til helsearbeiderens opplevde behov fra sin leder når konflikter oppstår. Intervjuguiden ble i forkant av intervjurunden gjennomført på en testperson, for om mulig å avdekke uklarheter med tanke på både ordformulering og spørsmålsoppbygging, samt et forsøk på å kartlegge egen evne til å stille relevante og gode oppfølgingsspørsmål. Jeg erfarte at jeg selv var «fersk» som forsker og derfor av etiske grunner var det viktig å gjennomføre et testintervju. Ved denne fremgangsmåten kunne jeg bedre ivareta deltagerens ulike behov, samt få stilt de rette spørsmål, samtidig som jeg selv håper jeg fremstår mer tydelig og trygg i situasjonen. Dette kan bidra til at jeg får flere og dypere svar enn om jeg hadde unnlatt en slik testsituasjon.

### **3.7. Respondentene**

Jeg hadde et ønske og et mål om å gjennomføre ni intervjuer totalt. Respondentene ble valgt ut etter noen kriterier; Det var et ønske at de hadde minimum to års erfaring som helsearbeider,

dette for at de skulle ha noe erfaring fra arbeidslivet å referere til. Denne erfaringen ble ansett som nødvendig for å kunne belyse problemstillingen. Jeg ønsket også arbeidstakere med en faglig helsearbeiderutdannelse, som sykepleier, vernepleier, helsefagarbeider eller lignende, men det ble i forbindelse med utvelgelsen ikke ytret noen spesielle ønsker om hvilken av disse fagutdanningene. Kjønn var i utgangspunktet ikke et vektlagt kriterium, men underveis viste det seg at jeg kun hadde en mann og resten kvinner. Dette kan nok samsvare med gjeldende kjønnsfordeling innenfor helseinstitusjoner. Da jeg manglet to informanter ved siste del av intervjurunden, valgte jeg å spørre etter menn til disse intervjuene. Til det fikk jeg et positivt svar, og jeg endte derfor opp med tre menn og seks kvinner. Alle respondentene ble valgt ut via sin arbeidsplass.

Jeg sendte ut forespørsel pr. e-post til enhetsledere og avdelingsledere med informasjon om studien. Jeg kontaktet dem deretter pr. telefon etter et par dager. De aller fleste var positive, men det var varierende hvor enkelt det var å skaffe respondenter på hvert enkelt sted. Jeg opplevde også at to trakk seg rett før intervjuene, og dermed måtte nye skaffes. Det var en utfordring at de aller fleste arbeidet turnus, noe som gjorde det vanskelig å finne møtetidspunkt som passet alle involverte parter. Prosessen var til tider krevende, og jeg måtte være fleksibel og på tilbudssiden både hva gjelder sted for intervju og tidspunkt. Hele prosessen tok også betydelig lengre tid enn først antatt.

### **3.8. Gjennomføring av intervjuene**

For å kunne gjennomføre en informasjonsutveksling på en åpen måte, vil det være vesentlig å oppnå en tillitsrelasjon mellom respondenten og intervjuer. Tillit er noe som ofte tar tid å etablere. Å oppnå denne tilliten i løpet av et kort intervju kan derfor være utfordrende. Intervjuer og respondent vil som oftest være ukjente for hverandre i forkant av intervjuet. Det er flere faktorer som kan bidra til å bygge tillit mellom intervjuer og respondent i løpet av deres korte møte. Blant annet er det viktig å informere om hensikten med undersøkelsen, hvordan data skal benyttes og hvordan respondentens anonymitet vil bevares. Det kan også være en fordel å ha evne til å føle på hva som er rett fremgangsmåte i de forskjellige intervjusituasjoner. Tolkningen vil være påvirket av hvilke ferdigheter en innehar, og dermed også være noe personavhengig (Jacobsen, 2013, s. 149 -150).

Istedenfor å gå rett på utfordrende spørsmål, ønsket jeg å gjøre en myk tilnærming ved oppstart av intervjuene. Jeg benyttet derfor en innledning der respondentene startet med å fortelle om seg selv. Det opplevdes som positivt ved at intervjuet kunne starte med en innledning som var

relativt ufarlig, samtidig fikk både respondenten og jeg litt mulighet til å bli kjent med hverandre.

Det var svært positivt å erfare hvor mye respondentene var villig til å dele i forbindelse med intervjuene. Samtidig ble jeg ydmyk over å få ta del i deres opplevelser, og jeg følte et stort ansvar for å forvalte datamaterialet på en forsvarlig måte både kunnskapsmessig og etisk. For å ivareta deltagerne på en god måte i forbindelse med intervjuene, opplevde jeg det viktig å inneha en viss mengde kommunikasjons- og sosiale ferdigheter. Jeg forsøkte derfor i forkant og underveis å innhente kunnskap og søke veiledning på disse området. Intervjuene ble gjennomført med båndopptager, samtidig som jeg tok noen notater. Disse notatene benyttet jeg underveis i intervjuet for bedre å ha oversikt over hva vi hadde snakket om. Samtidig hadde jeg også mulighet til å gjennomføre noen korte oppsummeringer underveis. Avhengig av hvor mye informasjon respondentene hadde, varte intervjuene fra 44 minutter til 1time og 3 minutter.

### **3.9. Forskningsetikk**

Samfunnsvitenskapelig teori studerer i de fleste tilfelle mennesker og menneskelige væren.

Denne type forskning kan gjøre at man trækker inn i menneskers privatliv, og om man ikke gjør etiske refleksjoner når man vurderer forskningsdesign, kan dette få negative konsekvenser for de involverte. Enhver som skal gjennomføre denne type forskning, vil trolig komme opp i en eller annen form for etisk dilemma. Det vil være av stor betydning å ivareta de etiske prinsippene i løpet av forskningsperioden. Risikoen er at menneskene i studien er midler for å nå målet, og at det ikke blir interessen for hver enkeltes betydning som står i fokus. Det er vanlig å knytte etikken opp mot tre krav i samspillet mellom forsker og respondent. Følgende punkter er fremhevet (Jacobsen, 2013, s. 44 - 51):

1. Informert samtykke. Dette skal bygge på frivillighet med tanke på å delta og at den som deltar, skal være gjort kjent med hvilke ulemper og fordeler deltagelse kan føre til, samt hva dataene skal benyttes til. Intervjuer må være trygg på at respondenten har forstått denne informasjonen.
2. Krav på privatliv. Hvor sensitiv er informasjonen som samles inn, og hvor stor sannsynlighet er det for at respondentene kan kjennes igjen?
3. Å bli korrekt gjengitt. I den grad det er mulig skal data som er samlet inn, være så korrekte som det lar seg gjøre.

(Jacobsen, 2013, s. 44 - 51)

Etter utarbeidelse av problemstillingen sendte jeg søknad til NSD for å få prosjektet godkjent. Ansvarlig veileder er også tilknyttet og oppført i denne søkeprosessen. Prosjektet har ikke hatt store endringer underveis, kun små justeringer i ordlyden på problemstillingen. Dette er gjort i samråd med veileder. Søknad og godkjenning fra NSD ligger som vedlegg.

I forbindelse med utvelgelse av respondenter kontaktet jeg bevisst kommunale helseinstitusjoner hvor jeg selv ikke har arbeidet, for å forsøke å unngå at egen erfaring og referanser ble lagt til grunn i forbindelse med intervjuene. Jeg ville også anse det som en fordel at respondentene ikke hadde noen kjennskap til meg fra tidligere, da dette kunne påvirke svarene. De kommunale helseinstitusjonene hvor intervjuene ble gjennomført, går alle under betegnelsene sykehjem, omsorgssenter eller rehabiliteringsavdeling.

Avdelingsledere eller enhetslederne ble i forkant av intervjuet tilsendt informasjon rundt studien. Denne informasjonen hadde de aller fleste respondentene blitt gjort kjent med før jeg kom. De som ikke hadde fått informasjon, fikk tid til å lese igjen hele informasjonsskrivet og å stille spørsmål før intervjuene startet. Samtlige respondenter fikk i tillegg muntlig informasjon av meg om studien, blant annet hva det ville innebære å delta og hvilke konsekvenser det kunne innebære. Samtlige ble spurt om jeg kunne ta opp intervjuet med dem, dette svarte alle ja til. Alle respondenter skrev også under på at de aksepterte å delta i studien. Disse skjemaene er ikke lagt ved av hensyn til anonymiteten.

Med tanke på videre forvaltning av forskningsmaterialet har jeg forsøkt å bevare respondentenes anonymitet hele veien. Jeg har også forsøkt å være bevisst på at jeg skal sitere og gjengi dem så korrekt det lar seg gjøre. Som jeg også tidligere har vært inne på, er jeg ydmyk for den tillit mine respondenter viste meg med tanke på hvor mye av sine opplevelser og tanker som de var villig til å dele. Jeg har forsøkt å være bevisst denne tilliten og det ansvaret dette innebærer. Jeg har også forsøkt å være bevisst at det kan oppleves som belastende for respondentene å dele denne informasjon med meg. Rammen rundt intervjuene ble forsøkt opprettholdt i en hyggelig form, samtidig som jeg presiserte for respondentene at de selv må velge hvor mye av sin erfaring de ønsker å dele med meg.

### **3.10. Gyldighet, pålitelighet og validitet**

Validering er kvalitetssikring av analyseresultatene. Ingen kunnskap vil gjelde under enhver omstendighet, den vil aldri være allmenngyldig. Sjelden kan man svare ja eller nei på om de svarene vi har funnet, er sanne eller ei. Det vil være viktigere å ta stilling til om noe av materialet har overførbarhet, og hva som kan inneholde sannhet, samt hva det er sannhet om, altså intern validitet. Det vil være vesentlig fortløpende å vurdere om de verktøy man benytter

med tanke på oppnådd kunnskap, er gode, samt om metoden vil kunne gi gyldige svar. Med tanke på overførbarhet, den eksterne validiteten, kan et godt hjelpeord være kontekst. Hvis man kun forholder seg til den lokale konteksten, og ikke vurderer overførbarheten, kan den eksterne validiteten bli lav. Det vil også være av betydning å være bevisst at samtlige ledd i forsoningsprosessen kan påvirkes av forskerens egen person. Med tanke på validitet og gyldighet vil kravet om konsistens komme inn. Det skal være en forbindelseslinje mellom problemstilling samt de teorier, metode og data som prosjektet inneholder. Vurderinger om validitet må tas inn i alle ledd, og forskeren må være bevisst svake sider ved prosjektet og målet må være å synliggjøre disse (Malterud, 2011, s. 21 - 23).

En annen faktor som kan påvirke validiteten og forvaltningen av funnene, er min manglende kompetanse på forskningsområdet. Innehar jeg tilstrekkelig kunnskap og kompetanse om temaet til å forvalte og vurdere mine funn på en best mulig måte gjennom hele prosessen? Jeg har forsøkt å tilegne meg det jeg anser som nødvendig kunnskap. Jeg har også forsøkt å søke støtte og veiledning der jeg antar at det er mulig å innhente det. Jeg kan likevel ikke være sikker på at jeg har kunnet ivareta validiteten på en tilfredsstillende måte gjennom hele forskningsprosessen.

Spørsmålene og gjennomføringen av intervjuene er utført i den hensikt at formuleringen skal kunne være mest mulig allmenngyldig og ikke knyttes spesielt til det enkelte sted. Spørsmålene er derfor forsøkt stilt slik at de kan benyttes i samtlige av institusjonene og ikke tilpasset lokale forhold.

Et relevant kritisk spørsmål vil være om de rette respondentene er valgt, og om disse forteller sann informasjon. Funnene er avhengig av kildene de kommer fra. Det vil være vesentlig at forskeren stiller noen kritiske spørsmål til valg av respondenter, både med tanke på respondentenes evne og vilje til å gi sann informasjon, samt respondentenes nærhet til fenomenet. Kritiske hjelpespørsmål kan være hvilken kunnskap det er nærliggende å anta at respondenten innehar. Det antas at en med erfaring vil inneha mer kunnskap enn en som er helt ny på området. Et annet dilemma er faren for at respondenten svarer ut ifra det som er sosialt akseptabelt og hvordan man ønsker å fremstå. Jfr. tidligere vurdering av konteksten, finnes det tilhørere og vil disse påvirke svarene (Jacobsen, 2013, s. 216 – 218)?

Det vil være vanskelig og nærmest umulig å kunne etterprøve om respondentene har svart helt ærlig. Metoden jeg har valgt, fører til at jeg må basere meg på den opplevelsen jeg har under intervjuene og de svarene respondentene har gitt. Jeg velger å anta at de har svart så ærlig som mulig, selv om jeg ikke har noen mulighet til å kontrollere om de holder tilbake viktig

informasjon. Jeg kan heller ikke utelukke at de har svart slik de tror at jeg forventer at de skal svære.

### **3.11. Transkribering**

Transkripsjon er en svært ressurskrevende prosess, som også kan oppfattes som ensformig. Intervjuet kan transkribes av andre, men forskeren kan også velge å transkribere på egenhånd. Hvis man går inn for å gjøre det selv, kan forskeren under transkriberingen få med seg mange detaljer som kan være relevante for egne analyser. Det gir også forskeren en gylden mulighet til å få stor kjennskap til eget materiale, og man vil i forbindelse med transkriberingen kunne danne seg et bilde av analysen som skal foregå i etterkant. Ved å transkribere egne intervjuer får man også god innsikt i og mulighet til å forbedre egen intervjustil (Kvale & Brinkmann, 2010, s.186 - 196).

Det finnes ingen standarregler om hvordan transkripsjonen skal foregå med tanke på ordrett talespråkstil, der alle tankelyder er gjengitt eller ikke. Det kan være nyttig å spørre seg: Hva er nyttig transkripsjon for min forskning? Pauser og tonefall under intervjuet kan være viktig å få frem da det kan si noe om respondentens emosjonelle tilstand. Det som er viktig, er at det dokumenteres hvordan transkripsjonen er gjennomført. Transkribering har også en etisk vinkling da det kan være viktig å behandle både respondent og de rundt han/henne konfidensielt. Det kan derfor være viktig allerede under transkriberingen å starte anonymisering og unngå å gjengi navn som kan være gjenkjennbare (Kvale & Brinkmann, 2010, s.186 - 196).

Jeg valgte å transkribere intervjuene på egenhånd. Dette av flere årsaker, jeg så det blant annet som svært nyttig da jeg fikk en dypere innsikt i materialet. Jeg oppdaget blant annet at det var flere detaljer og nyanser jeg hadde gått glipp av under selve intervjuet, som jeg oppdaget under transkriberingen. Et annet moment som jeg erfarte som nyttig, var min egen intervjustil. Blant annet opplevde jeg det som negativt at jeg snakket for mye, dette var særlig i forbindelse med de første intervjuene. Jeg kunne også ha en tendens til å komme med avbrytende spørsmål mens respondenten snakket, og jeg lot ikke alltid respondenten få lang nok responstid i etterkant av et spørsmål før jeg stilte hjelpespørsmål.

Jeg forsøkte å transkribere intervjuene fortløpende etter at de var gjennomført. Fordelen med det var blant annet at jeg utover i intervjuene kunne forbedre og forsøke å utelukke de negative sidene ved meg selv som jeg har omtalt ovenfor. Det opplevdes som konstruktivt siden jeg da fikk mulighet til å forbedre gjennomføringen fra gang til gang.



Anonymiteten til respondenten ble forsøkt ivaretatt ved at alle stedsnavn og personnavn som ble benyttet under intervjuene, under transkriberingen kun ble gjengitt ved ..... Selve intervjuene ble kun navngitt med en bokstav og et nummer. På denne måten er det kun jeg som har kjennskap til hvilke intervjuer som er gjennomført på hvilket sted. Intervjuene er skrevet ut i papirformat, slik at jeg kan arbeide med stoffet og er ellers lagret på minnepenn.

I forbindelse med transkriberingen begynte også prosessen med å analysere dataene, og jeg opplevde det som vanskelig å skille de forskjellige delene av forskerprosessen fra hverandre. Jeg erfarte at det hele tiden parallelt foregikk en intern tolkningsprosess i meg, noen ganger mer eller mindre ubevisst. Malterud omtaler også at alle beskrivelser og tolkninger henger sammen i forskerprosessen. Beskrivelsene er preget at forskerens tolkninger og visa versa (Malterud, 2011, s. 44 - 45).

Dette var mer eller mindre ubevisst til å begynne med, men etter hvert ble det en mer bevisst handling. Parallelt med transkriberingen opplevde jeg at jeg gjennomførte en refleksjon rundt funnene, selv om den prosessen var mer uorganisert enn det som blir presentert senere i oppgaven.

### **3.12. Beskrivelse av analyseprosessen**

En analyse skal være veldokumentert og gjennomarbeidet. Det vil være av betydning at forskeren stopper opp og holder de alternative tolkningene opp mot hverandre. Forskeren må selv kunne gjenkjenne dataene systematisk før dette kan videreføres og legges frem slik at det kan forstås av andre. Problemstillingen er utgangspunktet for forskningen og også analysen. Analysen skal knytte sammen dataene ved at de skal organiseres, fortolkes og trekkes sammen. Videre skal forskeren avklare forståelsen av sine empiriske funn og drøfte disse opp mot eksisterende teorier. Når man skal analysere kvalitative data, må man stille spørsmål om hva det er som blir sagt og hvorfor. Funnene skal deretter systematiseres på en forståelig måte. En annen måte å forklare dette på er at spørsmålene som blir stilt under intervjuene, styres av problemstillingen, mens svarene styres av de empiriske funnene og spørsmålene sammen med den teoretiske rammen (Malterud, 2011, s. 90 -93).

Jeg har i denne studien valgt å anvende en analysemetode som er beregnet på kvalitativ forskning. I min analyse benytter jeg Malteruds modell for analyse, denne modellen er inspirert av Giorgis fenomenologiske analyse. Malteruds analysemodell er hensiktsmessig å anvende når målet er å forstå fenomener, via en deskriptiv tverrgående analyse av disse, og hvor en har et materiale basert på flere og ulike respondenter (Malterud, 2011, s.96 - 98)

Malterud beskriver og anbefaler at analysen gjennomføres i fire ulike trinn

1. Få et helhetsinntrykk
  2. Å identifisere meningsbærende enheter
  3. Å abstrahere enkelte meningsbærende enheter
  4. Å sammenfatte fra kondensering til beskrivelser og begreper
- (Malterud, 2011, s.98).

Som nevnt, begynte min analyse allerede under intervjuene, blant annet ved at jeg valgte ut spesifikke spørsmål og tilpasset disse underveis i prosessen. Blant annet ble oppfølgingsspørsmålene i forbindelse med hvert intervju utarbeidet på grunnlag av de analyseprosessene som foregikk parallelt hos meg. Det samme gjelder hvordan intervjuene ble gjennomført. Jeg hadde for eksempel et større helhetsinntrykk i mitt siste intervju kontra mitt første.

Min første gjennomgang av materialet ble gjort for å skape en oversikt over ulike og generelle tendenser i materialet. Jeg så etter fenomener som utkrystalliserte seg for meg. Jeg undersøkte samtidig ulike teoretiske perspektiver som kunne bistå i beskrivelsen av de ulike fenomener som utspilte seg.

Trinn 1 - Helhetsinntrykket fra villnis til ulike temaer (Malterud, 2011, s.98).

For å få et helhetsinntrykk, leste jeg gjennom alle intervjuene. Jeg systematiserte ikke noe av betydning den første gangen, men konsentrerte meg om å få oversikt og dannet meg noen bilder om foreløpige temaer. Etter hvert forsøkte jeg å samle meg om noen av temaene som utkrystalliserte seg. Jeg så videre etter ulike temaer og informasjon som kunne representere erfaringer eller kunnskap om mellommenneskelige konflikter og ledelse som kunne være av betydning for min problemstilling Dette første trinnet førte meg videre til trinn to og koding →kategoriseringen.

Trinn 2 - meningsbærende enheter. Fra tema til kode. Dette innebar en systematisk gjennomgang av materialet. Dette gjorde jeg ved å lese gjennom alt det transkriberte materialet og gi de forskjellige fargekoder ut fra de kategoriene jeg mente det var verdifullt å trekke frem. Jeg merket de meningsbærende enhetene i teksten med forskjellige farger og begynte å systematisere disse i ulike koder. Dette ble rent praktisk gjennomført ved at jeg leste intervjuene og fargela de forskjellige kodene i sin respektive farge. For eksempel fikk alt som omhandlet samarbeid, fargen rosa. Jeg fikk på denne måte bedre oversikt over de forskjellige delene av materialet. Jeg har valgt bort deler av materialet som jeg opplevde som lite meningsfullt for å belyse mitt tema

og konsentrerte meg om de delene som jeg mente kunne være med å belyse min problemstilling. Gjennom dette arbeidet forsøkte jeg å fange opp og klassifisere/kategorisere alle meningsbærende enheter fra teksten som jeg hadde merket meg av temaer under trinn en. Noe fra trinn en ble valgt bort og noe fulgt videre. De opprinnelige temaene ble nå redusert til færre og mer presise koder. Jeg har hele tiden forsøkt å korrigere meg selv i denne prosessen ved å forsøke å holde meg til den valgte problemstilling og de spørsmål som ble stilt til min egen tekst i forbindelse med analyse/koding. Dette opplevdes som vanskelig da funnene var svært mange, og det ble utfordrende å prioritere. Med tanke på problemstillingens formulering valgte jeg å kode til åtte hovedkategorier, som hver og en var knyttet til de tre tidligere presenterte forskningsspørsmål:

1. Mellommenneskelig konflikter
2. Kommunikasjon
3. Kulturforskjeller
4. Samarbeid
5. Å ikke se den andre
6. Møtet med konflikter før og nå
7. Å se arbeidstakeren og å bygge tillit
8. En leder som tar ansvar

Noen av kategoriene har også underkategorier. Disse kategoriene blir ytterligere redegjort for i kapittelet som omhandler funn.

Trinn 3 - Abstraksjon/kondensering- fra koder til mening. I denne fasen kondenserte jeg kunnskapen fra de ulike kodene og la bort materialet som ikke inneholdt meningsbærende enheter. Deretter sorterte jeg disse kodene og gruppene, og fortettet innholdet og kunnskapen de representerte. Mitt materiale var nå tydelig redusert og kontekstualisert til et lite utvalg meningsbærende enheter. Utvelgelsen gjør at viktig info kan være utelatt da det er det som har utkrystallisert seg for meg, som fortsatt er med. Jeg satt nå igjen med åtte ulike kodegrupper/kategorier som jeg antok kunne si noe om konflikter og ledelse. Med tanke på Malteruds analysemodell arbeidet jeg videre med hver kodegruppe/kategori som en enhet. I hver enhet så jeg likevel at det var ulike nyanser som beskrev ulike meningsaspekter. Jeg konsentrerte meg derfor om ulike underkategorier, der jeg anså det som nødvendig for å spesifisere kategorien ytterligere. For eksempel ble kommunikasjon en kategori med nonverbalt språk som en underkategori. Videre kondenserte og fortettet jeg innholdet ved å etablere et «kunstig sitat». Hensikten med dette var at det skulle innholdet essensen fra den meningsbærende enheten i en mer generell form. Et eksempel på dette kan være at flere av respondentene snakket om det å bli

sett og å skape trygghet, det ble bare uttrykt på forskjellig måter. Dette ble da kondensert/sammenfattet til et «kunstig sitat». Fortrinnsvis ble dette gjort ved å forsøke å benytte respondentenes ord. Dette kommer til syne i eget kapittel som omhandler funnene.

Kvale og Brinkmann omtaler også denne prosessen som en vanlig metode som benyttes i forbindelse med dataanalyse av intervjuer, der de transkriberte intervjuene blir lest gjennom av forskeren og kodet og/eller kategorisert. Koding innebærer at det benyttes et eller flere nøkkelord til tekstavsnitt. Kategorisering er mer systematisering og kan gi en større oversikt over materialet, slik at forskningen får en noe mer kvantitativ retning. Begrepene benyttes om hverandre. Det vil være formålstjenlig med en meningsfortetning. Her forkortes respondentenes uttalelser, mens meningen forsøkes bevart, og innholdet bør videre meningsfortolkes. Dette går utover det som virkelig har blitt sagt, og meningsstrukturer belyses ut ifra teksten (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 206 - 215).

#### Trinn 4 - Sammenfatning av trinn en til tre og presentasjon av resultater.

På dette trinnet gir jeg en sammenfatning av arbeidet som har blitt gjort på trinn en til tre og en sammenfatning av hver enkelt kode og kategori. Validiteten av funnene er gjennomført ved å se disse opp mot det opprinnelige materialet. Jeg har krysslest funn, kategorier og sett etter motsigelser i mitt materiale. Jeg har visualisert mine kategorier, og på denne måten skapes en bedre oversikt over data. Det har bidratt til å holde orden på ulike tema. Sluttproduktet av hele denne prosessen og de vurderinger som er gjort underveis, vises og gjengis i et eget kapittel som omhandler funnene. Det kapittelet er et resultat av den omtalte prosessen.

### **3.13. Problemstillingen**

Problemstillingen skal i forbindelse med analysen bli tydelig spesifisert, og denne kan da måtte endes noe. Forskeren skal kunne lære av dette og ved behov endre sin problemstilling.

Kvalitative data inneholder en rekke funn. Forskeren må derfor tidlig i prosessen ta stilling til hvilke funn som skal utdypes. Det kan være til hjelp å spørre seg selv hva det egentlig er jeg har etterspurt i materialet. Forskeren må være oppmerksom på at dette kan være endret fra intervjuguiden (Malterud, 2011, s. 90 -93).

Jeg har underveis i prosessen gjort noen små endringer på problemstillingen, for at den skulle bli tilpasset de funn jeg valgte å utdype. Dette som en følge av at det kom frem funn underveis i intervjuprosessen som ikke var forventet.

### **3.14. Refleksjon rundt metode**

Jeg har i dette kapittel forsøkt å beskrive den prosessen som har foregått i forbindelse med denne masteravhandlingen fra planlegging og utvelgelse av tema til søknadsprosessen med å få prosjektet godkjent. Videre har jeg omtalt arbeidet og metoden som har blitt gjennomført for utarbeidelse og gjennomføring av intervjuene, samt hvordan transkribering av materialet er utført. Mot slutten er det beskrevet hvordan analyseprosessen er gjennomført i form av å utarbeide koder/kategorisering av materialet ned til meningsbærende enheter, som videre vil bli lagt frem i neste kapittel.

I det neste kapitlet vil jeg legge frem de funnene jeg har valgt å sette søkelys på ut fra den prosessen jeg har omtalt i dette metodekapitlet. Funnene er som nevnt et resultat av mine prioriteringer og refleksjoner både på det tidspunkt dette ble gjennomført, og i senere tid i forbindelse med bearbeidelse og produksjon av oppgaveteksten.

## **4.0. PRESENTASJON AV FUNN**

### **Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter i kommunale helseinstitusjoner, og hvilke opplevde behov har han/hun fra sin leder?**

Ut fra de kategoriene som ble presentert i forrige kapittel under analysedelen, har jeg i kommende kapittel valgt å presentere og utdype disse funnene. Funnene er kategorisert i tre hovedområder som er fremtredende under intervjurunden, disse er også tidligere presentert i innledningen. Hver av de tre kategoriene har et forskningsspørsmål som er aktuelt for å belyse den valgte problemstillingen. Disse tre forskningsspørsmålene/kategoriene danner grunnlaget for undergrupper av funn.

Teksten og funnene er forsøkt tolket med både en implisitt og en eksplisitt vinkling for å kunne belyse problemstillingen og tilhørende valgte forskningsspørsmål. Funnene og mine redegjørelser rundt disse er forsterket med sitater fra intervjuene. Disse er markert med innrykk, anførselstegn, en mindre skriftstørrelse og markert med respondent under hvert sitat, slik at de skal være lette å se i teksten. Jeg vil også påpeke at presentasjon av funnene er basert på det som kommer frem i intervjuene på det tidspunkt de blir gjennomført, og med de respondenter som deltar.

#### **4.1. Tre forskningsspørsmål**

Tre forskningsspørsmål er trukket frem som sentrale temaer med tanke på mellommenneskelige konflikter og valgte problemstilling. Dette henger også sammen med den benyttede intervjuguide som legger noen føringer for hva som er belyst gjennom intervjuene. De aktuelle områdene er de som blir trukket frem av respondentene i lys av mellommenneskelige konflikter. Områdene har fått underkategorier som et resultat av analyseprosessen, som bygger på de temaer som respondentene omtaler og belyser i løpet av intervjuene. Det er vanskelig å unngå at ikke kategoriene enkelte steder flyter noe over i hverandre, da de forskjellige undergruppene blir omtalt av respondentene under intervjuene knyttet til de ulike forskningsspørsmålene.

<b>I. Hvordan forstår helsearbeideren mellommenneskelige konflikter og hvorfor oppstår de?</b>	<b>II. Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter?</b>	<b>III. Helsearbeiderens opplevde behov fra sin leder i forbindelse med mellommenneskelige konflikter</b>
<b>1. Mellommenneskelig konflikter</b> <b>2. Kommunikasjon</b> <i>a. Verbalt språk</i> <i>b. Nonverbalt språk</i> <i>c. Arbeidstakere med et annet morsmål enn norsk</i> <b>3. Kulturforskjeller</b> <b>4. Samarbeid</b> <b>5. Å ikke se den andre</b>	<b>6. Møtet med konflikter før og nå</b> <i>a. Trygghet kontra utrygghet i møtet med konflikter</i> <i>b. Møtet med konflikter og tilbaketrekning</i>	<b>7. Å se arbeidstakeren og å bygge tillit</b> <i>a. Trygghet og annerkjennelse</i> <b>8. En leder som tar ansvar</b> <i>a. Synlig, tilstede og deltar</i> <i>b. Evne til å være empatisk</i> <i>c. En leder som våger å møte konflikter</i>

Tabell/figur nummer 5. Forskningsspørsmål med tilhørende kategorier og underkategorier

## 4.2. Forskningsspørsmål I:

### Hvordan forstår helsearbeideren mellommenneskelige konflikter og hvorfor oppstår de?

#### 4.2.1. Hvordan forstår helsearbeideren en mellommenneskelig konflikt?

Hvordan definerer respondentene en mellommenneskelig konflikt? De har ikke noe ensartet og sammenfallende svar på hva de legger i begrepet mellommenneskelig konflikt. En svarer følgende:

«En langvarig diskusjon som foregår over tid mellom en eller flere mennesker. Den blir ikke løst der og da når situasjonen oppstår.» (Respondent)

En annen sier:

«Ja, kanskje vi har vært uenige, det har vi. Æææææ. Jo det har vært et par ganger, men ikke sånn store,....»(Respondent)

Eller som en tredje uttrykker det:

«Mellommenneskelig konflikt. ... det er jo når man er uenig om noe. Eller kanskje forstår en ting forskjellig på to forskjellige måter som ikke lar seg forene. Og at man kanskje føler at det har gått så langt at man føler at man ikke kan prate på en konstruktiv måte om det som har skjedd. Som gjør at man kanskje trekker seg unna eller opptrer på andre måter som gjør at man ikke kan være sammen på en vanlig måte gjennom en arbeidsdag. At det kanskje går ut over andre, kanskje også brukere.» (Respondent)

Flere av respondentene bruker også lang tid før de svarer på spørsmålet, og de benytter flere ord for å definere hva de legger i begrepet. Respondentene omtaler og trekker heller frem at mellommenneskelige konflikter forbinder de mer med uenighet mellom mennesker og ikke direkte konflikter.

Som en sier:

«Å, ja he he. Eeee ... - det er jo kanskje når man er uenig om noe. Jeg tenker kanskje på jobben, så ønsker man kanskje de samme tingene, men kanskje man er uenige om hvordan man når frem til det målet. Og noen ganger så er man kanskje også uenige om målet. Eeee - jeg vet ikke helt, det var litt vanskelig spørsmål.» (Respondent)

Uenighet blir trukket inn og benyttet flere ganger gjennom intervjurunden. Det kan oppleves som om respondentene foretrekker å benytte ordet 'uenighet' fremfor konflikt når de skal snakke om noe de forbinder med konflikter. For å kunne kalles en konflikt, mener de det må være mer enn en liten uenighet som fører til en kort diskusjon. Tidsaspektet blir også trukket inn som en faktor, uenigheten må vare en tid før respondenten er villig til å kalle situasjonen en konflikt. En kortvarig diskusjon som blir løst med det samme, blir ikke nødvendigvis oppfattet som en konflikt.

#### 4.2.2. *Kommunikasjon*

Kommunikasjon blir hyppig trukket inn under intervjuene som et svært viktig punkt i forbindelse med mellommenneskelige konflikter.

##### 4.2.2.1. *Verbal kommunikasjon*

Respondentene omtaler kommunikasjon som noe av det viktigste vi gjør i løpet av en



arbeidshverdag. Verbal kommunikasjon omtales å gi muligheter til vekst, men også mulighet for misforståelser.

Som en sier:

«Jo, jeg mener jo kommunikasjon er det viktigste leddet. Det tror jeg er noe av det viktigste vi holder på med her hver dag. Vi må kommunisere med hverandre og vise en forståelse for hverandre» (Respondent)

En annen sier videre:

«Jeg tenker ... .....det er så mye dårlig kommunikasjon, bare for å nevne det også. He He. Ting blir kommunisert så utydelig noen ganger at jeg tenker det er ikke rart dette blir konflikt. Det er jo jaaaaa.....»(Respondent)

Kommunikasjon er et svært nyttig hjelpemiddel når vi samhandler med hverandre, og det er viktig når vi skal vise forståelse for hverandre. Faren er at det er fort gjort å misforstå hverandre. Hvilke ønsker og behov er det egentlig den andre ønsker å kommunisere ut i en hektisk hverdag? Både sender og mottaker gir opphav til misforståelser, og det er særlig når man har dårlig tid og er i vanskelige og stressede situasjoner at problemer oppstår, sier respondentene.

#### 4.2.2.2. *Det nonverbale språket*

Det nonverbale språket blir fremhevet som en utfordring, særlig når man føler seg usikker på eget ståsted. Som en av respondentene sier:

«For en periode hadde jeg bare praksis for å lære, og den perioden var veldig vanskelig for meg. Når du møter mennesker som ser sure ut, så trenger du ikke forstå så mye språk, du ser hvordan den andre personen reagerer.» (Respondent)

En annen sier videre:

«Og det må man være så obs på som leder og spesielt da med disse som sliter med språkutfordringer. Hvordan er det nå de oppfatter det jeg sier? Og det har jeg jo fått tilbakemeldinger på sjøl også. Som - her om dagen når du gikk forbi, så himlet du med øya. Men jeg himler jo aldri med øya. Jo, det hadde jeg gjort. Og da hva sier du, jeg måtte gå skikkelig i meg selv. Han hadde jo ikke sagt det hvis jeg ikke hadde gjort det. Og jeg ble helt sånn og tenkte gurimalla. Nå må jeg.....ja.»(Respondent)

Det blir trukket frem av respondentene at det er typisk at den som opplever seg selv som mest sårbar i relasjonen, er mest observant på det nonverbale språket. Mens den som opplever å ikke

ha noe særlig å tape, ikke er like fokusert på det nonverbale språket, eller av en eller annen grunn ikke er bevisst det på samme måte. Respondentene utdyper ikke videre hva årsaken til dette kan være. De konstaterer kun en opplevelse av at det er slik.

Respondentene gir uttrykk for at de ønsker å være bevisst sitt eget nonverbale språk, uavhengig av hvilken posisjon de måtte inneha.

Som en sier:

«Og da var det jo kroppsspråket mitt som sa noe tydelig om den situasjonen som jeg ikke var bevisst og jeg må si at det var ..... Det ble jeg veldig overrasket over. Jeg ble egentlig glad for da har jeg i alle fall muligheten til å gjøre noe med det. Og da fikk jeg tenkt meg litt om og forsto hvor mye kroppsspråket egentlig sier.» (Respondent)

Respondentene omtaler at usikkerhet knyttet til eget ståsted eller egen posisjon, kan påvirke og stimulere egen bevissthet knyttet til det nonverbale språket. De kommenterer også usikkerheten og sårbarheten det fører med seg å ha et dårlig norsk språk, og derav økt fokus på det nonverbale språket til kollegaene. Denne usikkerheten med hensyn til språket kan også lett bli overført til andre situasjoner i arbeidet, særlig hvis kollegaene gir tegn og signaler som kan forbindes med et negativt nonverbalt språk. For eksempel gir respondentene uttrykk for at det å spørre på nytt hvis de ikke forstår beskjeden, er noe enkelte av dem forsøker å unngå av frykt for å stille seg selv i et dårlig lys. Samtidig vil de også være minst mulig til belastning.

De norskspråklige respondentene presiserer at de har behov for påminnelser om hvor viktig det nonverbale språket er. I en travel hverdag glemmes det ofte hvor stor påvirkningskraft små faktorer og blikk kan ha på den andre. Noen gir uttrykk for at de er takknemlig når de blir minnet på dette. Det gjør dem mer bevisst på egen væremåte og hvordan væremåten kan påvirke de andre rundt dem både i negativ og positiv forstand.

#### 4.2.2.3. *Arbeidstakere med et annet morsmål enn norsk*

Det at en stor andel av de ansatte i dagens kommunale helseinstitusjoner ikke har norsk som morsmål, blir fremhevet som et problem kommunikasjonsmessig. Særlig fordi en viss andel av de ansatte til enhver tid er under språkopplæring. Som en av respondentene sier:

«Ja, akkurat hun jeg har nå, er veldig flink. Jeg prøver å ta alle imot likt og om du er brun eller hvit, så spiller ikke det noen rolle for meg. Det viktigste er at jeg vet at de kan språket.»  
(Respondent)

Det er stor forskjell på hvor gode de ansatte er til å benytte det norske språket. Dette gjelder både skriftlig og muntlig. Respondentene bemerker at det daglig er store utfordringer og rom for konflikt knyttet til dette. Det skaper også mye utrygghet begge veier. De norskspråklige er blant annet usikre på om de med et annet morsmål forstår beskjeder som blir gitt.

De som har et mer overordnet ansvar for driften, trekker også frem den usikkerheten de opplever når de ikke vet om kommunikasjonen er forstått. En sier:

«Jeg opplever jo at brukerne blir oppgitt og frustrerte fordi de blir... de blir jo hørt, men de blir misforståtte da. Og noen ganger også så tror jeg de eldre er litt mer skeptiske til fremmede og da har piggene litt mer ute til de utenlandske da. Og kanskje spesielt hvis språket er dårlig.»

(Respondent)

Denne bekymringen innbefatter også en tredjepart, beboeren, og om vedkommende får den helsehjelpen han/hun har krav på. Frykten innbefatter også at det kan oppstå uforsvarlige situasjoner hvor det kan være fare for liv og helse.

I motsatt tilfelle belyser de som har problemer med det norske språket, at det er vanskelig å si ifra at de ikke forstår. En sier:

«Ja, at jeg ikke forsto språket og det merket jeg når det kom noe nytt, eller nye folk. Men nå har den sluttet. Ja, og hun snakket ofte om meg til det andre personalet og så ble det veldig negativ stemning. Særlig hvis jeg hadde gjort noe feil, da ble det vanskelig.» (Respondent)

Mens en annen som ikke er norsk, sier:

«Jeg var litt usikker. Jeg trakk meg nok mer tilbake tidligere på grunn av språket og lignende. Kanskje folk snakket om meg også. Kanskje de ikke forsto hva jeg sa og sånn.» (Respondent)

De respondentene som ikke er etnisk norske, gir uttrykk for at de er redde for at de skal bli tolket dithen at de ikke er kvalifiserte. Samtidig har de et ønske om å være minst mulig til belastning, som også tidligere er nevnt. De trekker frem at usikkerheten med språket gjør dem usikre og utrygge i arbeidssituasjonen. De kan blant annet bli redde for å spørre om hjelp fordi det kan misoppfattes som uvitenhet og i verste fall gjøre at de ikke får arbeid mer. Hvis det i tillegg blir utført feil som følge av kommunikasjonen, føler de seg ekstra utsatt. Dette igjen gjør det vanskeligere å stille spørsmål og rådføre seg. Både de som har et mer overordnet ansvar og de som ikke har norsk som morsmål, fremhever viktigheten av gode norskkunnskaper og nytteverdien av norskkurs. Norskkurset kan gjerne være oppdelt i forskjellige nivåer ut ifra behov. De med mer overordnet ansvar, fremhever nytten av at arbeidstakerne starter i en type

arbeid som ikke er direkte pasient/bruker-relatert den første perioden de arbeider. Eksempler her kan være kjøkken/kantine-drift eller andre mer driftsrettede funksjoner. Dette for å hindre at pasienter/brukere blir utsatt for feil og vanskelige situasjoner på grunn av ikke tilfredsstillende norskkunnskaper.

Flere av de norskspråklige fremhever at de føler et ansvar for de ikke-norskspråklige ved å skape trygghet på arbeidsplassen, slik at de får tid til å lære seg språket. De mener at det er stor variasjon i hvordan andre ansatte ivaretar denne utfordringen. Andre faktorer som arbeidspress kan også påvirke, altså hvor god tid de kan sette av til å ivareta denne ansvarsfølelsen. Som en sier:

«Jeg merker for eksempel at i helger og kvelder og sånn når vi er få, så merker jeg hvis jeg ikke har vært flink til å bruke litt tid til å fordele oppgavene og avtale at nå skal vi dra lasset sammen. Så hvis jeg ikke har vært så flink til det, så kan det lett bli misforståelser, og så tror kanskje noen at enkelte forsøker å snike seg unna, men så har de kanskje ikke fått det med seg.» (Respondent)

Mens en annen fremhever:

«Ja, være lydhør rett og slett. Lytte på hvordan de har det. La de snakke ut og så lytte og så gå inn i dette her ved å sette seg inn i den andres situasjon.» (Respondent)

Mange er svært tålmodige i sin veiledning av de ikke-norskspråklige, mens andre ikke er like lydhøre for denne utfordringen. Det blir trukket frem at dette kan være personavhengig, og samtidig vil annen arbeidsbelastning påvirke hvor god veiledning som blir gitt. Situasjonen kan bli forverret i forbindelse med helger, høytider og lignende når bemanningen er lavere. Å sette av god tid til veiledning kan derfor bli vanskelig, og både beboer, ansatte og pårørende kan bli skadelidende.

#### 4.2.3. *Kulturforskjeller med bakgrunn i ulik etnisitet*

Som en forlengelse av utfordringen med å ha mange ikke-norskspråklige i institusjonen, trekker respondentene frem utfordringen med kulturforskjeller. Som en sier:

«Ja, kanskje, for asiater, de er en helt annen gruppe å jobbe med. Der har du kanskje mer utfordringen at man sier ja selv om man egentlig burde si nei.» (Respondent)

Mange med et annet morsmål enn norsk kommer blant annet fra asiatiske land, hvor man har en kultur for å svare ja. De norskspråklige fremhever dette som et problem, blant annet sikkerhetsmessig, med tanke på beboeren som skal motta helsehjelp. De spør flere ganger når arbeidsoppgaver blir fordelt, om de med asiatisk bakgrunn har forstått hva som skal gjøres. De

får som oftest ja til svar, selv om de i ettertid opplever at de mener at de burde ha svart nei og bedt om en mer utdypende forklaring. Som en respondent fra Asia selv sier:

«Jeg skal tenke.....æææ, skal vi se. .... Noen ganger er det, noen asiater vi alltid sier ja. Så hvis vi blir spurt om noe, så sier vi ja. Det er vanskelig å si nei for da kan det gi inntrykk av at vi ikke er særlig hjelpsomme.» (Respondent)

En annen fra Asia sier videre:

«I begynnelsen sa jeg ja hele tiden uten å tenke på meg selv, men akkurat nå, etterpå har jeg har sagt nei.» (Respondent)

Respondentene som kommer fra Asia, beskriver selv denne kulturen. De vil svare ja selv om de ikke føler seg komfortabel med arbeidsoppgaven som blir gitt dem, eller de ikke forstår hva som blir sagt.

De som kommer fra Asia, tror ikke at de som de jobber sammen med, eller lederen deres er kjent med dette kulturelle fenomenet. De fremhever at etter å ha arbeidet i Norge en stund, er de blitt mer kjent med den norske arbeidskulturen og at det er forventet at de sier fra hvis det er noe de ikke forstår. En med norsk opprinnelse sier følgende om temaet:

«Det er vel på en måte slik de har blitt oppdratt. Og vant til å oppføre seg fra den kulturen de kommer fra. Det har nok litt med respekt å gjøre også, tenker jeg. Da i forhold til ledere. De tør ikke si nei, de må si ja.» (Respondent)

Uten kjennskap til det faktum at det kan bli svart ja uten at det egentlig er forstått, kan det oppstå mange uheldige og også farlige situasjoner. Flere av respondentene med asiatiske bakgrunn bekrefter at det blir sett på som respektløst å svare nei til en overordnet, samtidig som de er redde for å virke lite hjelpsomme hvis de svarer nei. Overordnede kan ifølge respondentene betegnes som en leder eller bare en ansatt i avdelingen med mer utdannelse eller erfaring enn dem selv. De asiatiske respondentene beskriver at det tar tid for dem å oppfatte disse kulturelle forskjellene. Etter å ha jobbet i Norge en stund nå, er de godt kjent med at det er forventet at man svarer nei hvis man ikke forstår. De sier videre at de forsøker å informere alle nye om dette.

En annen side flere av dem trekker frem når man svarer ja når man bør svare «det forstår jeg ikke», er frykten for å tape ansikt, eller bli mistenkt for å ikke klare å gjennomføre forventede arbeidsoppgaver. Det beskrives som et ubehag å stille spørsmål som kan gjøre at de andre mistenker at de ikke er gode nok.

På spørsmål om hva man kunne gjøre for å forebygge dette problemet, svarer en etnisk norsk som følger:

«Jeg tenker at der også bør vi snakke med de om det. Si noe om at i Norge så er det faktisk sånn at jeg ønsker at du skal si nei til meg. Hvis du ikke har forstått oppgaven din eller er ukomfortabel med noe, så ønsker jeg at du skal si ifra. Du må komme til meg å si fra, og jeg vil ikke dermed nedgradere deg eller du får sparken eller.» (Respondent)

For å forebygge uheldige og kanskje risikofylte situasjoner som i verste fall kunne gå utover beboeren, blir informasjon og opplysning trukket frem. God informasjon, samt å skape trygge rammer hvor det blir presisert at det er viktig å si ifra hvis du ikke forstår, må være en selvfølge. Samtidig må de få vite at det til og med er forventet i den norske arbeidskulturen at man gjør det. Dette må gjentas flere ganger for å forsikre seg om at det blir forstått, mener respondentene.

#### 4.2.4. Samarbeid

Det kan lett oppstå misforståelse av flere årsaker. Flere av respondenter trekker frem samarbeid som et område som kan skape problemer og utrygghet. En respondent kommenterer:

«(.....) altså samarbeid, har vært et problem på uansett hvilket sykehjem jeg har vært på tror jeg. Ja.» (Respondent)

Videre fremhever de samarbeid på tvers av avdelinger som en kilde til konflikt. De gir uttrykk for at de tror at det er en fare for at man blir veldig fokusert på egen avdeling. Som en sier:

«(...) ja det vil jeg påstå er et samarbeid, det vil jeg påstå har vært en konflikt. Over lenger tid. Et samarbeid på tvers av avdelinger.» (Respondent)

Mens en annen sier:

«Jeg tror, har et inntrykk av, hvis ikke så kan hver og en sitte på hver sin avdeling å tro at jeg har så mye å gjøre og de andre bare sitter – ja, det blir urettferdig. Ja, når vi snakker sammen ja da opplever man kanskje at det blir litt mer rettferdig. Ja, noen kan henge seg litt opp i dette.» (Respondent)

Flere av respondentene omtaler at sykehjemmene er delt opp i avdelinger, og at det å gå over på en annen avdeling, blir sett på som vanskelig for flere. De antar at dette blant annet kan skyldes utrygghet, men synes det er vanskelig å si noe eksakt om hva denne utryggheten bunner i. På konkret spørsmål om de tror de kan knytte det til ferdigheter, kunnskap eller holdninger svarer flere av dem «vet ikke». Fellesnevneren er at de ser på usikkerheten det er å måtte gå ut av egen

avdeling, som utrygghet. Noen av respondentene knytter utryggheten opp mot redsel for å tape ansikt og kanskje ikke være gode nok i eget arbeid.

Samarbeid også innad i avdelingen blir trukket frem som opphav til mellommenneskelige konflikter. Som en sier:

«Ja, for noen steder er det noen sterkere sjeler som kanskje sier fra litt høyt og hvis du går på tvers av disse, kan du på en måte få svi. Og det kan bli vanskelig.» (Respondent)

Videre sier en annen:

«Nei, man kan ikke gå imot disse. Da kan man få det litt vanskelig.» (Respondent)

Respondentene omtaler altså vanskeligheter og uenighet med tanke på hvordan beboerne bør ivaretas, som et problem. De opplever det som vanskelig hvis de arbeider sammen med noen som har sterke meninger rundt dette. Det blir utfordrende å bistå fordi de føler usikkerhet med tanke på hvordan beboeren skal ivaretas på best mulig måte. Selv når de føler de har faglige argumenter for det de ønsker å gjøre, synes de det kan være svært vanskelig å argumentere for dette mot sine kollegaer hvis den andre har en annen sterk mening.

Det at noen har sterke meninger som er vanskelig å motgå, kan også skape en del snakk i avdelingen. Noen kan gi flere føringer enn andre, og de blir på en måte selvutnevnte ledere. Respondentene kaller disse «minisjefer». På spørsmål om hva som gjør at noen kan få denne definisjonen eller autoriteten uten at den på noen måte er nedfelt i stillingen til vedkommende, svarer en av respondentene:

«Ja, hva er det som gjør det da .....mmmmm.....æææææ hva er det som gjør det? Jeg tror det bare er typen mennesker. Noen er bare sånn, noen er ledertyper av natur. Og det kan slå positivt inn eller det kan slå negativt inn. Æææ kommer jo helt an på hvilken type leder du er da. Jeg sier ikke egentlig at det er noe feil da å være en småleder hvis man er det på riktig måte.»  
(Respondent)

Disse ledertypene kan oftest gjenkjennes ved at de har en sterk stemme som det er enklest å følge og at de har en del «følgere», som det kan oppleves ubehagelig å måtte gå imot. Det fremheves at det ikke bare er negativt at noen har mer makt enn andre. Noen med denne typen autoritet benytter den til noe positivt. De kan være med å fremme arbeidsmiljøet ved blant annet å ha en positiv holdning og skape samhold, og kan også ha en positiv energi som gir resten av personalet lyst til å bidra og arbeide sammen mot et felles bedre mål.

#### 4.2.5. Å ikke se den andre

Respondentene kommenterer at det kan være vanskelig å se den andre. Som en sier:

«Eee jeg opplever at helsefagarbeidere og assistenter ikke er gode nok på å se sykepleierens æææ mengde av arbeid. Man forventer så mye av dem. De skal være med i stell, medisinlegging og gi ut. Jeg tror ikke alltid vi kan se det. Vi er ikke så flinke til det.» (Respondent)

Mens en annen sier:

«Jeg tror ikke det bare er her. Og da opplever jeg det at man er så inne i sitt eget. Man er så konsentrert om seg og sitt. Det er det jeg opplever kan være opphav til konflikter.» (Respondent)

Det være seg både innen samme avdeling og på tvers av avdelinger, selv om langt de fleste omtaler at det er enklere å se kollegaene sine innen samme avdeling. Problemet kan også oppstå på tvers av profesjoner.

Det er lett å være seg selv nærmest, man er rett og slett opptatt av egne arbeidsoppgaver og egne beboere, og det kan være vanskelig å løfte blikket å se hva den andre holder på med. Det fremheves at det krever ekstra energi og høy grad av bevissthet for at man skal se hva den andre gjør.

### 4.3. Forskningsspørsmål II:

#### Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter?

##### 4.3.1. Møtet med konflikter før og nå

Noen av respondentene bekrefter at de nå er blitt tryggere og sier lettere ifra ved oppståtte konflikter eller uenigheter enn tidligere. Som en sier:

«Den har jo endret seg, den gang var jeg nok mye mer redd for å ta tak i konfliktene. Mens nå når jeg ser de, er det bare å kalle inn begge parter med en gang og ikke la det utvikle seg. Ikke la det bli for stort da. Ikke bare lukke øya, som ja det er lettere å gjøre når man er ung da.» (Respondent)

Mens en annen sier:

«Det blir jo på en måte, eller før kunne jeg på en mye større måte komme meg unna. Nå blir det på en måte mer min oppgave å gjøre noe med det. Og da må jeg jo. Ja, må jo forholde meg til. Jeg har kanskje blitt flinkere til å si hva jeg mener.» (Respondent)



Dette gjelder ikke alle. Mange opplever det fortsatt vanskelig å ta opp problemer. De vil gjerne se an situasjonen litt før de gjør noe for å være trygg på at det virkelig er nødvendig å si ifra. Flere påpeker også at de bruker tid på å gå inn i seg selv og vurdere om det er noe forbundet med egen person som fremhever konflikten eller uenigheten som oppstår. Andre igjen kommenterer at hvis de får en mer fremtredende rolle i avdelingen, hvor det er nødvendig og forventet at de sier ifra, så gjør de det. En kommenterer sin observasjon av andre på denne måten:

«Jeg har jo sett noen som er veldig flinke til å si ifra. De gjør det ikke sånn personlig. De sier fra om saken. Det sier at når vi gjør det slik, blir det vanskelig på grunn av sånn og sånn. De argumenterer for saken.» (Respondent)

Det beskrives at de observerer hvordan andre sier ifra, for å finne den beste måten å ta opp problemet på, for ikke å forverre situasjonen.

#### *4.3.2. Trygghet kontra utrygghet for å si i fra*

Respondentene opplever det som belastende å måtte gripe inn i konflikter eller irritasjonsmomenter i hverdagen, som de kaller det, men at de i mange sammenhenger ser det som nødvendig. En uttaler seg slik om irritasjonsmomentene:

«De skal kunne se forskjell på hverdag og helg på bordet, og det kan jeg ha gitt beskjed om. Og da kan det være at jeg kommer på jobb og så ikke det er gjort. Og da kan jeg bli litt irritert.» (Respondent)

En annen sier:

«Ja, noen ganger så kommer du så er ingenting gjort. Det blir irritasjon» (Respondent)

En tredje sier:

«Ja, det er forskjellig, Som ja, jeg gjør det neste gang eller i morgen. Men det er litt sånn at du må si ifra hele tiden hvis det skal bli bedre. Også bruker jeg å si herregud voksne damer he, he.» (Respondent)

Respondentene tar opp disse rutineoppgavene som et irritasjonsmoment som kan gi opphav til konflikter. Mange erfarer at det beste er å ta dette direkte med dem det gjelder, og måten det blir gjort på, er viktig. De mener dette kan være litt personavhengig, men ikke nødvendigvis at personene ikke vil gjøre det de skal, men fordi de ikke er klar over at det er deres oppgave. I tillegg trekkes det frem at det er mye bruk av vikarer, og de er ikke like kjent med

arbeidsfordelingen på de forskjellige avdelingene. Det som irriterer mest, er om det blir observert at tiden blir benyttet til andre gjøremål av mer privat karakter. Som en sier:

«Jeg tror noen ganger at de ikke gidder. Eller også sitter de på mobil.» (Respondent)

De fleste gir uttrykk for at de helst ser at lederen ordner opp i dette, men de erkjenner også at det er viktig at det blir tatt tak i konflikten i det den oppstår. Igjen presiserer flere at dette ikke nødvendigvis er store tunge konflikter, men mer irritasjonsmomenter med tanke på mer dagligdags ting som arbeidsfordeling, om hvem som skal gjøre hva. Noe så dagligdags som for eksempel at dagvaktene dekker bordet til middag, slik at det står klart til kveldsvaktene kommer og at skyllerommet ryddes, slik det er forventet.

Hvis det ikke har noen effekt å ta det direkte på en hyggelig måte, vil de aller fleste ta det videre til egen leder. Som en sier:

«Jeg går til lederen. Og sier fra og da kan det bli tatt opp etterpå enten på personalmøte eller mail. Også hver fredag, vi bruker ha hver fredag at vi møtes og så kan vi diskutere forskjellige ting også.» (Respondent)

De har en forventning om at lederen skal gjøre noe med problemet. De aller fleste sier at det blir gjort, og de har ofte en positiv erfaring med at lederen setter dette i et system. For eksempel blir det tatt opp på ukentlige møter, sendt mail og ført arbeidsfordelingslister. Problemet er, sier mange, at dette må minnes på kontinuerlig da det stadig er nye, og det har lett for å bli glemt, også av dem som arbeider fast.

#### *4.3.3. Møte med konflikter og tilbaketrekning*

På spørsmål om hvordan det selv oppleves følelsesmessig å delta i en konflikt, svarer respondentene at dette oppleves som ubehagelig, og de forsøker å unngå det. Som en sier:

«Ja, eller jeg kan vel være litt konfliktsky eller kanskje det kan kalles diplomatisk. He he.»  
(Respondent)

Mens en annen sier som følger:

«Det er ganske ubehagelig hvis du står i en situasjon når det blir som den konflikten jeg fortalte, jeg bare trekker meg unna.» (Respondent)

En tredje sier dette:

«Ja, jeg var den eneste mann. Den rosa mann. Det er best å holde kjeft. Ikke sant he he he.»  
(Respondent)

Respondentenes svar kan tyde på at de opplever det ubehagelig å delta i konflikter og at de forsøker å unngå disse. Det påpekes at de selv sjelden har vært direkte deltagere i konflikter. Dette forsøker de å unngå, men alle har observert konflikter. Selv det å observere konflikter mellom andre arbeidstakere og kanskje må bidra, beskriver så å si alle som ubehagelig. Opplevelsen når de må delta eller gripe inn, beskriver en som følger:

«Ja, det stresser meg, men gjør også at jeg tar meg mer sammen og står mer i det, selv om det skriker i meg hold deg unna.» (Respondent)

En annen beskriver det på denne måten:

«Det blir jo på en måte, eller før kunne jeg på en mye større måte komme meg unna. Nå blir det på en måte mer min oppgave å gjøre noe med det. Og da må jeg jo. Ja, må jo forholde meg til. Jeg har kanskje blitt flinkere å til å si hva jeg mener.» (Respondent)

Flere av respondentene forteller at mellommenneskelige konflikter stiller dem i en vanskelig situasjon. De opplever en form for ubehag, og det gjør dem usikre. Mange er i en slik posisjon at de antar at det forventes at de skal bidra i en eventuell konflikt, som gjør at det noen ganger er umulig å trekke seg unna. Dette fordi endel konflikter må løses der og da. De kan ikke vente til lederen er tilbake, hvis det for eksempel skjer på kveld, natt eller helg.

Noen konflikter er av så alvorlig karakter at respondentene opplever at det må gripes inn med en gang, slik som en beskriver:

«Ja, jeg tror disse hadde litt problemer fra før. Og denne dagen bare eksploderte det.»  
(Respondent)

Noen respondenter beskriver å ha observert heftige konflikter der de involverte skriker høyt til hverandre. Dette oppleves som så alvorlig at de berørte må bes om å roe seg ned for ikke å forstyrre og skremme beboere og besøkende.

En årsak som vanskeliggjør deltagelse, er frykten for muligens å forverre situasjonen/konflikten, som en sier:

«Det blir så vanskelig, da blir det æææ de forventer at jeg skal si noe også, ja, så blir det ubehagelig. Æææ også må jeg på en måte forsøke å vise litt forståelse også. Jeg liker det ikke jeg blir sånn, ja, jeg blir redd for å si feil ting og for å gjøre det verre. Samtidig så kan jeg ikke overse det selv om jeg har veldig lyst til det.» (Respondent)

Noe av denne frykten knytter de til usikkerheten med hvordan de skulle møte de involverte parter. De er rett og slett redd for at egen deltagelse skal fremme en enda større negativ utvikling i de allerede oppståtte konfliktsituasjoner. Videre forteller respondentene at erfaringen med eget bidrag er at deres deltagelse stort sett er positiv. De beskriver også en ansvarsfølelse for å bidra hvis situasjonen blir svært urettferdig. Dette er gjerne på kveld, natt eller helg når lederen ikke er til stede, og de tilstedeværende må bidra hvis man skal få brutt en negativ situasjon.

Respondentene gir uttrykk for at konfliktskyhet kan være et problem. Som en sier:

«Jeg tenker jo noen ganger ..... kanskje at ledere er litt konfliktsky og at de noen ganger burde vært litt mer frempå og kanskje vært bedre på å .....hva skal jeg si...veilede de som er rett under seg da.»(Respondent)

Flere beskriver at de ikke ønsker å bli sett på som konfliktsky fordi det lett kan bli forbundet med noe negativt. De fleste beskriver, som nevnt, at de forsøker å trekke seg unna mulige konflikter og unngå handlinger eller kommunikasjon som de tror kan fremme konflikter med en annen ansatt. En faktor som gjør det vanskelig å gripe inn, er hvis de opplever at de involverte har mer kompetanse, erfaring og en høyere alder enn dem selv.

«Jeg husker jo at det var..... ja jeg husker faktisk når jeg jobbet i ..... Så var det en konflikt mellom to hjelpepleiere, og de var jo godt voksne. Og det syntes jeg var tøft. Hva skulle jeg som helt ung nyutdannet komme med ikke sant, men det løste seg utrolig bra. Nettopp ved å kalle de inn og prate sammen.» (Respondent)

Det kan oppleves som belastningen blir større for den som skal gripe inn, når konflikten er mellom ansatte som er eldre enn de selv. Respondentene gir likevel uttrykk for å være positivt overrasket over egen evne til å bryte inn når det er helt nødvendig, fordi de aller fleste opplever at situasjonen forbedrer seg. Ingen kan beskrive en forverring av situasjonen, men noen forteller at konflikten fortsatt er der og må løses på et senere tidspunkt. I det foreliggende materialet beskriver partene samtlige ganger at de finner en midlertidig minnelig løsning, slik at de kan ta opp arbeidet der og da. Årsaken til denne positive løsningen fremhever en som følger:

«(...) bare ved å sette deg ned å prate sammen, så løser det seg så mye bedre enn man tror. De to gangene har jeg tenkt hvorfor var jeg så redd for dette. Det gikk jo så bra. Bare folk får komme med sine synspunkter og bli hørt på og blir møtt på det, så går det ofte overraskende bra.»  
(Respondent).

Kommunikasjon blir altså trukket frem som et vesentlig verktøy i en konfliktsituasjon. Kommunikasjon samt evne og vilje til å ta seg tid til å lytte til de involverte, kan se ut til å ha en positiv innvirkning. Både med tanke på konflikten for å unngå eskalering, og også med tanke på mestringsfølelse hos den helsearbeideren som følte seg forpliktet til å gripe inn.

#### **4.4. Forskningsspørsmål III:**

##### **Hvilke opplevde behov har personalet fra sin leder når mellommenneskelige konflikter oppstår?**

###### *4.4.1. Å se arbeidstakeren og bygge tillit*

Respondentene er klare på at de ønsker å bli sett som den de er. Dette uttrykker en på følgende måte:

«Hmmm ja. Ho vi har, er veldig positiv og blid da har jeg ingen problem med å snakke. Hver gang jeg kommer, hun ser meg med en gang og da har jeg ikke noen problemer. Hilser på meg, spør hvordan det går med meg og står sammen med meg i to til tre minutter. Da blir jeg ikke redd for å ta kontakt.» (Respondent)

En annen sier dette:

«Kanskje at lederen ser meg og prater med meg og hvis ho ser at jeg har det tungt, snakker med meg. Ja, ser meg. Og i alle fall at jeg ikke skal være redd for å gå til henne» (Respondent)

En tredje uttaler dette:

«Det å komme seg ut av kontoret og komme ut å sette seg ned å snakke med oss. Spørre hvordan har du det i dag. I forhold til oss ansatte er det jo... Det å få den påskjønnelsen å se at man har en leder som kan snakke med oss om andre ting.» (Respondent)

En fjerde sier følgende:

«Også er det fint med en sjef som ikke bare snakker om jobb, men også personlig som en venn.»  
(Respondent)

De fleste trekker frem det positive ved at lederen stopper opp og veksler noen ord med dem. Dette bør ikke nødvendigvis være jobbrelatert. Flere av respondentene fremhever at det er viktig at det blir spurt om hvordan de har det rent generelt, og blir sett som den privatpersonen de er - den mammaen, den ektefellen eller den som har en sykdom eller et problem som skaper ekstra utfordringer i hverdagen. Det bør heller ikke være problemer som blir tatt opp, vel så viktig er det at lederen to, tre minutter en gang imellom snakker om helt dagligdagse ting og ikke bare fokuserer på drift. Dette kommenterer respondentene at de ser på som nøkkelen til selv å tørre å ta kontakt når de har behov for å snakke. Disse egenskapene ved lederen er nødvendig for at respondentene skal ha tillit til sine ledere.

Det å ha noen faste rammer for avsatt tid til samtale med lederen blir sett på som vesentlig. Som en sier:

«Jo, en avsatt tid til samtale ville vært fint. Det må være litt tid. Vi har jo egentlig det, men så har det ikke blitt tid.» (Respondent)

Mens en annen sier følgende:

«Eller så kunne jo jeg vært flinkere til å ta kontakt også. Hun sier jo alltid ja. Jeg vil ikke forstyrre heller.» (Respondent)

Mens en tredje sier dette:

«Jeg tror jo helst at jeg trenger en invitasjon, men trenger jeg det veldig, så tar jeg kontakt.» (Respondent)

Disse faste avtalene med egen leder blir sett på som positivt, og det gjør det enklere å ta kontakt på et senere tidspunkt hvis det oppstår problemer. Det er viktig at den generelle kontakten og tilliten er bygget opp under rolige forhold i forkant, påpeker flere av respondentene, og at dette er et prioritert område. Mange opplever at lederen deres har mye å gjøre, og de vil nødvendigvis forstyrre hvis det ikke er helt nødvendig.

I tillegg kommenterer respondentene at det er viktig med stabile ledere som blir i sin stilling over tid. Flere av respondentene trekker frem at de opplever hyppige lederskifter, som de ser på som belastende, fordi det tar tid å bygge opp tillit til en ny leder og hans/hennes ideer.

#### *4.4.2. Å skape trygghet og gi anerkjennelse*

Flere antyder også at de ønsker en tilbakemelding på eget arbeid. Som en sier:

«Egentlig mer en evaluering. For det er bare hun som kan evaluere. Evaluering er viktig, kanskje også anonymt.» (Respondent)

En annen sier:

«Kanskje bare til å begynne med, så er det slutt. Men jeg tror en tilbakemelding er viktig selv etter å ha jobbet i fem år. Kanskje de andre bare prater om meg.» (Respondent)

En tredje fremhever:

«Eller hvis det er mange som er misfornøyd, så vil jeg vite om det. Siden jeg begynte her, har det ikke kommet noen tilbakemelding. Man skal ikke si de negative, men sier bare de positive. Så jeg vet ikke om jeg må skjerpe meg eller jobbe bedre.» (Respondent)

Respondentene påpeker at de er usikre på om det de gjør, rett og slett er godt nok. Mange påpeker at den første tiden de var i arbeid, fikk de mer oppfølging og tilbakemelding på det de gjorde. Flere hadde kanskje også en eller flere veiledere som ga dem tilbakemelding på hvordan det gikk. Etter hvert som de har arbeidet en stund, får de ikke lenger tilbakemeldinger unntatt enkelte helt tilfeldig og sporadisk. Flere påpeker at de ikke er kjent med om den jobben de gjør, blir opplevd som tilfredsstillende, hverken av lederne eller av deres kollegaer. Dette er med på å skape en utrygghet i hverdagen når det gjelder egen arbeidssituasjon. Flere uttrykker at de ønsker direkte tilbakemeldinger for å få kjennskap til om de vurderes som gode nok. Blant dem som ikke har norsk som morsmål, er det flere som kommenterer dette flere ganger.

#### 4.4.3 *En leder som tar ansvar*

Respondentene ønsker en tydelig leder som er synlig og tar avgjørelser. Dette kommer til uttrykk hos en som følger:

«Jo hvis jeg ser hun har tatt mer tak i arbeidsfordelinga før helger og sånn, at det liksom er gjort. Det kjenner jeg er skikkelig deilig. For når hun har tatt tak i det, så respekterer alle det liksom mer.» (Respondent)

En annen sier dette:

«Ja, for hvis noen plutselig må dele ut medisiner på flere steder og sånn. Ja, hvis hun har skrevet det, så opplever jeg at det blir mer godkjent da.» (Respondent)

Fordeling av arbeidsoppgaver og lignende ønsker de fleste av respondentene at lederen ivaretar, da dette kan gi opphav til diskusjoner, misnøye og konflikter. Dette kan spesielt oppstå i

forbindelse med arbeidsfordeling på kveld, natt og helg. Flere opplever at det kan bli stilt spørsmålsteget og føre til diskusjon rundt fordelingen hvis den blir gjort av andre enn lederen.

De fleste bekrefter at det blir mer ro og aksept rundt fordelingen, og arbeidet videre går lettere hvis lederen har gjort fordelingen i forkant. De trenger nødvendigvis ikke alltid være helt enig med lederen om hvordan arbeidsfordelingen er gjort, men den blir likevel respektert fordi vedkommende er leder. Det blir ansett som hans/hennes oppgave å ta avgjørelsen, også de avgjørelsene som kan være av negativ karakter.

#### 4.4.4. *En leder som er synlig, tilstede og deltar*

En synlig leder blir trukket frem som viktig for å forebygge misnøye og konflikter. En beskriver dette slik:

«For eksempel, vi hadde jo en stund at vi hadde rapport alene, men så sa vi at det hadde vært greit at en leder er med, ja så de faktisk får vite hva vi holder på med. Og ja det begynte de faktisk med.» (Respondent)

Mens en annen sier følgende:

«Og ikke bare komme inn å kommentere pasientarbeidet, for tidligere kunne de støtt komme inn å kommentere, hvorfor kan ikke den reise hjem? Og hva skal til for at den skal reise hjem? Ja, det skjedde hele tiden. Ikke sant. Det var da vi sa at det kanskje hadde vært lurt at dere kom og var med på morgenrapportene våre, så får dere en oversikt.» (Respondent)

Et punkt som trekkes frem som essensielt, er at lederen deltar på rapporter og morgenmøter for å holde seg oppdatert på hvordan arbeidstakerne har det til daglig. Dette mener også mange er en forutsetning for at lederen kan ha kjennskap til arbeidsbelastningen og hvordan pasient/beboergrunnet er til enhver tid. Det at lederen ikke deltar på disse rapportene, gjør det vanskeligere for personalet å respektere lederens kommentarer og avgjørelser når det gjelder vurdering av arbeidsbelastning, behov for personale og lignende. Flere knytter denne tilstedeværelsen fra lederens side til deres opplevelse av at lederen faktisk bryr seg og ser hva de står i hver dag.

#### 4.4.5. *En leder som har evnen til å være empatisk*

Empati blir trukket frem som en viktig egenskap fra lederens side. Som en sier:

«Ja, der tenker jeg at empati og anerkjennelse er viktig av de som er med i en konflikt. Man skal ikke ta noe parti, men å bli sett. Og bli bekreftet. Tenker jeg er viktig.» (Respondent)



En annen sier:

«Jeg ser deg og jeg hører deg, det er viktig. Æææ og jeg skal gjøre noe med det.» (Respondent)

Mens en tredje uttaler dette:

«Jeg tenker, selvfølgelig det er jo mange ansatte her. Det å være en så. Hvis man er i en konflikt da vil ofte det syntes da. Man ser det ofte på personen. Den er annerledes enn den pleier og da kan han spørre om du har det bra. Det tenker jeg gjelder alle. En god leder skal spørre hvordan går det med deg, har du det bra. Det er i alle fall noe jeg hadde satt pris på hvis noen hadde spurt meg om det.» (Respondent)

Evnen til å sette seg inn i den enkeltes situasjon og vise forståelse for hvordan hver ansatt kan ha det i sin arbeidssituasjon, nevnes av flere. I forbindelse med konflikter blir det ekstra viktig å bli sett. Det blir ikke uttrykt noe behov for at lederen nødvendigvis skal ta deres parti, det er mer det å bli sett og bekreftet. De trekker også frem at hvis man er kjent med eget personale, vil man som leder lettere observere hvis noen blir stående i en konflikt og har behov for litt ekstra støtte. Lederen vil ifølge respondentene få bedre innblikk i arbeidsmiljøet og det som foregår «på innsiden».

#### 4.4.6. *En leder som våger å møte konflikter*

Respondentene er tydelige på at de ønsker en leder som rydder opp i konflikter. En sier det på denne måten:

«Hvis det er en konflikt, så tror jeg hun må ta den rett på sak. Hvis hun lar den være så lenge, så problemer blir større og større og misnøyen øker.» (Respondent)

Mens en annen sier det slik:

«Mmmmm jeg tenker også det har gjeldt de ledere som har vært gode til å takle konflikter. De har vært kjappe til å kalle inn. Det er en bedre måte å håndtere det på enn å bare lukke øynene eller å bare si sånn er det, og så gå ut igjen.» (Respondent)

En tredje sier dette:

«Mmmmm de eksisterer jo. Jeg mener det lønner seg å møte dem, men som jeg sa i stad. Noen ganger går det jo over, men som regel ikke. Hvis det får lov å eskalere i det stille, så får det lov til å bli så mye større enn det bør bli da. Enn hvis man går inn og kartlegger og forsøker å avdekke hva er det egentlig som er problemet her. I en tidlig fase.» (Respondent)

Respondentene gir altså uttrykk for et ønske om at lederen har en aktiv deltagelse i denne delen av arbeidet. De ser på det som lederens hovedansvar å skape ro og forebygge misnøye, uenighet og konflikt. Hvis en leder observerer tegn til konflikt, ønsker og forventer de at lederen tar tak i dette på et tidlig tidspunkt og setter i gang tiltak for å hindre at det eskalerer.

#### *4.4.7. Oppsummering av presenterte funn*

I dette kapittelet har jeg forsøkt å belyse problemstillingen via de tre presenterte forskningsspørsmålene, deres kategorier og underkategorier med tilhørende funn:

- **Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter i kommunale helseinstitusjoner, og hvilke opplevde behov har han/hun fra sin leder?**

På grunnlag av de funn som nå er presentert, har jeg kommet frem til en oppsummering av sentrale funn. Disse vil videre bli drøftet i lys av den tidligere presenterte teorien.

### **I. Helsearbeiderens forståelse og opplevelse av mellommenneskelige konflikter**

- Helsearbeideren gir uttrykk for at de foretrekker å kalle problemfylte situasjoner uenighet kontra konflikt
- Helsearbeideren gir uttrykk for at kommunikasjon er en utfordring i hverdagen, da både med tanke på det verbale språket, nonverbale språket og utfordringen med flere i institusjonene som har andre morsmål enn norsk
- Helsearbeideren gir uttrykk for at kulturelle ulikheter kan være en utfordring
- Helsearbeideren gir uttrykk for at samarbeidet både på tvers av avdelingene og også innad i avdelingen kan være utfordrende
- Helsearbeideren gir uttrykk for at det er viktig å se den andre

### **II. Helsearbeiderens møte med mellommenneskelige konflikter**

- Helsearbeideren gir uttrykk for at møtet med konflikter både før og nå er utfordrende
- Helsearbeideren gir uttrykk for et behov for trygghet
- Helsearbeideren gir uttrykk for et behov og ønske om tilbaketrekning i møte med konflikter

### **III. Helsearbeiderens opplevde behov fra sin leder i forbindelse med mellommenneskelige konflikter**

- Helsearbeideren gir uttrykk for behov for en leder som bygger tillit, gir trygghet og anerkjennelse

- Helsearbeideren gir uttrykk for behov for en leder som tar ansvar, er synlig, tilstede, deltar og viser evne til å være empatisk
- Helsearbeideren gir uttrykk for behov for en leder som våger å møte konflikter

Dette kapitlet har synliggjort noen sider av komplekse menneskelige sider som også trolig vil være kjente fenomener med tanke på menneskelige behov, både i arbeidslivet og i dagliglivet for de fleste av oss. Det kan være utfordrende å dekke alle behovene og synliggjøre dem, da mange trolig også vil knyttes til personlig erfaring, tolkning og individuelle behov. Jeg vil i neste kapittel forsøke å drøfte de funnene jeg nå har oppsummert, opp mot den teori jeg har presentert i teorikapitlet.

## 5.0. DRØFTING AV FUNN

Jeg vil i dette kapitlet forsøke å trekke inn de funnene jeg anser som mest relevante for å besvare problemstillingen. Utvelgelsen vil være basert på mine observasjoner, dernest spørsmålene som fører til en type svar/fokus i intervjuene, og videre hva jeg anser som mest relevant. Andre kunne valgt å trekke frem helt andre funn/temaer. Drøftingen forsøker å belyse problemstillingen som er:

- **Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter i kommunale helseinstitusjoner, og hvilke opplevde behov har han/hun fra sin leder?**

De utvalgte funnene er forsøkt analysert ved hjelp av Malteruds analysemetode og dens fire trinn, jfr. analysedel i metodekapitlet. Dette er et forsøk på å skape en forståelse av hva som ligger bak respondentenes utsagn og hvorfor de uttaler seg som de gjør. De valgte funnene blir forsøkt drøftet og sett i lys av den teori som blir presentert i teorikapitlet. Analyse og drøfting er knyttet opp mot de tre tidligere presenterte forskningsspørsmålene. Dette er et forsøk på å besvare problemstillingen med de tilhørende undertema på en mer oversiktlig og strukturert måte. De presenterte forskningsspørsmålene er som følger:

- I. Hvordan forstår helsearbeideren mellommenneskelige konflikter og hvorfor oppstår de?*
- II. Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelig konflikter?*
- III. Helsearbeiderens opplevde behov fra sin leder i forbindelse med mellommenneskelige konflikter*

### 5.1. Hvordan forstår helsearbeideren mellommenneskelige konflikter og hvorfor oppstår de?

#### **Hva legger helsearbeideren i mellommenneskelige konflikter – en vei til forståelse**

Respondentene har ikke noe ensartet og sammenfallende svar på hva de legger i begrepet mellommenneskelige konflikter og bruker tid på å svare på spørsmålet. Kan dette komme av usikkerhet til temaet og frykt for å overdramatisere problemene de opplever, eller kan det være en usikkerhet knyttet til det å kalle noe en konflikt, fordi det kan oppleves som man alvorliggjør problemet ytterligere enn nødvendig? Teorien bekrefter at det kan være nærliggende å stille spørsmålsteget ved hva som defineres som en konflikt.

Skivik hevder at hva som kalles uenighet og hva som kan kalles en konflikt, kan diskuteres. Det eksisterer ingen nøyaktig grense (Skivik, 2018, s 25 -26).

Det finnes et en mengde definisjoner på konflikt i teorien, og det varierer hvor utfyllende disse er (Lystad, 2006, s. 19). Det kan derfor være nærliggende å anta at det også i dagliglivet er usikkerhet knyttet til hva som er aksepterbart å definere som en konflikt.

Professor Vibeke Vindeløv definerer konflikt på en kortfattet og enkel måte (Skivik, 2018, s. 26):

«Konflikt er en uoverensstemmelse mellom to eller flere parter, som fremkaller spenninger i den enkelte.»

Definisjonen kan oppleves som meget vid og kan tolkes dithen at konflikter er alle uoverensstemmelser mellom en eller flere parter, og at det kvalifiserer til å kalles konflikt så fremt en av de involverte opplever spenning rundt det som har oppstått. Således vil trolig mange dagligdage problemer som respondentene kaller uenighet, kunne rettmessig defineres som konflikter. Uenighet er et ord respondentene benytter og legger mye vekt på i sin beskrivelse av mellommenneskelige konflikter. En av respondentene beskriver konflikt på følgende måte:

«Mellommenneskelig konflikt. ... det er jo når man er uenig om noe. Eller kanskje forstår en ting forskjellig på to forskjellige måter som ikke lar seg forene. Og at man kanskje føler at det har gått så langt at man føler at man ikke kan prate på en konstruktiv måte om det som har skjedd» (Respondent).

Det kan være naturlig å stille spørsmålstegn ved hvorfor respondentene velger å sette søkelyset på uenighet fremfor å kalle det en konflikt? På den ene siden kan en innfallsvinkel muligens være de negative følelser knyttet til ordet konflikt som de ønsker å unngå, mens på den andre siden kan det trolig også være at de er redd for å overdramatisere, og ikke ønsker å være den som tar ansvaret for å definere noe som en konflikt.

En annen mener at uoverensstemmelsen måtte erfares over en viss tid for å kunne defineres som en konflikt:

«En langvarig diskusjon som foregår over tid mellom en eller flere mennesker. Den blir ikke løst der og da når situasjonen oppstår» (Respondent)

Respondentene har slik jeg oppfatter og velger å analysere det, en forsiktig og kanskje avventende tilnærming til konflikter. Det kan oppleves som om de ikke ønsker å trekke noen raske slutninger om hva de definerer som konflikter. Det kan se ut som om de synes det er enklere og tryggere og heller kalle det en uenighet. Kan det være at ordet er så negativt ladet at man unngår det av den grunn, og eller kan det være at de har en opplevelse av at de må ta større del i situasjonen hvis de definerer noe som en konflikt og dermed også et større ansvar?

Det kan altså se ut som helsearbeideren foretrekker å kalle situasjoner med uro/splid for uenighet kontra konflikt så langt det lar seg gjøre. I denne undersøkelsen er det registrert at respondentenes svar sammenfaller med teori på området. De forstår en konflikt, slik jeg oppfatter det, som teorien beskriver at det skal forstås. Den noe «vage» definisjonen kan på en måte bidra til fortolkninger i ulike retninger, men på en annen måte vil en slik «vaghet» kunne føre til utydelighet for den enkelte helsearbeider. Vagheten eller utydeligheten blir ingen tydelig rettesnor, og det blir den enkeltes oppfattelse og definisjon som blir gjeldende. Slik jeg ser det, kan dette også gjenspeile ulikheter i forståelse og beskrivelse, fordi selve definisjonen/teorien ikke tydeliggjør noen retning. Utydelighet vil trolig for mange kunne representere utrygghet og at en derfor forsøker å opprettholde ro/trygghet ved f.eks. å la være å definere noe som en konflikt. I en slik situasjon vil det kunne være ubalanse i kroppen med tanke på hva den faktisk opplever og hvordan den opererer, og det vil kunne føre til ubehag og stress. Helsearbeideren vil i en slik situasjon kunne kjenne ubehag, som det kan bli vanskelig å plassere noe sted. Det kan være utfordrende selv å forstå egne handlinger, da en ikke har noe tydelig utgangspunkt. På den annen side kan forståelsen også komme lite tilsynet om arbeidsgiver ikke eksplisitt setter temaet konflikt i fokus. Om arbeidsgiver ikke legger føringen for valg av definisjon og fokus på arbeidsplassen, vil en kunne bidra til større utrygghet og mindre retningsvalg.

## **5.2. Helsearbeideres opplevelse av hvorfor mellommenneskelige konflikter oppstår**

### **Kommunikasjon – en vei til forståelse**

#### *5.2.1. Verbal kommunikasjon*

Kommunikasjon blir mye omtalt av respondentene som et opphav til problemer, uenighet og konflikter i hverdagen. Verbal kommunikasjon, selv mellom arbeidstakere som begge har norsk som morsmål, kan gi opphav til problemer. Hvorfor opplever de/er kommunikasjon så vanskelig i hverdagen? Hva gjør at dette temaet blir tatt opp som en utfordring selv mellom to arbeidstakere som benytter samme verbale språk? Respondentene uttaler at det er stor fare for at

man tolker budskapet feil i en stressende hverdag og misforstår hverandre. Som en av respondentene sier:

«Jeg tenker ... .....det er så mye dårlig kommunikasjon, bare for å nevne det også. He He. Ting blir kommunisert så utydelig noen ganger at jeg tenker det er ikke rart dette blir konflikt. Det er jo jaaaaa.....» (Respondent)

Kan det være at respondenten finner det vanskelig å tilpasse kommunikasjonens mengde når de står i forskjellige arbeidssituasjoner slik at motparten virkelig kan forstå hva som er hensikten og formålet med innholdet? Eller kan det være at det er vanskelig for mottaker å lytte tilstrekkelig til hva som blir sagt, fordi man er så opptatt med sine egne tanker, oppgaver og utførelsen av disse at det ikke settes av tilstrekkelig tid til å avkode budskapet? Kan det også være at vi sjelden er bevisst på og sjekker ut om vi har forstått den andres intensjon, eller kan det være at mesteparten av fortolkningen av et budskap skjer inne i oss og ikke uttrykkes eksplisitt?

Eide og Eide beskriver at vi ofte gjentar oss selv når vi kommuniserer verbalt, dette kan føre til en skadelidende kommunikasjon. God anvendelse av kommunikasjon kjennetegnes ved at mengden blir tilpasset den enkelte situasjon. (Eide & Eide, 2004, s. 92 - 93). Det kan se ut til at kommunikasjon er et vanskelig område som det kan være nyttig å være bevisst. Det kan på den andre siden hende at det/denne bevisstheten ikke er tilstrekkelig for å bedre kommunikasjonsproblemer. Kan det være at arbeidstakerne har behov for både økt kunnskap og veiledning på området?

For som Eide og Eide videre sier er kommunikasjon betydelig mer avansert enn kun å avkode de verbale ordene. Prosessen med persepsjon og fortolkning av både det verbale og det nonverbale budskap er den helhetlige kommunikasjonen, og det er i denne prosessen samspillet og relasjonen mellom partene utvikler seg. Dette kan skape grobunn for et godt samarbeid eller det motsatte kan oppstå (Eide & Eide, 2004, s. 92 - 93).

Det oppfattes at dette kan gi opphav til konflikter hvis samspill og relasjon ikke får utvikle seg i positiv retning. Hvis avkodingen blir feil med tanke på det som opprinnelig er ment, kan dette føre til forverring av relasjonen og samarbeidet mellom arbeidstakerne. Ingen av partene vil oppleve seg sett, møtt og/eller forstått. Når et menneske ikke opplever seg sett eller møtt, vil dette igjen legge føringer for hvordan vedkommende møter andre mennesker og da også sine kollegaer. Det er nærliggende å tenke at vedkommende vil investere mindre i disse relasjonene og at den positive utviklingen vil bli skadelidende. Dette vil kunne erfares på samme måte av begge parter, og relasjonsbyggingen kan raskt komme inn i en negativ spiral. Begge som deltar i

slike møter, vil sitte med en emosjonell og indre opplevelse som blir den styrende faktor i relasjonsutviklingen, som i liten grad vil være verbal eller bevisst. Videre vil den negative spiralen kunne eskalere ved at en medarbeider som først setter ord på sine opplevelser, trolig vil være negativ, nettopp fordi en ikke opplever seg sett eller møtt. Dette kan igjen fort oppleves som at den andre «bare» ser det som er negativt og ikke alt som faktisk også er positivt og konstruktivt. Det hevdes at «der en vanner, vokser det», og i denne sammenheng kan det være at det respondentene uttrykker, er at det er det usagte og negative, som gis vann og dermed får utvikle seg, uten at en har reflektert bevissthet om hvordan det blir slik. På den annen side er respondentene bevisst at det er ulike fortolkningsprosesser og at det oppstår misforståelser, som de sier «dårlig kommunikasjon». Det er nærliggende å tenke at de ikke selv definerer å ha ansvar for den dårlige kommunikasjon alene, men at dette skal forstås som dårlig kommunikasjon mellom ulike parter. Respondenten beskriver således en negativ opplevelse knyttet til å inneha en konstruktiv dialog med kollegaer, men ser samtidig ikke ut til å ha en metaforståelse/bevissthet om hva som er årsakene til dette, eller hva som kan medvirke eller motvirke til at en kommer inn i den negative spiralen.

Videre kan det være nærliggende å spørre seg om det blir for lite vektlagt i hverdagen hvor viktig og samtidig hvor vanskelig det er å skape god dialog? Tar vi det for gitt at alle kan kommunisere på en hensiktsmessig måte? Burde søkelyset på dette temaet vært vektlagt i større grad, og ikke bare i forbindelse med opplæring av nyansatte arbeidstakere, men også som oppfølging av langtidsinnsatte? Det kan se ut som det er fare for at kommunikasjonen kan være/er særdeles komplisert, selv mellom arbeidstakere med samme morsmål.

Det er også viktig å se det positive som kan trekkes frem ved god kommunikasjon, som en av respondentene sier:

«(...) bare ved å sette deg ned å prate sammen, så løser det seg så mye bedre enn man tror. De to gangene har jeg tenkt hvorfor var jeg så redd for dette. Det gikk jo så bra. Bare folk får komme med sine synspunkter og bli hørt på og blir møtt på det, så går det ofte overraskende bra»  
(Respondent)

Det å sette av tid og lytte fremmer noe positivt. Det kan se ut som respondenten får en positiv erfaring når det bare blir satt av tid til å kommunisere sammen. Hvorfor er det da så vanskelig å gjøre dette på en god måte? Kan det være at vi i vårt postmoderne samfunn har for stort fokus på prestasjon istedenfor person? Kan det være at det innen yrker oppleves et tidspress og frister knyttet til ulike arbeidsmessig krav, slik at dette vektlegges i mindre grad?



Det at helsearbeiderne så tydelig uttrykker det som positivt å sette seg ned å prate, kan forstås som de får en opplevelse av å bli tatt på alvor, samtidig som de blir sett og møtt, og de får muligheten til å beskrive sin arbeidshverdag og ulike opplevelser. Det vil i forbindelse med et slikt refleksjonsrom muliggjøres at medarbeidere blir ytterligere kjent og kanskje også mer tolerante med hverandre. Det kan se ut til at ved å være sammen, blir man bedre sammen. Disse møtene kan bidra til at en forskyver fokus på prestasjon tilbake til person, og en får en opplevelse av å dele utfordringen som eventuelt er knyttet til et tidspres.

### 5.2.2. *Det nonverbale språket*

Respondentene omtaler at de er opptatt av det nonverbale språket, og at dette gir rom for tolkning sammen med det verbale språket. Det blir også trukket frem, og jeg opplever at det kan tolkes dithen, at det i noen situasjoner vil være den som opplever seg selv som den mest sårbare parten i relasjonen, som er mest observant på det nonverbale språket. Kan dette forstås på en slik måte at man på grunn av usikkerhet er mer observant på hva som skjer rundt seg? Ved usikkerhet vil en som menneske søke etter å skape trygghet og ro, og en blir ekstra observant på endringer i omgivelsene som kan tolkes som fare. Jfr. den menneskelige responsen på stress-situasjoner, hvor det psykologisk skjer en rekke reaksjoner som angst, uro, økt irritabilitet, isolasjon og bruk av forsvarsmekanismer (Gulbrandsen & Stubberud, 2005, s. 42) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300 – 309).

Som en av respondentene sier:

«Som - her om dagen når du gikk forbi, så himlet du med øya. Men jeg himler jo aldri med øya. Jo, det hadde jeg gjort. Og da hva sier du, jeg måtte gå skikkelig i meg selv» (Respondent)

Kan det være at den som opplever «Han hadde jo ikke sagt det hvis jeg ikke hadde gjort det. Og jeg ble helt sånn og tenkte gurimalla. Nå må jeg.....ja» (Respondent)

Kaufmann og Kaufmann hevder videre at når vi skal uttrykke følelser er ikke det verbale språket best egnet. Bakenforliggende holdninger og emosjoner regnes å komme bedre til uttrykk via det nonverbale språket (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 404-405).

Opplever en sårbarhet i en relasjon, kan en dermed fremstå som mer vår på den følelsesmessige stemningen og legge mer i denne enn den andre, som et forsøk på å minske stresset en opplever. På den annen side kan en relasjonsbevisst leder være spesielt observant på alle sider ved kommunikasjonen, uten å oppleve sårbarhet på samme måte. En relasjonsbevisst leder vil kunne oppfatte stemningen og forsøke å forstå hva som ligger bak den atferden som vises. Likevel kan det være slik at verken den som opplever seg som mest sårbar eller lederen uttrykker dette

eksplisitt; det være seg holdningen, opplevelsen og menneskesynet. De har altså ingen dialog om sin relasjon, og er det da mulig å være bevisst de ulike opplevelser de innehar? Det kan se ut til at det som skjer mellom menneskene gjør nettopp det, det «bare skjer» uten at det uttrykkes på annen måte og at det dermed blir ulike opplevelser inne i hver enkelt person.

Hvordan vil det være mulig å skape et trygt bånd i en relasjon som er asymmetrisk og med et ulikt avhengighetsforhold? Og gjøres det noe forsøk på det? Det kommer ikke helt klart frem gjennom intervjuene, men respondentene omtaler det å sette seg ned og snakke sammen, som noe positivt. Kan denne dialogen og det å møtes, oppleves som en invitasjon? Et ønske om å dele, forstå, skape likeverd, likevekt og fellesskap? Kan det oppleves som en invitasjon inn i et felles refleksjonsrom, hvor en som helsearbeider tas på alvor? I dette refleksjonsrommet gis det mulighet for å bli mer bevisst sitt nonverbale språk på et hørere nivå enn det man tidligere har vært. Og kan dette være en innfallsvinkel for å kunne skape en trygg relasjon? Kan man som leder jobbe bevisst med denne væremåten, slik at man i større grad er bevisst sin egen påvirkning av den andre? Og skal en kunne klare det uten selv å motta tilbakemelding eller veiledning?

Det varierer hvor god hver enkelt er på å benytte gode kommunikasjonsteknikker, men det er ferdigheter som kan øves opp. Dette krever bevisstgjøring om god bruk av det nonverbale språket som er kjent for å fremme tillit, trygghet og motivasjon. Skal man yte støttende kommunikasjon overfor andre, bør man være bevisst hvordan egne reaksjoner kommer til uttrykk. (Eide & Eide, 2004, s. 157 - 161).

Eide og Eide omtaler at den som er støttende, bør være bevisst hvordan egne reaksjoner kommer til uttrykk. I utgangspunktet antas det at dette knyttes til den profesjonelle yrkesutøver som skal bistå en pasient, beboer, klient eller andre, men dette kan trolig ha overføringsverdi i møtet mellom arbeidstaker og leder, og i og for seg også mellom ansatte som har behov for å støtte hverandre. Man kan spørre om lederen også defineres som en som skal yte støttende kommunikasjon, en type hjelper som skal lede sine ansatte? Dette fordi lederen ofte kan oppleves/forstås som den minst sårbare i relasjonen, selv om det selvfølgelig er høyst individuelt og trolig langt fra er tilfellet.

Bør det kanskje også være slik at hvis man anvender relasjonsledelse som rettesnor for sitt ledervirke, bør en også ta relasjoner på alvor? Hvordan kan en tilrettelegge for utvikling hos den andre uten selv å vite hvordan en virker på andre? Hvilket refleksjonsrom har lederen tilgjengelig for dette? Bør det kanskje også legges til rette for at lederen også for veiledning/tilbakemelding? Kan en bevisstgjøring om behovet for et slikt refleksjonsrom, og

faktisk det å velge å anvende tid og prioritere dette, ikke bare «ta tid», faktisk være ressursbesparende samtidig som det bidrar til utvikling av et godt psykososialt miljø og utviklende relasjoner?

### 5.2.3. *Kulturelle forskjeller i norske helseinstitusjoner*

I forbindelse med intervjuene kommer det frem kulturelle forskjeller som blir omtalt flere ganger som en utfordring. Et tema som blir trukket frem, er utfordringen med at enkelte arbeidstakere kan svare ja uavhengig om de egentlig bør si nei, sett med norske kulturelle øyne. Som en etnisk norsk sier:

«..... for asiater, de er en helt annen gruppe å jobbe med. Der har du kanskje mer utfordringen at man sier ja selv om man egentlig burde si nei.» (Respondent)

Mens en fra Asia sier selv:

«..... noen ganger er det, noen asiater vi alltid sier ja. Så hvis vi blir spurt om noe, så sier vi ja. Det er vanskelig å si nei for da kan det gi inntrykk av at vi ikke er særlig hjelpsomme.» (Respondent).

En annen fra Asia sier videre:

«I begynnelsen sa jeg ja hele tiden uten å tenke på meg selv, men akkurat nå, etterpå har jeg har sagt nei.» (Respondent)

En fra Norge omtaler også hvorfor man antar at de fra Asia sier som de gjør:

«Det er vel på en måte slik de har blitt oppdratt. Og vant til å oppføre seg fra den kulturen de kommer fra. Det har nok litt med respekt å gjøre også, tenker jeg. Da i forhold til ledere. De tør ikke si nei, de må si ja.» (Respondent)

Det kan oppleves at respondentene fra Asia bekrefter denne uttalelsen ved at de sier at det blir sett på som respektløst å svare nei til en overordnet, samtidig som de er redde for å virke lite hjelpsomme hvis de svarer nei. En overordnet kan ifølge respondentene betegnes som en leder eller bare en ansatt i avdelingen med mer utdanning eller erfaring enn seg selv. Ut ifra disse uttalelsene kan det antas at det ligger dypt forankret i kulturen å ha en positiv innstilling og hele tiden være på tilbudssiden. Utfordringen blir å unngå farlige situasjoner der liv og helse kan være skadelidende. Hvordan kan man så møte dette problemet i sitt daglige virke?

Teori om kultur sier noe om hvorfor vi har blitt som vi er. Livserfaringer og hva vi har lært, vil være preget av våre oppvekstforhold og vår barndom, samt den kulturen vi både har vært, og er en del av (Bunkeholt. 2000, s. 44 - 47).

Mennesker som er oppvokst i Asia, vil være en del av den kulturen de beskriver, mens mennesker fra andre kulturer vil ha en annen kultur å forankre sine erfaringer i. Forankringen vil trolig være integrert i vedkommende, og personen tar sannsynlig sine avgjørelser basert på tidligere positive erfaringer fra egen kultur og hvilke erfarte forventninger de har opplevd. Denne forståelsen vil trolig ha overføringsverdi til hvilken som helst annen kultur, da vi alle handler ut fra tidligere positive erfaringer og forventninger i den kulturen vi er vokst opp.

Det er heller ikke bare arbeidstakere fra Asia ved institusjonene. En rekke andre nasjonaliteter er representert, og det vil trolig være svært tidkrevende og kanskje umulig for en leder å sette seg inn i alle de forskjellige kulturene, men en generell forståelse av temaet kultur kan være til hjelp. Faren for at man overser viktige trekk ved en spesiell kultur og dermed antar man har innsikt, men kanskje ikke har tilstrekkelig kunnskap, vil trolig ikke hjelpe i situasjonen. En mulig løsning på kulturforskjeller i avdelingen kan være å møte alle med dialog og åpenhet i et forsøk på å kartlegge og oppdage kulturforskjeller som kan skape problemer hos dem som er tilsatt ved samme institusjon. Hvordan kan man som leder bygge opp denne kontakten og tilliten slik at arbeidstakeren er villig til å gå inn i en ærlig dialog med sin leder?

Det kan her være nærliggende å trekke inn at ledelse kan være situasjonsavhengig. For som teorien sier, fordres det at lederen evner å sette seg inn i den situasjonen han/hun skal lede og den funksjonen han/hun skal inneha. Videre hevder Haaland at de fire T-ene er vesentlig i et hvert lederskap. Det vil være viktig å være både trygg, tydelig, trivelig og trofast (Halland, 2009 s. 61).

Ved å bygge opp under de fire T-ene i en samtale med den ansatte, kan lederen gjøre et forsøk på å bygge opp den tilliten han/hun er avhengig av, for å skape den nødvendige trygghet for at arbeidstakeren skal være åpen i sin dialog. Å skape disse trygge rammene kan ses på som særdeles viktig når man ber en person fra en annen kultur å gå inn i en ukjent situasjon. Det kan i denne situasjonen oppleves som vanskelig for vedkommende å være åpen og kanskje gå på kant med de kulturelle rammer vedkommende er oppvokst med. I tillegg vet lederen at arbeidstakeren kan føle usikkerhet knyttet til om han/hun er kvalifisert for arbeidet, jfr. kapittelet om usikkerhet, samt stressresponsen og reaksjoner som kan utløses i usikre situasjoner.

Kan relasjonsbasert ledelse, som tidligere omtalt, være en mulig innfallsvinkel for lederen til å skape den kontakten han/hun er avhengig av i dette møtet? Kaufmann og Kaufmann antyder at arbeidsmotivasjonen ligger i en god relasjon mellom ansatte og leder, og også mellom ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 460). En relasjon kan beskrives som en tilknytning eller et bånd mellom individene, og dette er ikke en fysisk form (Andersen, 2004, s. 28 og 29).

Ved å bygge en god relasjon med ansatte med annen kulturell bakgrunn, kan lederen ha mulighet til å skape den trygghet som er nødvendig for å skape åpenhet og dialog. Relasjonsbasert ledelse er ikke bare å ha fokuset på relasjonen mellom ansatte og leder, den fokuserer også på relasjonen mellom ansatte. Det vil derfor være viktig at samtalen i møte med den ukjente kulturen også gjøres kjent for de andre ansatte. Det er tross alt de som skal arbeide ved siden av hverandre og kanskje samarbeide under de forskjellige vaktene. Dette må selvfølgelig gjøres på en positiv måte, slik at det kan føre til vekst hos de forskjellige parter. Det blir i så måte lederens oppgave å legge til rette for at disse forholdene kan inntreffe.

På den andre siden bør man som leder gjøre seg noen tanker om at noen av dem med en annen kulturell tilknytning i avdelingen, kan ha en annen erfaring med lederstiler enn det vi i Norge er mest fortrolig med, og dermed oppleve det som utfordrende med relasjonsbasert ledelse.

Det er forskjell på en rekke ledelsesstiler. Tre av disse er beskrevet i teoridelen: eneveldig ledelse, demokratisk ledelse og «la det skure»-ledelse. I den vestlige verden blir en demokratisk lederstil foretrukket av langt de fleste (Bolman & Deal, 2009, s.208 - 209) (Omholt & Nettet, 1997, s. 127). En kan stille seg undrende til om dette vil gjelde alle kulturer? Kan andre kulturer oppleve det som tryggere å ha en mer eneveldig ledelse, siden dette kanskje er nærmere det de er kjent med? For de fleste av oss mennesker er det kjente det tryggeste, selv om dette nødvendigvis ikke er det beste og det mest konstruktive i alle sammenhenger, jfr. tidligere omtaler av kultur.

En nyttig ferdighet som er trukket frem med tanke på ledelse, er at emosjonell intelligens og samtidig har høy omtanke for de ansatte fører til tegn på bedre trivsel. Dette er egenskaper som vil være hensiktsmessige hos en leder (Bolman & Deal,2009, s.208 - 209) (Omholt & Nettet, 1997, s. 127).

Emosjonell intelligens defineres som evnen til å forstå egne og andres følelser, samt å reagere på en hensiktsmessig måte rent følelsesmessig (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 107 -108).

I møte med dem som kommer fra en annen kultur og de utfordringer og usikkerheter det fører med seg å arbeide i et miljø som er totalt forskjellig fra egen opprinnelse, bør lederen forsøke å benytte sin emosjonelle intelligens. Lederen må være villig til å benytte tid til å sette seg inn i situasjonen og lytte til den enkelte. Her vil igjen kunnskap om gode kommunikasjonsteknikker og det å være en aktiv lytter, være viktig, jfr. kapittelet om aktiv lytting og verbalt følge.

Arbeidstakere som har et annet morsmål enn norsk, blir i forbindelse med intervjuene beskrevet som en ekstra utfordring i helseinstitusjonen. Denne masteroppgaven muliggjør ikke å gå i dybden på dette, og jeg har derfor valgt å ikke gå inn i forskjellige språklige utfordringer spesifikt knyttet til dette, men heller lagt dette funnet under kommunikasjon. I denne oppgaven ser jeg på ulike språk som en ekstra dimensjon inn i forståelsen av og utfordringen med kommunikasjon generelt, og som kan gi alle kollegaer utfordringer og lederen et større ansvar i arbeidshverdagen spesielt.

#### *5.2.4. Det vanskelige samarbeidet*

Samarbeid blir av flere av respondenter trukket frem som et område som kan skape problemer og utrygghet. Som en sier:

«..... altså samarbeid, har vært et problem på uansett hvilket sykehjem jeg har vært på tror jeg. Ja» (Respondent).

Og en annen sier:

«.. ja det vil jeg påstå er et samarbeid, det vil jeg påstå har vært en konflikt. Over lenger tid. Et samarbeid på tvers av avdelinger.» (Respondent)

Hvorfor er samarbeid, og da særlig på tvers av avdelinger, så vanskelig som respondentene beskriver? Kan det være at når det er snakk om samarbeid, så fordrer det først og fremst evne til god dialog mellom de involverte? I så fall vil utfordringer knyttet til samarbeid både kunne forstås gjennom måten ulike mennesker forstår, møter og opptrer i fellesskapet. Slik det er redegjort for tidligere med tanke på utfordringer knyttet til verbal og nonverbal kommunikasjon, det at vi tar hverandres atferd «for gitt» og ikke tydeliggjør kulturelle aspekter eller definisjon av konflikter, vil alle kunne være elementer som inngår i samarbeid eller rett og slett fravær av samarbeid. Om det er store utfordringer knyttet til dette internt på en avdeling, kan dette forstås slik at en ikke evner eller har energi nok til å skulle inngå i andre grupper eller avdelinger, en har på en måte «mer enn nok» med sitt eget. De andre eller den andre avdelingen kan fremstå som for overveldende og også fremme negative opplevelser av å ikke mestre. En del kan, slik jeg ser det, knyttes til utrygghet til det ukjente, jfr. kapittel om å skape trygghet. Ved å gå til en annen

avdeling, vandrer man ut i usikkerhet og bort fra det kjente. Trygghet er som omtalt helt vesentlig i menneskelig natur, og utrygghet vil i motsatt fall skape et ubehag og kan stimulere stressresponsen. På den andre siden kan man kanskje også finne noe svar på spørsmålet i organisasjonsteorien og hvordan institusjoner er strukturert? Repstad omtaler den sosiale strukturen ved hjelp av en rekke punkter, og et av dem er belønningssystemer, hva skaper belønning i organisasjonen (Repstad, 1995, s. 118 -119)?

Samordnet virksomhet i større organisasjoner blir sjelden belønnet ifølge flere organisasjonsforskere, og konsekvensen av dette kan være samarbeidsproblemer. Ønsker man en atferdsendring, bør belønningssystemene gjennomgås og revurderes (Repstad, 1995, s. 118 - 119). Kan dette være fordi de indirekte konkurrerer om å nå egne mål, holde egne budsjetter og at det på grunn av dette blir et forhold med «dem og oss» kontra en opplevelse av «vi»? Det er ingen gevinst for den ansatte å bidra på tvers av egen avdeling. Opplevelsen av å gå utenfor egen avdeling skaper utrygghet og ingen gevinst. Hvordan kan man motiveres til å bidra på utsiden av egen avdeling? Og kan, eller bør man gjøre det før en har etablert en trygg kultur på egen avdeling, hvor alle opplever seg ivaretatt? Kan dette forstås på samme måte som et hjem, hvor et barn først mestrer å utvikle seg utenfor huset om vedkommende føler seg ivaretatt og trygg nok i hjemmet? Hvor vedkommende blir sett betingelsesløst som person og ikke bare basert på prestasjon? Hvor det er lov å prøve og feile og prøve igjen? Det er nærliggende å forstå at samarbeidsproblemer, eller motstand mot samarbeid kan bunne i utrygghet på egen avdeling. Mennesket har behov for trygghet for å kunne gå ut av komfortsonen. Gjennom denne forståelsen er en avhengig av et refleksjonsrom med gode møter internt før en kan bevege seg eksternt. Først da kan og bør en konstruere møtepunkter for de ansatte på begge avdelingene, som kan være en måte å skape samtrygghet på. En annen og videre mulighet kan være å skape fellesarealer. Trolig må det jobbes aktivt for å fremme disse tiltakene hvis de skal ha effekt. Det kan se ut til at det er særdeles viktig å faktisk gjennomføre dette i riktig rekkefølge, hvilket kan forstås som å begynne i egen umiddelbare nærhet, i møte med den andre på egen avdeling.

Et annet tiltak kan kanskje være å skape en form for gevinst. Kan dette gjøres ved å synliggjøre effekten av å hjelpe hverandre når den andre avdelingen har stor arbeidsbelastning? En forutsetning for dette vil trolig være at hjelpen går begge veier og at dette må synliggjøres for begge parter. Er det slik at tryggheten internt på avdelingen og mellom arbeidstakerne er nødvendig for at det ikke skal oppstå samarbeidsproblemer, må det kanskje være slik at belønningen også først må gis og erfares der?

Respondentene omtaler at det å gå over på en annen avdeling knyttes opp mot frykt for å tape ansikt og kanskje ikke være gode nok i eget arbeid. Dette problemet kan også oppstå innad i egen avdeling selv om de ikke gir uttrykk for at det er like fremtredende her. Noen har sterke meninger om hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres. Som en sier:

«Ja, for noen steder er det noen sterkere sjeler som kanskje sier fra litt høyt og hvis du går på tvers av disse, kan du på en måte få svi. Og det kan bli vanskelig» (Respondent).

Mens en annen sier:

«Nei, man kan ikke gå imot disse. Da kan man få det litt vanskelig» (Respondent).

Respondentene trekker altså frem det at noen har sterke meninger, og det kan være svært vanskelig og ubehagelig å gå imot dem. Kan dette knyttes til den stressresponsen som oppstår i det mennesket føler seg utrygg i egen situasjon? Denne responsen som teorien definerer som alt fra lett uro til panikk basert på graden av trussel vi opplever. Utrygghet skaper redsel for det ukjente, mens trygghet skaper et åpent sinn. (Lystad, 2006, s. 45) (Haaland, 2009, s. 124).

Påvirker stressresponsen respondenten i det han/hun blir utsatt for en usikkerhet hvor det ikke er fullstendig kartlagt hva som forventes av dem? For som teorien sier, psykologisk stress er når det ikke er samsvar mellom personens mestringsevne og de utfordringene vedkommende måtte få. Her snakkes det om den psykologiske stressresponsen som aktiverer forsvarssystemer, uro, ubehag, angst og i verste fall panikk. Det snakkes også om den fysiologiske stressresponsen der sentralnervesystemet og hormonsystemet aktiveres og kroppen går i en «fight or flight respons», slik at personen fysisk er i stand til kamp eller flukt (Gulbrandsen & Stubberud, 2005, s. 42) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300 – 309).

Enhver reagerer forskjellig og vil kanskje oppleve situasjonen forskjellig. Hva gjør dette med den enkelte arbeidstaker hvis han/hun til stadighet skal gå og kjenne på denne stressfaktoren i arbeidsdagen? Hva vil dette gjøre med arbeidstakerens arbeidsmiljø og arbeidsmotivasjonen? Og hva kan man som leder gjøre for å bedre disse faktorene, altså dempe stressresponsen og ubehaget hos den enkelte? Nå beskriver ikke respondentene at alle opplever ubehag ved samarbeid, de er heller tydelig på at noen gjør dette uten problemer. Hva er det som gjør at noen synes samarbeid er uproblematisk, mens andre opplever økt stress i forbindelse med dette? Teori viser at det er personens egen opplevelse av stresset som avgjør om det er stressende eller ikke (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300 – 309).



Kan dette gi en forståelse for hvorfor det samme arbeidsmiljøet kan oppleves så forskjellig? Helsearbeiderne beskriver på ulike måter hvordan dette påvirker dem, noen opplever stress og andre ikke. De beskriver en subjektiv opplevelse. Hva som oppleves som stress, og dermed samarbeidsproblemer, vil måtte defineres av den enkelte. Enhver vil dermed ha et sett med ulike tidligere erfaringer om hva som aktiverer en i ulike situasjoner. Reaksjonen vil også avhenge av mestringstillit til seg selv i ulike situasjoner og tryggheten den enkelte erfarer her og nå. For en leder som anvender relasjonsledelse, er det nettopp å ta den enkelte på alvor og å se den enkelte som er avgjørende, men gjør en det ved eventuelt å pålegge samarbeid uten først å forstå den enkelte og dennes reaksjonsmønster?

Med denne forståelsen er det således den enkeltes opplevelse som er viktig, ikke hva de andre måtte mene er stressende eller ikke. Samarbeid vil da også forstås og oppleves som problematisk av noen, mens andre opplever det som uproblematisk. Hvordan kan man som leder oppdage den arbeidstakeren som opplever stress forbundet med samarbeid og bistå han/hun for å dempe dette ubehaget? Det vil igjen være nærliggende å trekke inn behovet og viktigheten av god kommunikasjon og oppfordre til dialog og samtale.

Kan medarbeidersamtaler anvendes mer konstruktivt i så måte, ved blant annet å etablere et rom hvor en er aktiv nysgjerrig på den andre som person og ikke bare knyttet opp mot ulike arbeidsoppgaver? Det er også nærliggende å tro at den enkelte leder må være nært knyttet opp mot egen rolle og arbeidsbeskrivelse, og anvende dette aktivt for å forstå seg selv, egne behov og egen påvirkning på andre. I denne forståelsen vil relasjoner alltid gå begge veier og gjensidig påvirke hverandre. Vi er kontinuerlig hverandres speil, og for å være et godt speil for den andre, må en kanskje se på seg selv i speilet også? Dette for å bli bevisst og stille spørsmål til seg selv som; hvem er jeg og hvorfor? Og hvordan ivaretar jeg og forstår jeg mine kollegaer, og hvordan kan jeg være et speil for andre som bidrar til utvikling og vekst – for alle?

Målet bør være at arbeidstakeren opplever samsvar mellom de krav som stilles dem og hvilken mestringsevne vedkommende har med tanke på oppgaven. Her vil det trolig være betydelig forskjellig mellom de ansatte, men det bør være en del av lederens ansvar å kartlegge og gjøre seg kjent med sine ansatte. Dette kan vanskelig gjøres uten dialog og god kommunikasjon. Nytteverdien av at et flertall opplever mestring i arbeidshverdagen kan være stor både med tanke på utføring av arbeidsoppgaver, samt det å bygge opp under et positivt arbeidsmiljø. For som teorien sier, ved trygghet skapes positivitet som fører til energioverskudd, i motsatt fall går det meste av energien til å forholde seg til den utrygge opplevelsen og produksjonen blir skadelidende (Lystad, 2006, s. 45) (Haaland, 2009, s. 124).

Denne forståelsen av den andre henger også nært knyttet til forståelsen av den andre som en del av noe større, vedkommendes kultur eller organisasjon. Har andre avdelinger en annen kultur eller anvender ukjente strategier, rutiner og regler, vil dette kunne forsterke opplevelsen av å ikke mestre, tape ansikt eller bli sett på som inkompetent. Slik sett kan utryggheten og usikkerheten øke når det blir snakk om samarbeid, og dermed også den subjektive opplevelsen av stress. På denne måten vil det kunne forsterke den negative innstilling til samarbeid og vise seg i atferd som ikke fordrer samarbeid. Gjelder det mange på en avdeling, kan dette forstås som en avdelingskultur og dermed øke avstanden. Sagt på en annen måte, man vanner en fortsatt «oss og dem»-kultur.

Igjen ser det ut til å være hensiktsmessig å starte forståelse og dermed handling i de nære relasjoner. For å ta den andre på alvor for eksempel gjennom medarbeidersamtaler, kan en kanskje kartlegge den enkeltes behov, for dermed å gi hver enkelt det de trenger? Det være seg tilbud om individuell oppfølging, tilbud om kurs etc. På denne måten vil den enkelte opplevelsesverdens tas på alvor; alle blir sett, møtt og anerkjent for sine individuelle behov – og tilbys ikke en «samlepakke» hvor «one size fits all». Skolen som institusjon har forsøkt å vise elevenes rettighet knyttet til dette, gjennom retten til en IOP (individuell opplæringsplan). Med denne forståelsen av den enkelte arbeidstakers individuelle behov, burde kanskje enhver arbeidsplass ikke bare tilby opplæring, men en IAP – en individuell arbeidsplan?

### **5.3. Helsearbeiderens møte med mellommenneskelige konflikter**

#### **Følelsesmessige reaksjoner i møte med konflikter og tilbaketrekning – en vei til forståelse**

##### *5.3.1. Reaksjoner på møtet med konflikter*

På spørsmål om hvordan det opplevdes følelsesmessig selv å delta i en konflikt, svarer respondentene at dette oppleves som ubehagelig, og de forsøker å unngå det. De påpeker at de sjelden selv hadde vært direkte deltager i konflikter. De forsøker å unngå det, men alle har observert konflikter. Som en sier:

«Ja, det stresser meg, men gjør også at jeg tar meg mer sammen og står mer i det, selv om det skriker i meg hold deg unna.» (Respondent)

En annen sier:

«Det er ganske ubehagelig hvis du står i en situasjon når det blir som den konflikten jeg fortalte, jeg bare trekker meg unna.» (Respondent)

Hvordan kan deres unnvikende atferd forstås? Respondentene beskriver en ubehagelig følelse knyttet til det å stå i konflikter, selv når de kun observerer konflikten, oppleves det som ubehagelig. En omtaler det slik:

«Ja, eller jeg kan vel være litt konfliktsky eller kanskje det kan kalles diplomatisk. He he.»

(Respondent)

Asnæs og Knærkegaard beskriver at konfliktskyhet er vanlig atferd. Det kan være tilfeller der en eller begge parter ikke vil vedgå at det er en konflikt og dermed innehar en konfliktsky væremåte. Innad i personen vil det være en tydelig indre dialog i personene, denne kan bli synlig og den andre part kan oppdage det via det nonverbale språket selv om dette ikke blir kommentert verbalt. Forskning hentyder at konfliktskyhet er de hyppigste reaksjonene på konflikter (Asnæs & Knærkegaard, 2014, 152 – 154).

Slik det omtales her, kan det oppleves som det vil være vanskelig å skjule en eventuell pågående konflikt siden den mest sannsynlig vil komme til overflaten via det nonverbale språket til partene på grunn av den indre dialogen som foregår hos begge. Dette selv om de bevisst eller ubevisst forsøker å skjule dette. Samtidig bekrefter litteraturen det respondentene antyder, nemlig at konfliktskyhet er en hyppig reaksjon på møtet med konflikter, men hvorfor er det slik? Respondentene sier noe om at det er ubehagelig å møte konflikter. Hvor ligger årsaken til dette ubehaget?

En måte å skape forståelse knyttet til den negative følelsen kan være via opplevelsen av trussel eller fare. Når mennesket opplever fare aktiveres kroppen, og dette kan erfares som ubehag. Konflikter kan forstås som en ytre trussel mot individet. En reaksjon vil da kunne være «fight or flight» som også tidligere er omtalt. Respondentene beskriver at de trekker seg unna slike situasjoner, og det kan forstås som at de er i flightmodus – de flykter fra situasjonen eller konflikten. Når individet fornemmer situasjoner som kan føre til skade, er dette en måte å unngå denne situasjonen på. De ubehagelige indre følelsene i individet kan dermed også vise seg å forstås av andre som det som beskrives som konfliktskyhet.

Flere uttrykker at de ikke ønsker å bli sett på som konfliktsky, fordi det lett kan bli forbundet med noe negativt. Kan det være at de derfor også ønsker å ha en diplomatisk tilnærming, for å kunne unngå å bli direkte involvert i konflikten og dermed unngå ubehaget, samtidig som de ikke taper ansikt og heller ikke blir utsatt for en trussel om sosial ekskludering?

En av de største feilene som blir gjort i forbindelse med konflikter, hevder Skivik, er at man venter for lenge med å gripe inn. Det at vi ser på konflikter som noe negativt som utgjør en

trussel i form av sosial ekskludering, eller at man kan bli ekskludert fra fellesskapet hevder han kan være noe av grunnen (Skivik, 2018, s 25 -26). En forståelse av hvorfor individer venter så lenge med å gripe inn, blir derfor avgjørende både for å forstå dette, og også for å kunne anvende tilrettelagte tilnærminger og tiltak.

Det at en konflikt kan oppleves som en trussel i form av muligens å bli ekskludert, kan være noe av forklaringen på at respondentene føler ubehag ved å stå i eller observere en konflikt.

Mennesket som art er avhengig av det sosiale for å opprettholde sin eksistens, og det er dermed kanskje den største trusselen et menneske faktisk kan utsettes for? Kulturen med tanke på konflikter er at man ofte knytter noe negativt til dette, en trussel om ekskludering. Det vil være nærliggende for den menneskelige natur å unngå ubehaget det skaper, altså en negativ følelse, og det kan oppleves som truende for egen, og også gruppens/avdelingens, og hele artens eksistens. De fleste av oss vil trolig kjenne på en redsel for å bli utestengt fra et fellesskap, og av den grunn kanskje ikke gjøre det som forventes i ulike situasjoner, men det som er trygt og som vi vurderer mest sannsynlig vil holde oss innenfor. Respondentene uttrykker at de har behov for å bli sett og anerkjent, og en aktiv handling som viser dette, vil kanskje samtidig bidra til mer trygghet og motarbeide frykten for å bli ekskludert?

Respondentene omtaler at noe av frykten for å gå inn i egne eller observerte konflikter, skyldes frykt for å forverre situasjonen ved muligens å medvirke til at konflikten eskalerer i konfliktrampen. De forklarer dette blant annet med egen usikkerhet på hvordan de skal møte de involverte parter. Videre beskriver de at hvis de først har valgt å gripe inn, er som regel erfaringen utelukkende positiv. Selv om ikke nødvendigvis konflikten blir fullstendig løst, så roer forholdene seg slik at partene kunne ta opp arbeidet igjen.

Konflikter beskrives i utgangspunktet som ubehagelige. Å møte dette ubehaget direkte ved å bli en aktiv deltager kan antas å være noe av grunnen til at respondentene vil unngå denne situasjonen. Det å møte sin egen usikkerhet knyttet til forventet handling i situasjonen kan øke ubehaget. En måte å forstå denne redselen på, utover det å flykte fra fare og vist som konfliktskyhet for andre, kan være opplevelsen av mangelfulle og utydelige forventninger knyttet til utøvelse av rollen. Som en respondent sier:

«Nå blir det på en måte mer min oppgave å gjøre noe med det» (Respondent).

Sitatet viser at når det er en tydelig forventning om inngripen, forenkler dette handlingen. Det kan se ut til at helsearbeideren faktisk mestrer å gå inn i konflikter, men at andre strategier blir mer synlig og gjennomført om dette ikke tydeliggjøres som en forventet eller pålagt arbeidsoppgave. Dette kan igjen forstås som et behov for trygghet, og nødvendigheten av å skape trygghet gjennom tydelighet. På den annen side vil fravær av denne tydeligheten gjennom verbalt formidlede forventninger kunne skape ytterligere stress og behov for å skjerme seg selv i en opplevd trusselsituasjon.

Igjen kan trolig dette knyttes til et av menneskets grunnleggende behov, nemlig trygghet. Trygghet som da er det motsatt av stress, jfr. stressresponsen som tidligere er omtalt.

Hva var det som gjorde at nært sagt alle kun har positiv erfaring med egen inngripen i konflikter? Kan man finne en forklaring på dette via konfliktrappen? Konfliktrappen er mye benyttet som verktøy i konflikthåndtering, men den kan muligens også benyttes for å forklare prosessen rundt konflikter. Trappen anses som universell og kan benyttes i alle typer konflikter. Tar man ikke hånd om konflikter, er det stor fare for at de øker i omfang. Ved å kjenne til disse prosesser/eskaleringsutfordringer er det mulighet for å holde prosessen på et innovativt plan. Trappen fungerer slik at man på hvert trinn kan gå både opp og ned. Konfliktrappen kjennetegnes ved at person og sak er tydelig adskilt på første trinn, mens oppover i trappen vil disse blandes sammen. Den følelsesmessige involveringen vil øke oppover i trappen. På et høyt nivå vil både person, sak og relasjon bryte sammen. Prosessen med å gå nedover i trappen igjen vil også her kompliseres (Asnæs & Knærkegaard, 2014, 147 – 148).

Kan dette være noe av forklaringen til at respondentene har positive erfaringer med egen inngripen fordi de samtidig får erfaring med mestring av situasjonen? Ved å gripe inn i konflikten anvender de seg selv som den aktive aktør for å stoppe konflikten. Parallelt får de også erfaring med at de evner å stoppe eskaleringen i trappen, og kanskje til og med også at de bidrar til å gå ett trinn ned. For som forskingen sier, konflikter har en tendens til å eskalere uten innblanding. Skivik sier at en av de største feilene som blir gjort i forbindelse med konflikter, er at man venter å for lenge med å gripe inn (Skivik, 2018, s 25 -26).

Gjennom denne aktive handlingen kan individet få positive erfaringer med egne evner og som dernest kan gi den enkelte økt mestringstillit. Arbeidstakerens bidrag, selv om det er knyttet mye usikkerhet til fremgangsmåten fra respondentene, har trolig en positiv effekt på arbeidet med konfliktprosessen i etterkant. Om leder er i en god relasjon med vedkommende og aktivt

responderer på den positive handlingen, vil det kunne føre til lignende atferd i fremtiden. Om leder derimot «lar det skure», vil arbeidstakeren fortsatt være usikker på om handlingen ble verdsatt, og blir da like usikker neste gang det oppstår en konflikt. Opplevelsen av mestring oppleves trolig som enkeltstående og isolert med tanke på mestringstro til egen kompetanse i situasjonen, og handlingen blir dermed ikke en integrert ferdighet. Skal ferdigheten integreres, må den trolig gjentas jevnlig. Kan det også være en utfordring at det ikke er helt tydelig avklart hvem som skal tre inn om ikke lederen er tilstede, og har arbeidstaker kanskje behov for en eller annen tilbakemelding i etterkant? Respondentene beskriver at de fikk noe tilbakemelding fra leder da de var helt nye, men at det ikke er noe som fortsetter. Det ser ut til at om en skal få arbeidstakere til å stå i konflikter, må denne tilbakemeldingen fra leder gjentas gjennom hele arbeidsforholdet, både for å skape trygghet og tydelighet rundt ulike rolleforventninger. Like viktig er det for at arbeidstaker skal oppleve seg sett, møtt og anerkjent – selv om man ikke er nyansatt lenger.

### *5.3.2. Trygghet kontra utrygghet i møte med konflikter*

Deltagerne beskriver et ansvar og en opplevd forventning fra dem om å involvere seg ved oppståtte konflikter på arbeidsstedet der lederen ikke er tilstede. De beskriver en forventning om deltagelse ut fra hvem som er på arbeid og hvem som innehar mest kompetanse, og dermed ansett som mest ansvar til å involvere seg i eventuelle konflikter ved fravær av lederen. De som er sykepleiere, beskriver at de opplever en forventning om at de skal gripe inn. Det samme gjør helsefagarbeideren som har en form for stedfortrederansvar når lederen eller annet helsepersonell med høyere utdanning enn dem selv, har fravær. Dette gir de utrykk for at kan oppleves som ekstra utfordrende og som en beskriver:

«Jeg husker jo at det var..... ja jeg husker faktisk når jeg jobbet i ..... Så var det en konflikt mellom to hjelpepleiere, og de var jo godt voksne. Og det syntes jeg var tøft. Hva skulle jeg som helt ung nyutdannet komme med ikke sant, men det løste seg utrolig bra. Nettopp ved å kalle de inn og prate sammen.» (Respondent)

Mens en annen sier følgende:

«Det blir jo på en måte, eller før kunne jeg på en mye større måte komme meg unna. Nå blir det på en måte mer min oppgave å gjøre noe med det. Og da må jeg jo. Ja, må jo forholde meg til. Jeg har kanskje blitt flinkere å til å si hva jeg mener.» (Respondent)

Hva er det som gjør denne situasjonen ekstra utfordrende og hvorfor oppleves dette som utrygt? Kan dette knyttes til tidligere omtalte tema hvor respondentene beskriver en frykt for å forverre situasjonen, samt en usikkerhet knyttet til hva som er rett tiltak i situasjonen? Kan det være slik at de ansatte burde fått en form for veiledning i hvordan de skal håndtere konflikter når lederen ikke er tilstede? Det ville antagelig være av nytte for dem at det blir gitt noen tydelige forventninger? Den faglige opplæringen knyttet til konkrete arbeidsoppgaver er i de fleste tilfeller ivaretatt via personalets fagutdanninger, men hvor god er opplæringen med tanke på relasjoner mellom arbeidstakerne? Burde ikke dette på en eller annen måte være knyttet opp til opplæring på arbeidsplassen? Det vil også her kunne være aktuelt å trekke inn de fire T-ene som Haaland omtaler som vesentlig i lederskap. Det er viktig å skape Trygghet, Tydelighet, Trivelighet og Trofasthet (Halland, 2009 s. 61).

Disse begrepene må stadig være til stede selv om ikke lederen er tilstede, for at arbeidstakerne skal oppleve trygghet i møte med konflikter.

## **5.4. Helsearbeiderens opplevde behov fra sin leder i forbindelse med mellommenneskelige konflikter**

### **Behovet for tillit, trygghet og anerkjennelse - en vei til forståelse**

#### *5.4.1. Behovet for å bli sett og bygge tillit*

Respondentene er klare på at de ønsker å bli sett som den de er. De fleste trekker frem det positive ved at lederen stopper opp og veksler noen ord med dem. Dette bør ikke nødvendigvis være jobbrelatert. Dette kommenterer mange at de ser på som nøkkelen til selv å våge å ta kontakt når de har behov for å snakke, og disse egenskapene ved lederen er nødvendig for mange av respondentene for at de skal kunne ha tillit til sine ledere. Kan det være slik at tillit «bygges i fredstid og brukes i krig»? Som en sier:

«(...) hilser på meg, spør hvordan det går med meg og står sammen med meg i to til tre minutter. Da blir jeg ikke redd for å ta kontakt.» (Respondent)

Eller som en annen kommenterer:

«Kanskje at lederen ser meg og prater med meg og hvis ho ser at jeg har det tungt, snakker med meg. Ja, ser meg. Og i alle fall at jeg ikke skal være redd for å gå til henne.» (Respondent)

Hvorfor fremhever respondentene at det er så viktig å bli sett som den personen de er og ikke bare nødvendigvis som en arbeidstaker? Trenger kanskje ethvert menneske en bekreftelse på

egen eksistens og betydning? Er det en fare for at det blir undervurdert hvor viktig det er i en arbeidshverdag? I dagens postmoderne samfunn ses en tendens til å vektlegge prestasjon, og kanskje på bekostning av person? – så vel som fokus på arbeidskrav på bekostning av menneskelige behov. Å skape konstruktive mellommenneskelige relasjoner er tidkrevende prosesser.

Begreper som tillit og trygghet kan ses på som en forutsetning for gode menneskelige relasjoner. De blir gjerne satt i sammenheng. Tillit kan oppstå spontant i det man møter noen, eller det kan være behov for at denne bygges opp over tid. Denne siste formen for tillit støttes opp av våre erfaringer om blant annet personen er til å stole på (Eide, Grelland, Kristiansen, Sævareid & Aasland, 2005, s. 93 - 95).

Kan tillit være svaret på å være i en trygg relasjon, hvor man blir sett med både sin fagkompetanse og sine menneskelige behov? Er det denne formen for tillit respondentene etterspør hos sin leder? Skal lederen utvikle relasjon med dem hun skal lede, er hun da avhengig av å bygge denne relasjonen over tid og dermed etablere tillit? Respondentene gir, som tidligere nevnt, blant annet uttrykk for at de ønsker at lederen skal sette av litt tid i det daglige, kan dette knyttes opp mot behovet for å bygge tillit over tid? Kan dette forstås som at de samtidig etterspør kvalitet og ikke nødvendigvis kvantitet? De uttrykker at minutter, eller bare et positivt blikk, kan være nok til å fremkalle opplevelsen av å bli sett.

Det kan være nærliggende å trekke en slik slutning, samtidig vil denne formen trolig kunne ses i sammenheng med en relasjonsbasert lederstil, jfr. kapittel om relasjonsbasert ledelse. Lederen bør trolig med denne tankegangen ta den tiden som er nødvendig for å snakke med hver enkelt av sine arbeidstakere, for å ha mulighet til å bygge tillit, skape trygghet og gode relasjoner. Det kan oppfattes at dersom det brukes tid på dette i «gode» perioder, så har man noe på plussiden med tanke på dårligere tider. For som respondentene sier, hvis lederen først har invitert til dialog, så er det enklere å ta kontakt neste gang. Respondentene trekker frem at avtalte samtaler gjør det enklere å ta kontakt på et senere tidspunkt. Kan kanskje lovpålagte medarbeidersamtaler benyttes til en del av dette formålet i tillegg til de standardiserte møtepunktene, da disse uformelle møtene trolig kan være vel så viktige? Relasjonsarbeid krever aktiv tilstedeværelse og tid. Lederen må være positivt nysgjerrig på den andre, også som en nødvendig ingrediens i en ikke god relasjon, bare fordi vi er mennesker. Som en respondent sier:

«Jeg tror jo helst at jeg trenger en invitasjon, men trenger jeg det veldig, så tar jeg kontakt»  
(Respondent).



Som et verktøy for å skape emosjonell tilknytning til den eller de andre, må man på en eller annen måte uttrykke «jeg vil føle tilknytning til deg», Gottmann omtaler dette som en innbydelsesprosess. Dette kan være et blick, en berøring eller et svar som inviterer til videre kontakt. Disse uttrykkene kan videre knyttes til aktiv lytting (Gottmann, 2018, s.19 – 21 og 80 - 81). På den måten vil en også kunne vise at en vil ta ansvar for arbeidstakerens opplevelser og behov.

Det er viktig at ledere under denne prosessen viser seg denne tilliten verdig og vurderer sin etiske og moralske stilling. Det å bli sett og bygge tillit kan forstås som nødvendige ingredienser for å ta medansvar for trygghet for ethvert individ, og særlig hvis eksisterende kultur ikke fremstår som trygg. Teorien sier:

Tillit kan knyttes opp mot moral og etikk og hva som er etisk og moralsk rett handling når man blir vist tillit (Eide, Grelland, Kristiansen, Sævareid & Aaslan, 2005, s. 93 - 95).

Slik sett blir forståelsen av behovet for å bli sett et grunnleggende og nødvendig element som enhver relasjon springer ut fra. Uten først å se, kan det ikke bygges tillit mellom to eller flere personer. Først må «noe» vise seg, bli synlig og så kan tillit reflekteres i speilet til den andre (lederen).

#### *5.4.2. Behovet for trygghet og anerkjennelse i arbeidshverdagen*

Flere antyder også at de ønsker en tilbakemelding på eget arbeid, og flere påpeker at de er usikre på om det de gjør, rett og slett er godt nok. Dette er med på å skape en utrygghet i hverdagen og i egen arbeidssituasjon. Denne utryggheten vil også gi ringvirkninger i selve kulturen på arbeidsplassen. Respondensene påpeker at de får tilbakemelding den første tiden de er i arbeid, men etterpå er det slutt. Som en forklarer:

«Kanskje bare til å begynne med, så er det slutt. Men jeg tror en tilbakemelding er viktig selv etter å ha jobbet i fem år. Kanskje de andre bare prater om meg.» (Respondent)

Det beskrives at manglende tilbakemelding, skaper utrygghet i arbeidshverdagen. De stiller seg selv spørsmålet, er jeg bra nok når ingen sier noe om det? Hvorfor antyder respondentene dette? Hvordan kan jeg vite at det jeg gjør er bra nok når ingen sier noe om det? Det blir kun den enkeltes egenvurdering av situasjonen som blir gjeldende. Og er det ikke nettopp slik at vi alle trenger et speil/en evaluering?

Flere påpeker at de vet ikke om den jobben de gjør, blir opplevd som tilfredsstillende verken av ledere eller av deres kollegaer.

Som litteraturen sier, når vi føler oss truet på en eller annen måte, føler vi frykt. Dette er alt fra lett uro til panikk basert på graden av trussel vi opplever (Lystad, 2006, s. 45) (Haaland, 2009, s. 124).

Dette er urinstinkter i menneskelig adferd for at vi skal overleve farlige situasjoner, kjent under tematikken «fight or flight» Det er ikke alltid responsen er hensiktsmessig og rasjonelt gjennomtenkt, vi handler trolig mer på instinkt.

Utrygghet skaper redsel for det ukjente, mens trygghet skaper et åpent sinn. Er man trygg, blir man positivt innstilt og opplever et energioverskudd, mens ved utrygghet går det meste av energien til å forholde seg til den utrygge opplevelsen og produksjonen blir skadelidende (Lystad, 2006, s. 45) (Haaland, 2009, s. 124).

Med tanke på hva litteraturen sier, vil det være av stor betydning at lederen er med på å skape et trygt og simulerende arbeidsmiljø for å fremme motivasjon og arbeidskapasitet hos arbeidstakeren. Respondentene, slik jeg tolker det, sier at dette kan gjøres blant annet ved å gi en tilbakemelding på hvordan de utfører arbeidet sitt, og for å skape trygghet i hverdagen til beste for alle. For å kunne utføre arbeidet, er man i behov av kontinuerlig å erfare trygghet og oppleve å få anerkjennelse for sitt bidrag. Ifølge den tyske filosofen Axel Honneth handler anerkjennelse om at individet føler seg trygg på den sosiale verdien av egen identitet, og at individet blir anerkjent som en bestemt type person av fellesskapets medlemmer (Honneth, 2008. s. 75-100). Dette behovet for anerkjennelse i en sosial setting anses i denne sammenheng som helt essensielt for å kunne inngå konstruktivt i et fellesskap eller et arbeidsforhold. Arbeidstakeren må ses og gis verdi for sitt bidrag. Gjøres ikke dette, vil vedkommende bli usikker og utrygg. I denne forståelsen vil en manglende tilbakemelding fra leder kunne gi en opplevelse av mindreverdighet og det å bli «tatt som en selvfølge». På denne måten kan det også forstås at nye arbeidstakere blir sett på med nyfikenhet og noe en verdsetter, mens «eldre» arbeidstakere ikke anerkjennes eller verdsettes på samme måte. Dette i seg selv kan føre til splid innad i gruppen og utfordringer i relasjonen mellom arbeidstaker og leder.

#### *5.4.3. Behovet for en leder som er til stede, tar ansvar og møter konflikter*

Respondentene gir uttrykk for at de ønsker en tydelig leder som er synlig og som tar avgjørelser. Dette kommer til uttrykk hos en av respondentene som følger:

«Jo hvis jeg ser hun har tatt mer tak i arbeidsfordelinga før helger og sånn, at det liksom er gjort. Det kjenner jeg er skikkelig deilig. For når hun har tatt tak i det, så respekterer alle det liksom mer.» (Respondent)

En annen sier følgende:

«Ja, for hvis noen plutselig må dele ut medisiner på flere steder og sånn. Ja, hvis hun har skrevet det, så opplever jeg at det blir mer godkjent da.» (Respondent)

Respondentens uttalelser kan forstås som at de har et behov for at lederen tar ansvar og er aktivt synlig i sin funksjon, selv når vedkommende er fysisk fraværende.

Fordeling av arbeidsoppgaver og lignende gir noen av respondentene uttrykk for at de ønsker at lederen ivaretar, da dette kan gi opphav til diskusjoner, misnøye og konflikter gjerne i forbindelse med arbeidsfordeling på kveld, natt og helg når lederen ikke er tilstede. De uttaler at det er mer aksept rundt fordelingen og at arbeidet videre går lettere hvis lederen gjør fordelingen i forkant. Behovet for trygghet og tydelighet knyttet opp mot arbeidsfordelingen kan også forstås som et behov for å forsøke å forhindre konflikter, og den utryggheten og usikkerheten dette medfører, skal oppstå når en da må håndtere det på egenhånd. På den annen side kan dette også forstås slik at arbeidstakerne har behov for, og også anerkjenner tillit til at lederen foretar en faglig og ansvarlige vurdering til alles beste.

Når man arbeider med å lede mennesker, er det nærmest umulig å ikke trekke inn etikk og moral. Man må være etisk bevisst i enhver relasjon og situasjon. I dagens arbeidsliv er dette en økende nødvendighet da teorien stiller spørsmålstegn ved etablering av større organisasjoner, og at disse i stor grad baseres på fortjeneste/drift kontra menneskelige behov. Mer enn noen gang anses det derfor som helt nødvendig å være seg bevisst relasjonsansvaret en har overfor arbeidstaker og vedkommendes behov. Det å oppøve god etisk refleksjon blir derfor avgjørende (Carson, Kosberg, Skauge & Laudal, 2015, s.63 - 66).

Kan det i denne situasjonen være hensiktsmessig at lederen kartlegger om det virkelig er slik at arbeidstakerne faktisk ønsker at han/hun skal ta del i disse avgjørelsene og i hvor stor grad, slik mine respondenter gir uttrykk for? Og bør denne dialogen også forsøke å besvare årsaken til behovet? Hva sier etikken om det etiske ansvaret man har som leder for å møte de ansattes ønsker og behov?

Gjennom relasjonen vil lederen ha et etisk ansvar for å møte arbeidstakerne på ønsker og behov de har. Ansvaret kan vises ved å legge til rette på best mulig måte, slik at arbeidsmiljøet blir trygt, og det kan vanskeligjøres uten å opprette og opprettholde en god dialog med de ansatte. Det vil være av betydning å kartlegge de forskjellige meninger blant de ansatte da de minst sannsynlig vil inneha identiske meninger. Dette kan også forstås som å ta de ansatte på alvor.

Det er heller ikke mulig å imøtekomme alle til enhver tid, slik at det trolig vil være behov for kompromiss. En leder som tar dette på alvor og foretar en relasjonell og demokratisk tilnærming til utfordringene, kan forstås som en leder som tar ansvar. Dette vil også gi arbeidstakerne den trygghet de etterspør.

Videre er respondentene tydelige på at de ønsker en leder som rydder opp i konflikter. En sier det på denne måten:

«Hvis det er en konflikt, så tror jeg hun må ta den rett på sak. Hvis hun lar den være så lenge, så problemer blir større og større og misnøyen øker.» (Respondent)

I møte med konflikten gir respondentene uttrykk for at de ser det som lederens hovedansvar å skape ro og forebygge misnøye, uenighet og konflikt. Kan dette forstås som at de her ser en tydelig ulik rolleforventning til leder og selv som helsearbeider? Og at de også ønsker og har behov for at leder faktisk tar sin rolle på alvor? Hvis en leder observerer tegn til konflikt, sier de at de ønsker og forventer at lederen tar tak i dette på et tidlig tidspunkt og setter i gang tiltak. Kan dette forstås som at respondenten selv ikke ønsker å delta i noen form for konflikter? De var tydelig på at dette skapte et ubehag i dem. Samtidig kan det forstås som at de ikke ønsker at konflikten skal eskalere, noe de tidligere har erfart at kan skje om det ikke stoppes. Det vil trolig også skape ubehag i enkelte ledere slik at de også har et ønske om å trekke seg unna når eventuelle konflikter oppstår. Respondentene kommenterer at det kan finnes konfliktskye ledere. Ledere vil likevel ha et større ansvar for å møte konflikten og gripe inn i den enn de andre ansatte. Dette fordi de har et overordnet ansvar og fordi de har et etisk ansvar for å opprettholde et best mulig arbeidsmiljø.

Hvordan man bryter inn og aktivt møter eventuelle konflikter, kan være en utfordring, men lederen kan finne noen svar i teorien. Blant annet blir det å kunne opptre empatisk og inneha evnen til å oppnå emosjonelt kontakt sett på som en resurs. For å kunne utøve dette, må en være tilstede, noe som også er et uttrykt behov fra respondentene.

For å kunne møte de involverte i en eventuell konflikt, og for å kunne oppnå emosjonell tilknytning, vil det være viktig at lederen har evnen til aktivt å lytte, som også Gotham nevner. Dette kan forstås som det respondentene kaller tilstedeværelse.

Eide og Eide beskriver aktiv lytting ved et åpent nonverbalt språk, der vedkommende henvender seg mot den man skal kommuniserer med. Videre skal man bekrefte det den andre sier med nikk, ansiktsuttrykk, øyekontakt, stillhet, berøring etc. Aktiv lytting består i tillegg til den verbale responsen at man støtter det nonverbale kommunikasjonen (Eide & Eide, 2004, s. 25 – 26).

Dette igjen fører tematikken over på det Aspaas omtaler som sjiraffspråket. Sjiraffens har lang hals, store ører og stort hjerte, dette er også kjennetegnet for sjiraffspråket. Ved hjelp av sjiraffspråket skal man lytte også bak ordene. Hvilken intensjon ligger bak, hva er det faktisk som sies, hvilke ønsker og behov har personen som snakker (Aspaas, 2016, s. 42)?

Lederen må lytte til de forskjellige partene og gjøre seg opp en mening om hva det er de faktisk sier. Hva kan ligge bak disse uttalelsene og hvilken intensjon har vedkommende for denne atferden? I møte med konflikten er det viktig at lederen har evne til bekreftende kommunikasjon for å kunne være støttende for de forskjellige partene. Denne evnen kan forstås å være det respondentene omtaler som å bli sett.

For at kommunikasjon skal kunne oppleves støttende av den andre, er det viktig å vise den andre også verbalt at man følger personen i dens beretninger i tillegg til det nonverbale språket. Verbal bekreftelse kalles også som «verbalt følge». Dette er når man følger personen som snakker i hans/hennes fortellinger og viser den andre at man følger vedkommende også verbalt, ved å gi små, støttende ord og kommentarer i tillegg til det nonverbale. Det verbale og nonverbale må følge hverandre slik at det er kongruens. På denne måten vil lederen også framstå som autentisk i sitt møte med de ansatte. Dette kan forstås som hva de uttrykker av behov fra en leder som er tilstede, og som aktivt forsøker å forstå og handle i konfliktfylte situasjoner. Først da vil også «verbalt følge» skape trygghet og oppmuntre den som forteller til å fortsette. Dette vil være med på å bygge tillit. Den støttende personen må rydde vekk egne fortolkninger og være åpen for den andres beretninger (Eide & Eide, 2004, s. 177 – 179).

Respondentene er tydelig på at de har ønsker og behov knyttet til lederrollen, og det kan se ut til at det er nødvendig å skape en kultur og et rom hvor det er trygt å uttrykke disse, for å oppleve trygghet og vekst på arbeidsplassen.

Å opptre ansvarlig, møte konflikter og være tilstede er kanskje akkurat det som forventes at en leder skal. I kraft av sin rolle som leder er hun også en rollemodell for alle andre ansatte, og ønskes en slik atferd hos arbeidstakerne, bør en kanskje fremstå som et godt eksempel selv. Likevel er det kanskje slik at for at arbeidstakeren skal få sitt behov dekket, må lederen først og fremst ha evne å erkjenne og anerkjenne egne behov via konstruktiv selvledelse før en leder andre?

## 6.0. AVSLUTNING OG OPPSUMMERING

I forkant av denne oppgaven hadde jeg noen tanker rundt konflikter, hvordan andre og jeg selv opplevde å ta del i disse enten ved observasjon eller direkte deltagelse. Jeg har etter å ha arbeidet i mange år, observert flere konflikter med ulik alvorlighetsgrad.

I en hektisk hverdag i kommunale helseinstitusjoner vil fokus være rettet mot drift, og man vil fortrinnsvis forsøke å unngå konflikter som eskalerer slik at de kan forstyrre arbeidet. Konflikter er slik studien omtaler, umulig å unngå. De vil komme frem i en eller annen form på et eller annet tidspunkt. Respondentene bekrefter at de både har observert og måttet ta del i konflikter av forskjellig grad. De finner det vanskelig å møte disse konfliktene, da det fører med seg et ubehag, og forsøker å unngå dem så langt det lar seg gjøre. Videre synes de det er vanskelig å definere noe som en konflikt, da det kan virke at de ser på dette som noe negativt. De foretrekker heller å kalle det uenighet.

Ved å se på det teoretiske grunnlaget har jeg forsøkt å få en forståelse for hvorfor det er slik. Hvorfor skaper det ubehag å ta del i en konflikt? Drøftingen kan tyde på at mennesket ikke vil forbindes med noe negativt. Vi ønsker å stille oss selv i et positivt lys og vise oss selv fra en god side. Mennesket kan også ha frykt for å bli ekskludert fra felleskapet hvis det opplever at han/hun må ta side i en eventuell konflikt. Grunnleggende menneskelige verdier er å være en del av felleskapet og behovet for å føle trygghet er stort. Behovet for trygghet kan om mulig stikke så dypt at bare ved å unngå å benytte begreper/ord som er negativt ladet, fremmes det trygghet. De unngår bevisst å bruke begrepet/ordet konflikt. Ønske om bistand fra lederen kan støtte dette trygghetsbehovet ytterligere. Respondentene ønsker tilstedeværelse, deltagelse og å bli sett av sin leder. Det kan vanskelig oppfattes som noe annet enn for å skape en stabil atmosfære i arbeidshverdagen med tilstedeværelse av trygghet. Det at arbeidstakeren føler behov for å bli sett av lederen, blir knyttet opp mot anerkjennelse, som også kan knyttes til elementære menneskelige behov. Anerkjennelse blir et viktig og fremtredende begrep gjennom oppgaven. Respondentene ønsker en form for anerkjennelse for at det de gjør, er bra nok og en sosial aksept for den personen de er, som en inkludert person i felleskapet. Det kommer frem at det også kan være hensiktsmessig å gi arbeidstakerne en form for tilbakemelding hvis de må gripe inn i en konflikt, slik at det vil være lettere neste gang fordi vedkommende da vil ha en form for mestring med tanke på inngripen. Når det gjelder behovet de har fra sin leder når konflikter oppstår i hverdagen, er ønsket om tilstedeværelse, og det å bli sett, vesentlige punkter. Lederen bør for å kunne møte disse punktene, være bevisst sin egen lederstil. Relasjonsbasert ledelse er trukket inn som en mulig vinkling for å møte arbeidstakeren. Man kan vanskelig møte

helsearbeideren på hans/hennes uttrykte behov for anerkjennelse, uten at det er en form for relasjon mellom leder og helsearbeider. For å kunne legge til rette for det, kan det se ut som helsearbeideren trenger en form for invitasjon eller en åpen kultur for å kontakte lederen.

Det skal vanskeligjøres å gjennomføre noen av disse punktene uten en god kommunikasjon, noe som er bekreftet gjennomgående i oppgaven. Kommunikasjon er verktøyet for å rydde opp i konflikter. Det er også med på å skape konflikter, og måten kommunikasjon utøves på, er med på å forebygge konflikter. God kommunikasjon kan også benyttes i møte med kulturforskjeller i norske helseinstitusjoner. Både den verbale og den nonverbale kommunikasjonen er en meget viktig faktor gjennom hele arbeidshverdagen. Som omtalt i oppgaven, kan det stilles spørsmål ved om både arbeidstaker og leder har behov for både veiledning og økt kunnskap i både kommunikasjon, kulturforståelse og grunnleggende menneskelige faktorer for å fremme vekst og et godt arbeidsmiljø.

## Viljen

Det går ein stor vilje gjennom verden  
Den tvingar Negevs ørken til å bløme  
    Den får korn til å gro i Katmandu  
    Den vatnar fire tulipanar i Narvik  
Den syg honning av Winnipegs prærie  
Den fargar bjørkeskogen grøn i Sibir  
Den finn røde skattar i Sierra Nevada  
Den tiner Vatnajøkull millimetervis  
Den lokkar fram vindruer i lavastein  
Den let tørstande palmar bere frukt  
    Den sår solsikkefrø mellom tistlar  
Den spinn silke av bølgeblekkdraumar  
Den set ut garn på tusen famnars djup  
Den er rødstrupens song blant kanonar  
Den held mennesket oppreist i motvind.

Åse-Marie Nesse (Cappelen Damm, 2019).



## REFERANSELISTE

Andersen, Jan Atle, (2004). *Folkeskikk og uskikk på jobben*, Son: Barkas Forlag

Axelsson, Barbro Axelsson og Thylefors, Ingela, (1996), *Om konflikter*, Falun: Bokforlaget Natur och Kultur

Alnes, Jan Harald, (2018, 20.02), Den hermeneutisksirkel.

Hentet fra: <https://snl.no/hermeneutikk>

Asnes, Gry og Pia Lindkvist Knærkegaard, (2014) *Coaching og konflikthåndtering*, Hans Reitzels Forlag

Aspaas, Kathrine, (2016). *Raushetens tid*, Oslo: Aschehoug & Co

Bang, Susanne (2003) *Rørt, rammet og rystet*, Oslo: Gyldendal Akademisk

Brantzærg, Ida, Smith, Lars og Stig Torsteinson. (2012). *Mikroseparasjoner - Tilknytning og behandling*, Bergen: Fagbok Forlaget

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E., (2009), *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, Oslo Gyldendal Akademiske

Bunkholdt, Vigdis, (2000), *Utviklingspsykologi*, Oslo: Universitetsforlaget

Brinkmann, Svend og Kvale, Steinar, (2010). *Det kvalitative forskningsintervjuet*, Oslo: Gyldendal

Carson Siri Granum, Norunn Kosberg, Laudal, Thomas og Tom Skauge (2015) *Etikk for beslutningstakere*, Oslo: Cappelen Damm

Croce, Pat, (2006). *Motiverende lederskap*, Falun: Damm & Søn

Eide, S. B., Grelland, H., H., Kristiansen, A., Sævareid, H., I., og Aasland, D., (2005). *Fordi vi er mennesker*, Bergen: Fagbokforlaget

Eide, Tom og Hilde Eide (2004) *Kommunikasjon i praksis* Oslo: Universitetsforlaget

Frivoll, M. (2017). *Hvordan ser de ansatte på konflikt og hva ønsker de av lederen i konfliktsituasjoner?* (Masteroppgave, Universitetet i Agder)

Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2492990/Masteroppgave%20-%20Marit%20Frivoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Konflikter, FN Sambandet (2019). Hentet fra

<https://www.fn.no/Konflikter>

Gjærum, Bente, Grøholt, Berit og Hilchen Sommersild, (1998) *Mestring og mulighet i møtet med barn, ungdom og foreldre*, Oslo: Tano Aschehoug

Gulbrandsen, Tove (Red) og Stubberud, Dag-Gunnar (Red). (2005). *Intensivsykepleie*, Oslo: Akribe

Gottmann, John M. (2018). *Snu deg til meg*, Oslo: Panta Forlag

Hagen, May Bente (Red.), Babosia da Silva, Antonio (Red.) og Thelle Mona (Red.) (2016). *Traumebevisst omsorg i psykisk helsearbeid*, Oslo: Universitetsforlaget

Halland, Geir O. (2009), *Læreren som leder*, Bergen: Fagbokforlaget

Helse institusjon, (2019). Store medisinske leksikon. Hentet fra:

<https://sml.snl.no/helseinstitusjon>

Honneth, Axel. (2008). *Kamp om annerkjennelse*, Oslo: Pax

Kaufmann Astrid og Kaufmann, Geir, (2019), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget

Kommunikasjon. (2017). Store Norske leksikon. Hentet fra

<https://snl.no/.search?utf8=%E2%9C%93&query=kommunikasjon>

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann, (2009) *Det kvalitative forskningsintervjuet*, Oslo: Gyldendal Akademiske

Kristoffersen, Nina Jahren, Nortvedt, Finn og Skaug, Eli- Anne (2011), *Grunnleggende sykepleie bind 3*, Oslo: Gyldendal Akademiske

Jacobsen, Dag Ingvar, (2013), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskole Forlaget

Kjetil Sander (Red) (2018, 26.02) Konfliktens positive sider. Hentet fra <https://estudie.no/konflikt/>

Krogh, Georg Von (2007) *Slik skapes kunnskap- Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjon*. Oslo: NW, Damm og Sønn

Ladegård, Gro. (2006, 3). Førsteamanuensis v/UVI i Bergen. Konstruktiv konflikt.

Hentet fra: <https://www.magma.no/konstruktiv-konflikt>

Lystad, Anne M, (2006). *Håndbok i konflikthåndtering*, Oslo: Akribe AS

Malterud, Kristi, (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*, Oslo: Universitetsforlaget

Nesse, Åse-Marie (2019, 12.05), Viljen, Cappelen Damm. Hentet fra:

<https://www.forlagsliv.no/underholdning/2018/01/05/ukas-dikt-viljen-av-ase-marie-nesse/>

Ordnett (2019, 12.05). Møte

<https://ezproxy.hiof.no:2151/search?language=no&phrase=m%C3%B8te>

Omholt, Knut og Nesse, Jon Gunnar, (1997). *Mennesker, organisasjon og ledelse*, Oslo: Universitetsforlaget

Ordnett (2019, 11.05). Konflikt

Hentet fra: <https://ezproxy.hiof.no:2151/search?language=no&phrase=konflikt>

Repstad, Pål, (1995), *Sosiologiske perspektiver på helse- og sosialinstitusjoner*, Otta: TANO

Sander, Kjetil, (2018, 26.02) Konflikt og konfliktløsning

Hentet fra: <https://estudie.no/konflikt/>

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Son.

Schibbye, A.L. L. (2009). *Relasjoner*, Oslo: Universitetsforlaget

Skivik, Hans Morten, (2018). *Konflikter på jobben*, Oslo: Gyldendal

Skolem, K. (2018, 10.11), Det farligste du gjør er å unngå konflikt, *Ledernytt* Hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/det-farligste-du-gjoer-er-aa-unngaa-konflikt.6072346.html>

Svendsen, Lars Fredrik Handel, (2018, 28.12.). Edmund Husserl

Hentet fra: [https://snl.no/Edmund\\_Husserl](https://snl.no/Edmund_Husserl)

Konflikttrappen, Skole og Forældre -landsorganisation for skolebestyrelser og forældre til børn i folkeskolen, (2019, 10.05)

Hentet fra: <http://skole-foeraeldre.dk/artikel/konflikttrappen>

Jo Ese  
Remmen  
1757 HALDEN

Vår dato: 01.02.2018  
Deres ref:

Vår ref: 58447 / 3 / LT

Deres dato:

## Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 17.01.2018 for prosjektet:

58447	Organisasjon og ledelse
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Jo Ese
Student	Ellen Marie Myhre Dahl

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

## Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

## Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 30.06.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS    Harald Hårfagres gate 29    Tel: +47-55 58 21 17    [nsd@nsd.no](mailto:nsd@nsd.no)    Org.nr. 985 321 884  
NSD – Norwegian Centre for Research Data    NO-5007 Bergen, NORWAY    Faks: +47-55 58 96 50    [www.nsd.no](http://www.nsd.no)

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77 / [lis.tenold@nsd.no](mailto:lis.tenold@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ellen Marie Myhre Dahl, [ellenmarie70@hotmail.com](mailto:ellenmarie70@hotmail.com)



## Prosjektvurdering – Kommentar

---

Prosjektnr: 5844

Du har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet.

Personvernombudet forutsetter at du behandler alle data i tråd med Høgskolen i Østfold sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av privat pc er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

Prosjektslutt er oppgitt til 30.06.2019. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at du vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt.

Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn
- slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/rege-lverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## Master i organisasjon og ledelse

### Bakgrunn og formål

Temaet konflikt er et velkjent problem i arbeidslivet. Jeg ønsker å undersøke og se nærmere på dette temaet sett med tanke på det psykososiale plan. Temaet er ønsket knyttet opp til følgende problemstilling - *Hvordan møter helsearbeideren mellommenneskelige konflikter i kommunale helseinstitusjoner?*

Prosjektet er en masteroppgave i organisasjon og ledelse som er knyttet til Høgskolen i Østfold, avdeling Halden.

Opgaven er ikke knyttet til flere intuisjoner og har ingen ekstern oppdragsgiver.

Jeg ønsker å gjennomføre intervjuene i en kommunal helseinstitusjon. Da primært i sykehjem/omsorgsbolig/bo- og servicesenter eller tilsvarende.

Jeg ønsker å gjennomføre 6- 8 individuelle intervjuer og da med ansatte med helsefaglig utdanning, som sykepleiere, vernepleiere og helsefagarbeidere. Disse er det ønskelig har minimum to års arbeidserfaring. Hvis det lar seg gjøre ønsker jeg å fordele deltagerne med halvparten menn/kvinner.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuene er tenkt gjennomført individuelt. Det er ønskelig hvis deltagerne godkjenner det at intervjuet blir tatt opp på en lydfil. Spørsmålene vil omhandle arbeidstakeren erfaringer rundt møte med konflikter i arbeidslivet samt hva arbeidstakeren ønsker fra egen leder i denne sammenheng.



### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være jeg som senere har tilgang til lydfilen. Innholdet fra lydfilen vil bli anonymisert før det som er relevant for oppgaven benyttes i teksten. Det vil ikke bli lagret personopplysninger utover deltagerens navn.

Deltagerne skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen

Prosjektet skal etter planen avsluttes i løpet av våren 2019. Lydfilene vil bli slettet ved endt prosjekt.

### **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 trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ellen M Dahl, mobilnummer: 93034850.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Intervjuguide

1. *Kan du fortelle litt om deg selv?*
  - a. Alder, utdanning, yrkeserfaring – type og lengde. Har du annen erfaring fra arbeid barn, frivillige organisasjoner el?
  - b. Kan du si litt om hvorfor du ønsket å delta i denne studien?
  
2. *Hva forstår du med mellommenneskelige konflikter?*
  - a. Kan du gi et eksempel på en slik type konflikt, gjerne selvopplevd eller eventuelt observert?
  - b. Kan du beskrive hvordan du opplevde situasjonen/eksempelet følelsesmessig?
  - c. Kan du beskrive din reaksjon og hva du gjorde i denne situasjonen?
  - d. Hvis du kun har observert konflikter, hvordan håndterte de involverte situasjonen slik du oppfattet det?
  - e. Er det noen endring i hvordan du møter (håndtere og reagerer) i konflikter på nåværende arbeidsplass kontra tidlig arbeidsplasser eller tidligere i arbeidslivet? Hvis ja, kan du si noe om årsakene? Hvis nei, kan du si noe om årsakene?
  
3. *Lederens bidrag*
  - a. Hvilken erfaring har du med lederens deltagelse/bidrag i mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen (både nåværende og tidligere arbeidsplasser)? Da både egne og andres konflikter?
  - b. Hvis du kun har observert konflikter, hvordan håndterte lederen situasjonen slik du oppfattet det?
  - c. Hvilke behov/ønsker har du fra din leder i forbindelse med mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen?
  - d. Hva mener du er den viktigste kvaliteten hos en leder i forbindelse med mellommenneskelige konflikter?
  
4. *Er det noe du vil legge til eller tilføye som du ikke har blitt spurt om?*