

Konflikter og bruk av hersketeknikker

*Hvordan opplever foretakstillitsvalgte i norske
helseforetak konflikter og hersketeknikker i møte med
arbeidsgiver?*

Audun Mo



Masteroppgave

Våren 2018

Erfaringsbasert master i helseadministrasjon

Avdeling for helseledelse og helseøkonomi, Institutt for helse og samfunn, Det
medisinske fakultet

Universitet i Oslo

Konflikthåndtering

Hvordan opplever foretakstillitsvalgte i norske helseforetak konflikter og hersketeknikker i møte med arbeidsgiver?

© Audun Mo

2018

Hvordan opplever foretakstillitsvalgte i norske helseforetak konflikter og hersketeknikker i møte med arbeidsgiver?

Audun Mo

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Copycat, Ski

Sammendrag

Bakgrunn

Å stå ovenfor en konflikt kan være en krevende og ubehagelig opplevelse. Samtidig er det godt dokumentert at konflikter er naturlige og mange kan håndteres. Om konflikten eskaleres til at det blir personlige angrep og manipulering kan dette bli en ekstra belastning. Blir det i tillegg benyttet hersketeknikker kan dette bidra til at konflikten hardner ytterligere til og at relasjoner såres. Konflikter på arbeidsplassen kan forhindre opplevelsen av en trygg og inkluderende arbeidssituasjon. Kjent forskning ser på konflikthåndtering fra arbeidsgivers ståsted. Dette arbeidet vil forsøke å beskrive fenomenet fra tillitsvalgtes perspektiv.

Problemstilling

Oppgavens mål er å forstå *foretakstillitsvalgte sine erfaringer med konflikter og konflikthåndtering*. Analysen vil med bakgrunn i kommunikasjonsteori undersøke hvordan foretakstillitsvalgte opplever konflikter og hvordan de håndterer konflikter. Det skal også studeres hvordan hersketeknikker oppleves og håndteres for den enkelte som eventuelt har blitt utsatt for disse. Oppgaven har ikke som mål å undersøke i hvilken grad disse opplevelsene stemmer overens eller ikke med andres opplevelser, men analysere funn ut fra et teoretisk perspektiv.

Teori og metode

Oppgaven har en kvalitativ metodisk tilnærming. Data er innsamlet med semi-strukturerte intervjuer. Informantene hadde fra to til femten års erfaring som tillitsvalgte og foretakstillitsvalgte. Informantene er rekruttert fra tre av landets fire helseregioner. Av informantene var fire kvinner og tre menn.

Resultater

Studien har som formål å svare på fire overordnede forskningsspørsmål. Første spørsmål er på hvilke områder møter tillitsvalgte konflikter? Samtlige av informantene beskrev at de hadde opplevd konflikter i sine verv som tillitsvalgte. Flere av informantene trakk frem forhandlingssituasjoner omkring ressurser som en arena hvor konflikter lett kunne oppstå.

Det andre forskningsspørsmålet er hvordan håndterer tillitsvalgte konflikter? Kollegial støtte sammen med et godt nettverk av personer i samme bransje blir trukket frem som en viktig faktor for å klare å stå i og å bearbeide konfliktsituasjoner på en god måte. Det virker også som at erfaring, gjensidig respekt og ikke minst å ha et uformelt forhold til arbeidsgiver er viktige faktorer for å unngå konflikter og for å unngå at konflikter eskalerer.

De tredje forskningsspørsmålet som jeg ønsket å finne svar på var hvordan opplever tillitsvalgte hersketeknikker? Alle informanter kunne beskrive episoder hvor de hadde blitt utsatt for hersketeknikker i møte med arbeidsgiver. Blant annet kan de fortelle opplevelser med å bli oversett, latterliggjort, umyndiggjort, skjelt ut og blitt utelukket fra å få informasjon. Det å bli utsatt for hersketeknikker oppleves som krenkende og personlig og det kan gjøre forholdet til motparten krevende. Bruk av hersketeknikker kunne oppleves som en skeivfordeling av makt.

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet er hvordan håndterer tillitsvalgte å bli utsatt for hersketeknikker? Å bruke humor, trekke seg unna og svare tilbake med samme mynt var noen av måtene hersketeknikkene ble håndtert på.

Diskusjon

For det første stilles spørsmålet hvorfor en så stor andel av konfliktene kan oppleves som personlige? For det andre stilles spørsmålet hvilke faktorer som er avgjørende for god konflikthåndtering? Det tredje spørsmålet som diskuteres er om hersketeknikkene som fremkommer i resultatdelen samsvarer med presentert teori om hersketeknikker? Det fjerde diskusjonsspørsmålet er hvorvidt tillitsvalgte har nok kompetanse på håndtering av hersketeknikker?

Konklusjon

Konflikter og bruk av hersketeknikker virker å være vanlig i møte mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte i norske sykehus. Når det kommer til håndtering av konflikter peker funn i retning av god rolleforståelse for egen tillitsvalgtrolle som viktig. Det fremkom at det å identifisere hersketeknikker ikke virket å være vanskelig, men heller at det å håndtere de kan være krevende. Økt kompetanse på konflikthåndtering og hersketeknikker virker å være nødvendig. Dette kompetansegapet kan ha implikasjoner for forholdet mellom arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden i norske helseforetak.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært krevende. Det har vært mer krevende enn først antatt å ikke kunne stille tilstrekkelig opp for familie og venner i skriveperioden. Likevel har det vært en utrolig lærings situasjon hvor min veileder, mine informanter og ikke minst mine medstudenter på MHA-studiet har gitt meg kunnskap og erfaringer jeg aldri kunne vært foruten. Masteroppgaven har gitt meg anledning til å fordype meg i en tematikk som jeg brenner for, og som er relevant for min egen arbeidssituasjon.

Det er her på sin plass å takke noen viktige bidragsytere til denne masteroppgaven. En spesiell takk overrekkes de foretakstillitsvalgte som har delt sine opplevelser og erfaringer med meg. Oppgaven hadde ikke eksistert uten deres unike bidrag.

Videre ønsker jeg å takke min arbeidsgiver Lovisenberg Diakonale Sykehus for at jeg ble oppfordret til å søke studiet, for å vise interesse for min masteroppgave og for økonomisk støtte til utdanningen.

Jeg ønsker også å takke min veileder ved Universitet i Oslo, Halvor Nordby. Dine tilbakemeldinger og ideer om stort og smått har vært inspirerende å få følge med på. Din brede erfaring som veileder, lærer og forfatter har uten tvil vært til stor hjelp for å få denne oppgaven i trygg havn. Din tålmodighet og evne til å sette en fot i bakken har vært til stor hjelp for meg.

Og til slutt vil jeg takke dem som betyr absolutt mest for meg i hele verden. Karine, Astrid Sofie og Sara Victoria. Dere er grunnsteinene i mitt liv. Uten dere er jeg ingenting. Takk for at dere alltid venter på meg, støtter meg og holder ut med meg, uansett. Pappa lover å ikke begynne på en ny mastergrad med det første. Nå skal vi bake boller, leke i hagen og kose oss.

Oslo, april 2018

Innhold

Sammendrag	4
1.0 Introduksjon	11
1.1 Bakgrunn for studien	11
1.1.1 Oppgavens formål	11
1.1.2 Oppgavens problemstilling	12
1.1.3 Oppgavens oppbygning	13
1.1.4 Personlig bakgrunn.....	14
1.1.5 Avgrensinger	14
2.0 Teoretisk rammeverk.....	14
2.1 Problemstilling vs. Teori	14
2.2 Hva er kommunikasjon?.....	15
2.2.1 Kommunikasjonsprosessen	16
2.3 Kommunikasjon og helseledelse	18
2.3.1 Ledelse i norske helseforetak – Fra 70-tallet frem til i dag.....	18
2.4 Hva er en konflikt?	20
2.4.1 Maktbruk i konflikter	21
2.4.2 Hvordan utvikler en konflikt seg?	22
2.5 Fire vanlige typer konflikter på arbeidsplassen.....	24
2.5.1 Interessekonflikter	25
2.5.2 Ressurskonflikter.....	25
2.5.3 Verdikonflikter	26
2.5.4 Personlige konflikter	27
2.6 Hvordan løse konflikten?	30
2.6.1 Det handler om kommunikasjon	30
2.6.2 Bruk av makt	31
2.6.3 Tre viktige kvaliteter	32
2.6.4 Man må erkjenne konflikten	32
2.6.5 En direkte strategi.....	32
2.6.6 En indirekte strategi	33
2.6.7 Tillitsvalgtes ansvar og rolle i konflikthåndtering	33
2.7 Hersketeknikker – et historisk perspektiv	35
2.7.1 Hersketeknikker - en form for slett spill?.....	36

2.8 Fem vanlige hersketeknikker.....	37
2.8.1 Usynliggjøring.....	37
2.8.2 Latterliggjøring.....	37
2.8.3 Tilbakeholdelse av informasjon	38
2.8.4 Fordømmelse eller dobbeltstraffing	38
2.8.5 Påføring av skyld og skam	39
2.9 Hvordan håndtere hersketeknikker.....	39
2.9.1 Gjenkjenn teknikken og spill tilbake med samme mynt	40
2.9.2 Hold hodet kaldt	40
2.9.3 Ta en time-out	41
2.9.4 Humor.....	41
2.9.5 Gjensidig respekt.....	42
2.9.6 Et trygt arbeidsmiljø.....	42
2.9.7 Nonverbale kommunikasjonsferdigheter	43
3.0 Metode og materiale.....	44
3.1 Valg av kvalitativ metode	44
3.2 Forforståelse og hvordan forskeren kan påvirke prosessen.....	44
3.3 Utvalg	45
3.3.1 Utvalgsstrategi.....	46
3.3.2 Gjennomføring av intervju	47
3.4 Godkjenning fra NSD.....	48
3.5 Analysemetode og transkriberingsprosess	48
4.0 Resultat.....	50
4.1 Forskningsspørsmål.....	50
4.2 På hvilke områder møter tillitsvalgte konflikter?.....	50
4.2.1 Krevende samarbeidspartnere	50
4.2.2 Konflikt om ressursfordeling	52
4.2.3 Fortolkning av lov- og avtaleverk	57
4.2.4 Andre uenigheter hvor det er vanskelig å finne kompromiss.....	58
4.3 Hvordan håndterer tillitsvalgte konflikter?	60
4.3.1 Å ha rolleforståelse.....	60
4.3.2 Å kunne snakke sammen.....	61
4.3.3 Å ha noen å støtte seg på.....	63

4.3.4	Å ha kompetanse på håndtering av konflikter.....	64
4.4	Hvordan oppleves det når motparten bruker hersketeknikker?.....	67
4.4.1	Når man ikke blir sett	67
4.4.2	Når man blir ikke inkludert	68
4.4.3	Når man blir satt ut.....	68
4.4.4	Å få en anklage rettet mot seg som person.....	69
4.4.5	Å oppleve en form for maktmisbruk	70
4.5	Hvordan håndterer tillitsvalgte bruk av hersketeknikker?	71
4.5.1	Å bruke sin erfaring.....	71
4.5.2	Å bruke humor	72
4.5.3	Nettverk og støttepersoner	73
4.5.4	Å ha kompetanse på hersketeknikker	74
5.0	Drøfting av sentrale funn.....	76
5.1	Sentrale funn	76
5.2	Hvorfor oppleves konflikter personlige?.....	78
5.2.1	Kan konfliktopplevelsene plasseres på konfliktstigen?.....	79
5.3	Hvilke faktorer er avgjørende for god konflikthåndtering?	80
5.3.1	Et behov for kompetanse på konflikthåndtering	80
5.3.2	Det handler om anerkjennelse, respekt og dialog	82
5.4	Hvilke klassiske hersketeknikker er informantene blitt utsatt for?	84
5.4.1	Er det forskjell på kvinner og menn?	84
5.4.2	Er maktmisbruk en hersketeknikk?	85
5.5	Har tillitsvalgte nok kompetanse på håndtering av hersketeknikker?.....	87
5.6	Konklusjon	90
6.0	Sammenfatning.....	91
6.1	Oppgavens validitet.....	92
6.2	Oppgavens refleksivitet.....	92
7.0	Videre anbefaling	94
8.0	Litteraturliste	95
	Vedlegg 1 – Tilbakemelding fra NSD.....	99
	Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring.....	102
	Vedlegg 3 - Intervjuguide.....	104
	Bakgrunnsinformasjon	104

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for studien

Som tillitsvalgt er man arbeidsgivers motpart og samarbeidspartner i konflikthåndtering. Tillitsvalgte kan bidra som veiledere, rådgivere og som bistand gjennom deltagelse i møter (arbeidstilsynet pub. 316). Dette kan være en krevende posisjon å være i for en tillitsvalgt. Gjennom IA-avtalen stilles det store krav til tillitsvalgte. Sammen med ledelsesengasjement trekkes et systematisk samarbeid med tillitsvalgte og vernetjeneste frem som en kjernefaktor for suksess for å bedre arbeidsmiljø, styrke jobbnærvær, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet (regjeringen, 2014) Tillitsvalgte skal være pådrivere for godt HMS-arbeid, de skal ha et helsefremmende perspektiv på enkeltsaker, i omstillingsprosesser og ved konflikter (idebanken.org).

Både egen faglige interesse for ledelse og kommunikasjon samt et ønske om å forstå hvordan tillitsvalgte opplever konflikter og hersketeknikker skaper grunnlaget og rammen for denne oppgaven. Det er et grunnleggende mål for oppgaven å kunne se konflikter og hersketeknikker fra et annet ståsted enn mitt eget. Jeg har gjort mitt ytterste for å klare å se på fenomenet med nøytrale øyne.

1.1.1 Oppgavens formål

Oppgavens hovedmål er å undersøke tillitsvalgtes opplevelse av konfliktsituasjoner. Videre vil jeg undersøke hvordan hersketeknikker oppleves og håndteres av tillitsvalgte.

Denne oppgaven skal forsøke å gi leseren en økt forståelse av fagområdene ledelse, konflikthåndtering og kommunikasjon. Oppgaven kan bidra til å sette lys på et tema som kan være krevende for den enkelte tillitsvalgte å ta opp og forstå på egenhånd. Jeg håper å kunne bidra til bevisstgjøring av tillitsvalgte, ledere, arbeidsgivere og andre interesserte lesere på de høyst aktuelle temaene konflikthåndtering og hersketeknikker. Det finnes flere studier som har sett på arbeidsgiversidens erfaringer med konflikter og konflikthåndtering. Blant annet skriver Lenngren om avdelingssykepleiers møte med konflikter i sin masteroppgave (2015) og Martinussen (2007) skriver i sin masteroppgave om hvordan ansatte ved et sykehjem i Oslo opplever konflikter og konflikthåndtering ved sykehjemmet. Det er funnet lite forskning omkring tillitsvalgtes erfaringer omkring konflikthåndtering og hersketeknikker. Denne oppgaven kan dermed bidra til å tette dette kunnskapsgapet.

1.1.2 Oppgavens problemstilling

Rollen som tillitsvalgt er stadig i utvikling. Tillitsvalgte møter en profesjonell motpart på arbeidsgiversiden. På tross av ulike roller, skapes nye relasjoner og man videreutvikler måter å kommunisere med hverandre på. Saker tas opp med ønske om å komme til enighet. Min egen opplevelse er likevel at partene i arbeidslivet i stadig større grad utfordrer hverandre på tolkningsspørsmål, medbestemmelse og hvilke ansvarsområder og roller de to partene har. Hva skjer når man ikke kommer til enighet? Hvilke mekanismer er det som forhindrer gode relasjoner og effektiv kommunikasjon når arbeidsgiver og arbeidstakersiden møtes?

Det å være i en konfliktsituasjon kan være utfordrende for alle involverte parter. Jeg har selv vært både deltager, observatør og støttespiller i konflikter. Likedan har jeg erfart at motparten har benyttet seg av hersketeknikker i slike situasjoner. Finnes det likhetstrekk blant foretakstillitsvalgte hvordan konflikter og hersketeknikker oppleves og håndteres? Og samsvarer deres måter å håndtere konflikter og hersketeknikker med sentral teori på fagfeltet?

Opgavens hovedproblemstilling er som følger:

Hvordan opplever foretakstillitsvalgte i norske helseforetak konflikter og hersketeknikker i møte med arbeidsgiver?

Det brukes kvalitativ forskningsmetode og semistrukturerte intervjuer med foretakstillitsvalgte for å besvare problemstillingen.

Gitt den overnevnte problemstillingen blir første forskningsspørsmål På hvilke områder møter tillitsvalgte konflikter? Andre forskningsspørsmål er hvordan de tillitsvalgte håndterer konflikter? Om man i tillegg opplever å bli utsatt for hersketeknikker kan det bli ekstra krevende å stå i en slik situasjon. Tredje forskningsspørsmål er hvilke erfaringer tillitsvalgte har med hersketeknikker i konfliktsituasjoner? Til slutt stilles spørsmålet hvordan hersketeknikkene blir håndtert. Hovedgrunnen for den valgte problemstillingen er å få frem andres opplevelser på et tema jeg mener det er viktig å belyse.

I diskusjonskapittelet vil jeg drøfte resultatene opp mot kjent teori på fagfeltet. Her diskuteres først om tillitsvalgte innehar nok kompetanse om konflikter. Deretter diskuteres hvilke faktorer det er som gjør at konflikter havner på det nivået de gjør på konfliktstigen? Deretter diskuteres det hvor vidt hersketeknikkene som fremkommer i resultatdelen samsvarer med presentert teori om hersketeknikker. Det fjerde diskusjonsspørsmålet er hvorvidt

informantenes måter å håndtere hersketeknikker samsvarer med kjent teori? Viktige funn vil bli analysert og fremhevet.

1.1.3 Oppgavens oppbygning

I del 2.0 presenteres et teoretisk rammeverk for kommunikasjon og konflikthåndtering. Her tas det utgangspunkt i flere ulike teorier omkring ledelse, konflikt og kommunikasjon (Nordby, Jacobsen & Thorsvik, Ekeland mfl.). Leseren blir introdusert for konfliktstigen hvor grunnideen er en gradvis eskalering gjennom syv ulike trinn fra små uoverensstemmelser til polarisering og full krig (Nordby 2017). Videre beskrives fire ulike former for konflikter, samt noen grunnleggende måter å håndtere konflikter på. Oppgavens teoridel avsluttes med en beskrivelse av fenomenet hersketeknikker. Her plasseres bruk av hersketeknikker i et historisk perspektiv og noen hersketeknikker som virker å være sentrale i litteraturen blir presentert. Jeg vil forsøke å binde håndtering av hersketeknikker sammen med konflikthåndtering.

Oppgavens metodedel er en presentasjon av kvalitativ metode og hvorfor denne metoden ble foretrukket til denne studien. Det drøftes styrker og svakheter ved metoden. Det diskuteres også hvordan egen forforståelse kan påvirke en skriveprosess. Metodekapittelet avsluttes med en diskusjon av analysemetode og transkriberingsprosess.

Resultatdelen inneholder informantenes egne beskrivelser, gjengitt så nøyaktig som mulig, med sitater av ulike opplever de har hatt med konflikter og konflikthåndtering. Man får også innblikk i deres erfaringer med hersketeknikker og håndtering av disse. Resultatdelen avsluttes med en oppsummering av sentrale funn.

Oppgavens diskusjonsdel vil inneholde fire overordnede spørsmål jeg forsøker å svare ut. Første spørsmål er hvorfor konfliktene oppleves som personlige? Det andre spørsmålet er hvilke faktorer som er avgjørende for god konflikthåndtering? Det tredje spørsmålet er hvilke hersketeknikker de tillitsvalgte utsatt for? Det fjerde og siste diskusjonsspørsmålet er om de tillitsvalgte har nok kompetanse på håndtering av hersketeknikker?

Deretter presenteres oppgavens konklusjon hvor jeg fremhever hvilke funn jeg mener er sentrale for denne oppgaven, samt hvilke implikasjoner jeg mener funnene kan ha for praksisfeltet. Etter å ha vurdert oppgavens validitet og refleksivitet, avsluttes oppgaven med en fullstendig litteraturliste samt vedlegg.

1.1.4 Personlig bakgrunn

Min kliniske bakgrunn er sykepleier med videreutdanning i psykisk helsearbeid. Jeg arbeider nå som enhetsleder ved en ROP-avdeling (Rus og Psykisk lidelse). Frem til februar 2018 var jeg hovedtillitsvalgt ved Lovisenberg Diakonale Sykehus (LDS). I mitt virke som tillitsvalgt møtte jeg mange ganger problemstillinger knyttet til konflikter og konflikthåndtering. Jeg har både gode og dårlige erfaringer med hvordan konflikter kan bli håndtert. Jeg har også opplevd bruk av hersketeknikker i konfliktene. I denne oppgaven er det viktig at jeg stiller meg nøytral i forhold til mitt ståsted som tillitsvalgt og som leder. Jeg har gjort så godt jeg kunne for at jeg ikke skal påvirke informantene med mine synspunkter og erfaringer. Jeg har gjort mitt ytterste for å stille meg kritisk og undrende til de resultater som måtte fremkomme fra datainnsamlingen, uavhengig om de samsvarer eller ikke til mine egne erfaringer og synspunkt.

1.1.5 Avgrensinger

Konflikter, hersketeknikker og mobbing ses ofte i sammenheng (Einarsen et. al 2004). Man kan oppleve seg mobbet som følge av hersketeknikker og konflikter kan oppstå på grunn av mobbing (Underlid 2013). Det ble allerede tidlig klart for meg at mobbing som fenomen ble et *for* stort tema å gå inn på i teoridelen av denne oppgaven. Videre er det viktig å presisere at jeg på grunn av oppgavens omfang og problemstilling kun benytter informanter fra arbeidstakersiden. Hvilke svar en ville fått ved å intervju representanter for arbeidsgiversiden i en slik oppgave faller utenfor rammene for denne oppgaven. Omtrent alt jeg har funnet av litteratur om konflikthåndtering, hersketeknikker og ledelse handler i stor grad om en eller annen form for kommunikasjon. Det ville vært en uoverkommelig oppgave å skulle oppsummere og diskutere all tilgjengelig teori i denne oppgaven. Det er viktig for meg å avgrense teorien til en relevant, håndterbar og forståelig form for leserne.

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Problemstilling vs. Teori

Gitt oppgavens problemstilling presenteres først begrepene kommunikasjon, konflikter og hersketeknikker. Begrepene knyttes til helse og ledelse i den grad det er relevant.

Det første begrepet som blir presentert er kommunikasjon. Gjennom toveis kommunikasjon skapes samhørighet og opplevelse av forståelse. Kommunikasjon handler om å lytte, motta og forstå andres beskjeder og tilbakemeldinger til deg (Einarsen & Pedersen 2011).

Kommunikasjon og språk kan føre mennesker sammen, men det kan også by på misforståelser og føre til splittelse. Senere i oppgaven blir destruktiv kommunikasjon koblet opp mot konflikter og konfliktnivå.

Konfliktbegrepet introduseres deretter for å trekke den røde tråden mellom kommunikasjon, ledelse og konflikt. Konfliktstigen presenteres for å gi et visuelt bilde av hvordan en konflikt kan være dynamisk i alvorlighetsgrad og innhold. Videre presenteres noen typer konflikter som kan knyttes til helseledelse. Deretter presenteres teori om ulike måter å håndtere konflikter på.

Det tredje begrepet som blir presentert er hersketeknikker. Hersketeknikker blir først satt i et historisk perspektiv. Deretter settes hersketeknikker i sammenheng med kommunikasjon og ledelse, før fem kjente hersketeknikker blir presentert. Avslutningsvis introduseres ulike måter å håndtere hersketeknikker på. Den presenterte teorien danner grunnlaget for oppgavens drøftingsdel i kapittel 5.

Teorien som er blitt benyttet er i stor grad hentet fra norsk og nordisk litteratur. Litteraturen som omhandler kommunikasjon og konflikter støtter seg ofte på internasjonale teorier. Norsk litteratur virker i stor grad å være tilstrekkelig til å gi leseren en god innføring i begrepenes betydning og sammenheng.

2.2 Hva er kommunikasjon?

I Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 282) blir kommunikasjon beskrevet som en organisatorisk basisprosess. De sier at kommunikasjon er limet som holder organisasjoner sammen, det danner grunnlag for beslutninger og skaper mening og samhold. Det refereres videre til Spence (1969) som sier at kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper utveksler informasjon. Forfatterne argumenter imidlertid for at kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. God kommunikasjon er en forutsetning for å forstå medarbeiderne og deres samhandling. Gjennom kommunikasjon kan man fortelle hvem man er, hva man står for og hvordan man forholder seg til sine omgivelser. Den som kommuniserer deler dermed av seg selv, noe som vedkommende må være bevisst på. Likedan kan kommunikasjon være

en-veis, hvor man ikke har muligheten til å respondere, eller to-veis hvor det er rom for dialog og misforståelser (Jacobsen & Thorsvik 2016).

Innen helse kan god kvalitet på kommunikasjon være livsviktig. Pasientinformasjon deles mellom helsepersonell, mellom ulike behandlingsnivåer og mellom fagfelt. Det er et kontinuerlig fokus på E-helse, digitalisering og krav til fornying av IKT-systemer. Dette skal forhåpentligvis bidra til økt pasientsikkerhet og sømløse pasientforløp. De siste tiårene har det vært en revolusjonerende utvikling av elektroniske hjelpemidler for å effektivisere driften. Eksempler på dette kan være programmer for administrative funksjoner, elektroniske hjelpemidler for innsamling og bearbeidelse av data og kommunikasjonsutstyr som kobler sammen mennesker, funksjoner og ulike enheter både i og mellom organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2016, s. 116). Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 278) påpeker likevel at ny og effektiv kommunikasjonsteknologi setter store krav til koordinering og god kommunikasjon. De trekker blant annet frem at IKT har bidratt til økt frekvens og volum på kommunikasjon *i alle retninger* i organisasjonen. Dette kan bety bedre koordinering av tjenester. Samtidig kan det bidra til å undergrave et hierarkisk system med *en* tydelig autoritet og ledelse. IKT kan dermed føre til at behovet for mellomnivåer svekkes og organisasjoner blir «flatere» (March & Simon 1958). Nordby (2015) nevner kommunikasjon mellom helseledere og aktører i helsevesenet som ikke har helsefaglig ståsted eller kompetanse som en sårbarhetsfaktor for kommunikasjon i det norske helsevesenet. Han mener at helseledere har et spesielt ansvar i kraft av sine roller, til å sikre god kommunikasjon på tvers av de motsetninger som måtte finnes. Hvordan helseledere kommuniserer i lys av utfordringer knyttet til forståelse og samhandling blir ofte (og bør være) vurdert som avgjørende for hvor gode ledere de er (Nordby 2015, s.12).

2.2.1 Kommunikasjonsprosessen

I denne oppgaven er det den mellommenneskelige kommunikasjonen som skal være hovedfokus. Her presenteres en modell for kommunikasjonsprosesser i organisasjoner. Modellen er et godt utgangspunkt for å forstå kommunikasjon og begrepet knyttet til dette senere i oppgaven.

Modellen er hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2016) og beskriver hvordan enhver kommunikasjon består av to aktører: en sender (som ønsker å formidle et budskap) og en mottaker som mottar informasjonen. Modellen viser også at må være bevisst på hvem man kommuniserer med og hvilke roller vedkommende har over tid i kommunikasjonsprosessen.

Hvordan denne utarter seg kan være viktig for å forstå hva den enkelte som deltar i kommunikasjonen kan betyr for meningsdannelsen i organisasjonen (s. 281).

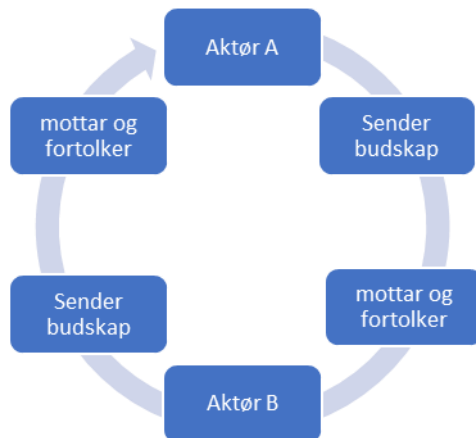


Fig. 1 - Kommunikasjonsprosessen

I denne modellen er den grå linjen mellom boksene ulike kanaler som kommunikasjonen går mellom. Jacobsen og Thorsvik (2016) trekker fem fire viktige poenger de mener denne modellen forteller oss om kommunikasjonsprosessen:

For det første starter kommunikasjon ved at det senderen må formulere og uttrykke det budskapet som det ønskes å formidle. Dette kan være verbale og/eller ikke-verbale signaler som formidler informasjonen til den man kommuniserer med.

For det andre er det viktig å velge rett kanal for kommunikasjonen. Dette være seg skriftlig eller muntlig, formelt eller uformelt. I en sykehusorganisasjon er det som i de aller fleste andre organisasjoner prosedyrer og retningslinjer for formell kommunikasjon, mens det på den andre siden også er veldig mye av kommunikasjonen som går via de uformelle kanaler. Man kan eksempelvis kommunisere en oppsigelse av en turnus skriftlig, mens man i et personalmøte kan ha en muntlig og uformell diskusjon om hvilke momenter som er viktig for de ansatte i utarbeidelsen av den samme turnusen.

For det tredje presiserer modellen at mottakeren må kunne fortolke meldingen for å klare å forstå hva det er senderen ønsker å formidle. Her er *effektiv* bruk av tilbakemelding viktig. Dette innebærer at mottageren responderer på meldingen på en måte som svarer godt med den eller de intensjoner som senderen hadde håpet på.

Det siste leddet i kommunikasjonsprosessen kaller Jacobsen & Thorsvik (2016) for *tilbakemelding*. Her må mottakeren respondere på det som vedkommende har mottatt og man blir dermed sender av informasjon. Vedkommende må derfor a) formulere og uttrykke

informasjon, b) velge riktig kanal for kommunikasjonen og mottageren som tidligere var sender må fortolke den beskjedne som vedkommende mottar.

2.3 Kommunikasjon og helseledelse

Teori om faktorer som fører til at en konflikt utvikler seg vil nå bli presentert. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling vil også tillitsvalgtperspektivet bli belyst her.

2.3.1 Ledelse i norske helseforetak – Fra 70-tallet frem til i dag

Styring av norske helseforetak har endret seg mye de siste fire tiår. For å bedre forstå dagens helseledelse kan det være nødvendig å sette dette i et historisk perspektiv.

Man kan si at styringsmodellene i norske sykehus har utviklet seg i fire etapper. Johannessen og Olaisen (2007) beskriver at på 1970-tallet var det byråkratimodellen som rådde. Dette førte til at den interne og eksterne kompleksiteten var relativt liten. Legene rådde i ledelsessammenheng og ut ifra en politisk synsvinkel var de rådende honnørordene likestilling og demokrati. Utvikling av nye behandlingsformer innenfor medisinen gjorde også at spesialiseringen skjød fart. Sykehusdrift ble stadig mer kostnadskrevende, noe som gjorde at eierne allerede nå ville ha mer kontroll på pengebruken.

Fra 1980-tallet vokste den interne kompleksiteten i sykehusene. Nå ble de ulike profesjonene mer rådene og de første diskusjonene om delt versus enhetlig ledelse vokste frem.

Profesjonsmodellen var rådende styringsmodell. Fra et politisk synspunkt var det produktivitet og effektivitet som var de rådende honnørord i denne perioden (Johannessen og Olaisen, 2007).

På 1990-tallet økte den eksterne kompleksiteten. Johannessen og Olaisen (2007) mener denne kompleksiteten kom som en følge av økende forventninger, fordi teknologiske muligheter gjorde det mulig å tilfredsstille flere behov og ønsker enn tidligere. Etterspørselen etter nye og bedre tjenester økte og presset på sykehusene og profesjonene økte betraktelig. Man kan si at 1990-tallet var sterkt påvirket av markedsorienteringen helt fra 1980-tallet. New Public management (NPM) er også et kjent begrep fra denne tiden. Mange av de nye helsereformene faller inn under dette begrepet som er en antagelse om at statlige og andre virksomheter bør styres ut fra prinsipper om konkurranse, effektivitet og gevinst fra det private næringslivet (Lian 1996; Opedal & Stigen 2005; Hagen & Tjerbo 2005; Pettersen et.al 2008). NPM-begrepet skal komme til å følge det norske helsevesenet i mange år fremover.

Utover på 2000-tallet økte igjen den interne kompleksiteten i norske helseforetak, sammenlignet med hvordan utviklingen var på 1990-tallet. Etter innføringen av ISF-ordningen fra 1.juli 1997, fritt sykehusvalg fra 1.januar 2001, fastlegeordningen fra 1.januar 2001 og sist men ikke minst sykehusreformen fra 1.januar 2002. Fra tidlig på 2000-tallet ser man i større grad at pasientene betraktes som kunder. Konkurransen blir fremtredende både internt på sykehuset og mellom sykehus med innføringen av fritt sykehusvalg. ISF-ordningen som gir sykehusene inntekter basert på aktivitet stiller også mye større krav til organisasjonenes effektivitet og resultatmål. De helsefaglige profesjonene har protestert mot denne utviklingen. De har hevdet at det ikke skal være effektivitet som skal ligge til grunn for ressurstildeling og at konkurranse skaper en markedstenkning som ikke passer innenfor helsevesenets mandat. De mener også at belønningssystemer som ISF ikke fanger inn mye verdifullt arbeid som dermed lett blir nedprioritert grunnet lav lønnsomhet (Hoffmann 2002).

Ledere i norske sykehus opplever press fra mange hold. Ovenfra blir man presset på økonomisk-administrative krav om effektivitet og oppnådde resultatmål. Man ser også kostnadseffektivisering, endring av maktforhold, og nye teknologiske krav som stilles fra bestiller (departement) og fra mottaker (pasienten) (Aase 2015). Budsjetter skal overholdes og visjoner, verdier og helhet skal ivaretas. Det skal rapporteres på avvik og sykefravær og de ansatte skal oppleve tilhørighet, faglig og personlig utvikling. Utfordringene er paradoksalt nok er størst hos førstelinjeledere – nærmest pasienten og klinisk virksomhet. Opplæring og systemer for å understøtte god ledelse, samt begrenset økonomiske spillerom oppleves mer belastende jo lenger ned i ledelseshierarkiet man kommer (Schumacher, 2012). Medvirkning og involvering av vernetjeneste og tillitsvalgte er også lovregulert. Presset nedenfra kommer derfor fra den helsefaglige «kliniske logikken» som legger vekt på god pasientbehandling og verdier som tid og omsorg til hver pasient (Nordby 2015).

Hvilke kvaliteter og egenskaper bør så dagens helseledere ha? Lederen skal ikke bare være administrator som styrer etter budsjett og prosedyrer. Dette kan fort føre til at lederen blir oppfattet som utydelig og upersonlig. Nordby og Frich (2014, s. 29) sier at ledelse er en nær og personorientert aktivitet, hvor skjønn og personlig autoritet er avgjørende for å mobilisere medarbeiderne. Nordby (2017) mener at ledelse handler om å være villig til å utfordre seg selv og andre og å tørre å være frempå. Den gode lederen jobber ofte i team, de oppsøker arenaer der medarbeiderne er, de går i dialog med dem og sist men ikke minst; de unnviker ikke konflikter. På den ene siden er det blitt veldig viktig med kompetente, trygge ledere i norske sykehus, og vi etterspør mer styring, kontroll og administrering. På den andre siden får

dermed får ledelse som fagområde mindre oppmerksomhet enn det kanskje er i behov av. Å være leder handler i stor grad om å motta, tolke og spre informasjon gjennom god kommunikasjon (Erlieen 2006). Hun mener at ledere må ha en særskilt aktiv rolle for å spre informasjon på kryss og tvers i organisasjonen. Denne informasjonen må lederen klare å tilpasse mottakerens forståelseshorisont. Denne forståelseshorizonten er mest sannsynlig ulik lederens egen forståelseshorisont. Dersom lederen klarer å skape forståelse gjennom god kommunikasjon, kan resultatet bli god dialog og diskusjon (Nordby 2015).

2.4 Hva er en konflikt?

Ordet konflikt kommer fra det latinske ordet «confligere» som betyr «strid» eller «sammenstøt» (Nordby 2017). Nordby (2017) definerer en konflikt på følgende måte: To eller flere personer som er avhengige av hverandre, er i en konflikt hvis de er så uenige om en sak at det har betydelig negativ effekt på samarbeidet dem imellom (s. 38). Ekeland (2014, s. 86) sier følgende om konflikter:

Vi kan snakke om en konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenlige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til egen fordel.

Høst (2014, s. 247) definerer en konflikt som når to eller flere parter som samhandler over lengre tid, er avhengige av hverandre og er «i et problematisk motsetningsforhold og/eller uenighet som leder til problem». Høst sin definisjon er ikke like «streng» som Ekelands, og har muligens et videre anvendelsesområde. Konflikter trenger nødvendigvis ikke være negative. Godt håndterte konflikter kan sees på som fruktbare for organisasjonen. Tidligere mente man at lavest mulig konfliktnivå var bra. En moderne tilnærming vil imidlertid påpeke at det finnes et optimalt konfliktnivå, hvor konflikter eksisterer men ikke eskalerer ut av kontroll (Einarsen og Pedersen 2011). En annen måte å definere en konflikt på kommer frem i Sørensen og Grimsmos *Varme og Kalde Konflikter i det nye arbeidslivet* (2001). Her defineres konflikt som et motsetningsforhold der partene er mer eller mindre på bevisst på at dersom den enes mål innfris, vil den andres måloppnåelse være truet eller hindret. De mener videre at motsetningen kan komme av ulike behov, ønsker eller verdier, eller det kan være en uenighet hvor en eller flere personer blir følelsesmessig involvert (s. 21). Konflikter handler

ofte om hvilke veivalg en tar i livet. Og det handler om hvordan vi løser dagligdagse problemer og lære oss å leve. Det som er sikkert er at opplevelsen av konflikter er subjektiv, og en konflikt kan være fysisk eller foregå på et ubevisst plan (Lystad 1995)

2.4.1 Maktbruk i konflikter

Jacobsen og Thorsvik (2016, s.167) sier at maktbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige. Innen organisasjonsteori er det vanlig å definere makt som en aktørs (en person eller en gruppe) evne til å overvinne *motstand* for å oppnå et ønsket mål eller resultat. De sier også at det er påvist at bruken av makt er vanligere i situasjoner der hvor det er *konkurrans*e om knappe ressurser. Jacobsen og Thorsvik (2016) trekker frem tre trekk de mener er karakteristiske ved bruk av makt:

- 1) Makt er noe som brukes i *relasjoner* mellom forskjellige aktører. Med andre ord brukes begrepet for å beskrive en sosial relasjon hvor man påvirker hverandre. Noen utøver altså makt, og andre blir utsatt for maktbruk.
- 2) Det vil først være aktuelt å bruke makt når ulike aktører er *avhengige* av hverandre. Om man ikke trenger motpartens innspill eller bidrag vil heller ikke maktbruk være nødvendig.
- 3) Makt er noe som utøves når det foreligger *uenighet* mellom aktører som er avhengige av hverandre. Om aktørene er enige – har samme *mål og verdier*-, vil samarbeid være mer sannsynlig enn maktbruk.

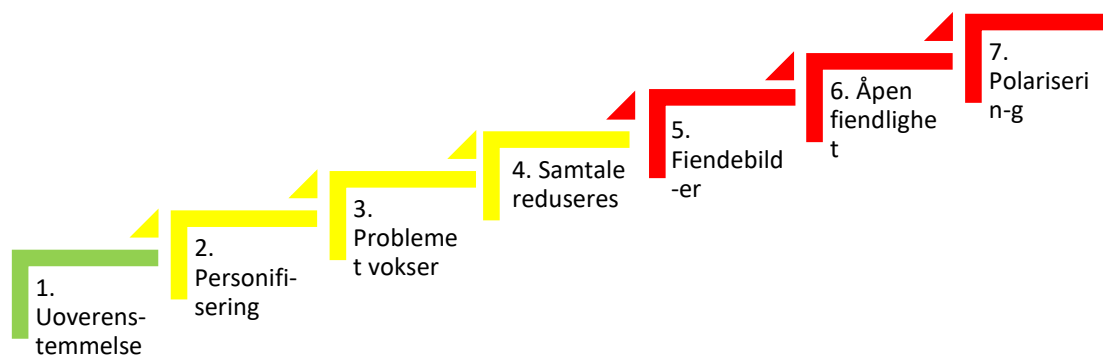
Eksempelvis kan maktbruk anvendes gjennom en rekke mekanismer som blant annet inkluderer streik/lockout, manipulasjon og hersketeknikker, fordelingsforhandlinger med bruk av trusler og ultimatum, og bruk av autoritet og styringsrett (Rognes 1997). Maktbruk kan således ha både usympatiske og mer sympatiske uttrykksformer og i noen sammenhenger være åpenbart nødvendig. Rognes (1997) påpeker imidlertid at utbredt maktbruk og da spesielt i konflikter, har betydelige ulemper og at det sannsynligvis ikke er noe godt prinsipp for konflikthåndtering generelt sett. De poengteres at maktbruk kan føre til at en konflikts underliggende årsak ikke blir tatt opp, at det skaper dårlig klima og lett kan føre til mistillit. Makt kan medføre passivitet, manglende motivasjon for å iverksette tiltak, og frustrasjon, i tillegg har det uheldige effekter på kvaliteten på beslutningene (Rognes 1997).

2.4.2 Hvordan utvikler en konflikt seg?

For å forstå hvordan en konflikt kan håndteres, er det viktig å forstå hvilke mekanismer som gjør at en konflikt eskalerer. For å visualisere dette, presenteres en stigemodell. Modellen er basert på Glasl (1982), men er i senere tid blitt modifisert fra de opprinnelige ni trinn til dagens syv trinn som man blant annet kan se i Nordby (2017) og Vindeløv (2008) som begge fokuserer på økt meklingsfaglig kompetanse for ledere og forståelse av konflikter.

Fig.2 – Konfliktstigen

Stigen er delt inn i syv ulike trinn, hvor fargekodene grønn, gul og rød sammen med tallene 1-7 symboliserer hvilket konfliktnivå man befinner seg på. Det er viktig å huske på at en ikke



beveger seg statisk fra et nivå til neste, men at man gjennom en konflikt kan bevege seg mellom de ulike nivåene ettersom konflikten skrider fremover. Det er teoretisk enighet om at en gradvis eskalering gjennom ulike trinn ligger fast i de fleste analyser og at det er enighet om at ulike konflikttyper følger mønstre mot «rød sone», der konflikten har endt opp med polarisering og full krig (Nordby 2017).

Første steg på konfliktstigen beskriver den «grønne konflikten». Her har man to parter som er uenige om noe. Disse sakene løses som regel fort fordi man har vekt på saken og ikke på person. Et eksempel på en slik konflikt er to sykepleiere som er uenige om fordelingen av dagens pasienter. Med noen kjappe meningsutvekslinger blir man enig, og kan ta fatt på oppgavene. Konflikten løses fordi man utveksler synspunkter, lytter til hverandre og er åpen for å skifte mening hvis andres argumenter er bedre enn deres egne. Her oppleves det aksept for å være uenig, og det er rom for å ta en diskusjon. Disse konfliktene kan bidra til at medarbeidere blir bedre kjent med hverandre, de kan skape en positiv stemning på arbeidsplassen og dermed brukes de til noe positivt (Idebanken.org, 2016).

Sannsynligheten for at man lærer noe av konflikten er størst på det første trinnet. På det første trinnet vil konflikter kunne oppleves som konstruktive og meningsfulle uenigheter. Konflikten

løses her og forsvinner, eller utvikler seg til noe mer. Det er fra nivå en til to at man som leder har størst mulighet for å løse en konflikt mellom to ansatte.

På andre nivå skifter oppmerksomheten fra sak i retning av person. Dette fører til to ting: at konflikten blir vanskeligere å løse, og at konflikten potensielt eskalerer raskt. Man betviler gjerne motpartens motiver, samtidig som motparten bebreides for konflikten (Vindeløv 2008).

Neste trinn er den «gule konflikten». Saken er ikke lenger så viktig. Nå øker frustrasjonen og allerede her er det krevende og kanskje ikke mulig å snakke sammen lenger. I stedet for å trekke frem den andres positive egenskaper, blir negative sider trukket frem. Det er fortsatt mulig å mekle i konflikten og alt håp er ikke ute. Det man her kaller personifisering, betyr å legge skylden på motparten. Et uttrykk fra fotballbanen symboliserer godt hva dette innebærer. For de fleste kjenner til hvordan det pleier å gå når man velger «å gå etter mannen i stedet for ballen».

Tredje nivå kalles *når problemet vokser*. Her er det vanlig å tenke at det er den andre det er noe feil med. Her blir konflikten mer følelsesladd og detaljert. Man kan for eksempel trekke inn tidligere episoder, noe som i utgangspunktet er meningsløst om man vil løse en konflikt. Med andre ord er det å løse konflikten ikke lenger målet (Vindeløv 2008). Dette er nivået hvor partene gjør seg klar for å kjempe og forståelsen for motparten er nå redusert til et minimum (Einarsen et.al 2004)

Fjerde nivå er når *samtalen reduseres*. Her blir det viktig for den ene parten å unngå at motparten når sine mål og man presser gjennom sine egne interesser. På dette nivået kan man heller ikke lenger stole på verbal kommunikasjon da denne er redusert i kvalitet mellom partene. Dette fører igjen til at det blir vanskeligere å finne løsninger (Glasl 1982). Eksempler på hvordan dette kan utarte seg er når man ikke hilser på hverandre på jobb, man unngår bevisst steder hvor man vet man kan møte motparten og man begynner å snakke gjennom andre i stedet for til hverandre. Man ser også at allianser og klikker danner seg her. Dette er siste trinn på den «gule» delen av konfliktstigen. Det er på dette nivået man finner siste mulighet for mekling mellom partene. Ved ytterligere eskalering av konflikten, kan det skje stor skade i relasjonen mellom partene. Dette kan igjen få konsekvenser for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, da allianser har oppstått og kolleger blir involvert i konflikten om de vil det eller ikke.

Nivå fem til syv er de siste tre trinnene på konfliktstigen. Her finner man de «røde konfliktene». Her ser man at åpen fiendtlighet og polarisering oppstår. Her skyr man ingen

midler, og konflikten kan oppleves som en krig for de involverte. Det femte trinnet kalles for *fiendebilder*. Her har man gitt opp å snakke sammen, og målet er kun å vinne diskusjonen eller komme ut av konflikten som seirende part. Det blir her viktigere for partene å få den andre til å be om unnskyldning, enn å gi etter selv.

Det sjette trinnet kalles *åpen fiendtlighet*, og er ikke en ønsket situasjon for noen. På dette trinnet tyr partene til åpenlyst fiendtlige handlinger, som å komme med sårende og nedverdiggende kommentarer. Partene bruker nå mye tid på å skape alliansepartner og målet er nå å skade motparten (Nordby 2017). Det er nå klart for de involverte at motparten er helt uten moral, karakter og sunn fornuft. Man forsøker derfor å avsløre dette for omgivelsene og særlig for andre kolleger eller ledere (Einarsen et.al 2004).

Det siste og syvende trinnet i konfliktstigen kalles *polarisering*. Her kan man ikke fortsette å arbeide sammen og avhengighetsforholdet mellom partene brytes. To eksempler på dette er at ekteskapet nå brytes eller arbeidstaker som her sier opp eller blir sagt opp (Vindeløv 2008). Man kan oppleve at ingen av partene er ferdig med saken, selv om man har skilt partene fra hverandre. På dette nivået er ikke mekling mulig. Det er her viktig å være bevisst på de forhold man her står ovenfor som kan indikere lovbrudd, både i henhold til arbeidsmiljøloven, men også i henhold til andre lover. Her spiller det ikke lenger noen rolle for den enkelte om man går konkurs, blir anmeldt for fysisk eller psykisk vold, eller får sparken. Einarsen et.al (2004, s. 156) beskriver at det på dette trinnet i konfliktstigen faktisk vil bli utført en rekke reelle overgrep, negative handlinger og urettferdig behandling. Dette sier han er helt uavhengig av tidligere konfliktforløp og årsak. En part kan her føle seg mobbet og trakassert, mens motparten vil hevde at vedkommende får som fortjent, at personen ber om det gjennom sin egen oppførsel eller at de ikke kan skjønne at noen reagerer så sterkt på det som skjer. Det er derfor veldig viktig at man som arbeidsgiver her opptrer juridisk korrekt ovenfor partene.

2.5 Fire vanlige typer konflikter på arbeidsplassen

Etter å ha sett på hvordan en konflikt kan eskalere på en konfliktstige, presenteres nå fire sentrale konflikttyper. Lystad (2006, s. 25) sier at en del konflikter ikke lar seg kategorisere, men er en blanding av ulike interesser og viljer, irrasjonelle følelser, skyld og misunnelse. Jeg fokuserer på et lite utvalg for å være i bedre stand til å senere i oppgaven kunne presentere noen mulige løsninger på konfliktene. Teorien vil bli supplert med eksempler fra helsesettingen for å lettere relatere konflikttypene til den kliniske hverdagen. Det er derfor

slik at de «rene» eksemplene i beskrivelsene vil ofte i praksis vil være ispedd flere elementer fra ulike konflikttyper.

2.5.1 Interessekonflikter

Denne type konflikter oppstår når ulike behov hos ulike mennesker kolliderer, og man ikke får dekket de behov man mener man har rett på (Lystad 2006). Slike konflikter er vanlige på arbeidsplassen og de fører sjelden til at man bli uvenner. Et eksempel på en konflikt om ulike behov kan være en situasjon på sykehusavdelingen hvor man er uenige om hvilken behandling en krevende pasient er i behov av. Saken argumenteres ut ifra egne erfaringer, avdelingens behov og kapasitet, samt hvilke prosedyrer man har tilgjengelig. I en slik konflikt ender man opp med å bli enige og utfallet er faktisk at pasienten blir gitt god behandling basert på en helhetlig vurdering. Lystad (1995) beskriver at behovskonflikter også kan havne i «boksen» for rolle- og maktkonflikter. Ansatte kan oppleve å ha et udekket behov for informasjon, mens det for ledelsen er en vurderingssak hvor mye informasjon de ansatte trenger. Mangelfull informasjon kan også henge sammen med uklare mål, uklare eller uavklarte roller eller uklar ledelse. Når målet (hvilket nivå av behandling pasienten skal få) er uklart, vil det oppstå ulike forventinger til hva som skal og kan gjøres (hvilke prosedyrer som skal følges). Eksempelvis vil ulike fagroller har ulik oppfatning av et problem og måter å løse det på. Man håndterer disse konfliktene best med å være problemløsningsorientert og gå i dialog med motparten. Ulike behov man kommer i konflikt om kan være av materiell, fysisk, psykisk, åndelig eller sosial art (Lystad 2006).

2.5.2 Ressurskonflikter

Ressurskonflikter oppstår når konfliktpartene har uforenlige mål som de ønsker å innfri. Disse konfliktene kan både oppstå i omorganiseringer og i endringsprosesser, men også mellom enkeltindivider (Nordby, 2017). I en helsesetting handler gjerne slike konflikter om fordeling av begrensede ressurser som penger, arbeid, materielle goder, plass, tid eller personale. En har sett at slike konflikter gjerne oppstår når den ene ønsker, trenger eller vil noe, mens den andre ønsker, trenger eller vil noe helt annet (Lystad, 2006). De behov man her søker å få dekket kan være materielle, fysiske, psykiske eller av åndelig eller sosial art (Lystad, 2006). Når det gjelder manglende ressurser som en kilde til konflikt sier Hotvedt (1997, s. 33) at det er viktig å se dette i en videre sammenheng enn konkrete og materielle ressurser. Det er ressurser i

form av menneskelige og sosiale kvaliteter som i siste instans er effektivitetsfremmende. Er det knapphet på disse kvalitetene i arbeidsmiljøet, gir det alltid grobunn for konflikt. I interessekonfliktene har partene en strategisk intensjon om å oppnå noe til egen gevinst. Dette fører til at spenningen i slike konflikter ofte kan være høy, spesielt når partene opplever at de har svært gode grunner for å fremme egne interesser. Disse interessene kan være individuelle eller kollektive og forekommer på ulike plan i virksomheten (Nordby 2017).

Når slike konflikter skal håndteres er det viktig med god informasjon og det oppstår ofte forhandlingssituasjoner og kompromiss. I håndtering av interessekonflikter er det viktig for ledere å forstå hvilke interesser som står mot hverandre, og deretter ta stilling til hvilke som må vike i et virksomhetsperspektiv (Nordby 2017). Her må man forsøke å legge vekt på rammebetingelsene for å drive helsetjenestene og dermed klare å skape en felles forståelse for hva som er virksomhetens beste interesser. En ressurskonflikt vil eksempelvis oppstå i en forhandlingssituasjon. Her vil arbeidstakersiden fremme krav som de mener er kritiske for å kunne rekruttere og beholde ansatte. Arbeidsgiver på sin side vil ikke nødvendigvis ha det samme synet på hvor mange penger som skal fordeles og hvilke grupper som skal ha få mer eller mindre. Dette kan dermed oppleves som en konflikt som omhandler ressurser og de respektive parter interesser.

2.5.3 Verdikonflikter

Med verdier mener vi det som verdsettes mest, det vi synes kan være verd å kjempe for, og det vi sjelden er villige til å inngå kompromiss i forhold til (Einarsen et.al 2004).

Verdikonflikter oppstår når vårt eget verdisyn, vår etiske overbevisning eller våre holdninger kolliderer med våre egne handlinger eller med andres verdisyn, andres handling eller verdisyn (Lystad 2006). Verdier er dermed et mangetydig begrep. Hva er egentlig rett og galt? Har en tillitsvalgt og en økonomidirektør den samme opplevelsen av hvilke verdier som er viktigst? Ressursutnyttelse, effektivitet og organisasjonens konkurransevne kan være eksempler på «økonomiske» verdier som er viktig for den økonomiutdannede direktøren. På den andre siden vil personlig utvikling og faglig kompetanse, medbestemmelse, partsrepresentativ deltakelse og rettferdighet kunne være viktige verdier for den tillitsvalgte. Å ha verdikonflikter er ikke nødvendigvis feil fordi ulike verdier kan betraktes som nødvendige elementer i en bærekraftig og overlevelsesdyktig organisasjon. Problemet virker heller å oppstå når verdiene skal forstås (Nordby 2017)

Når det kommer til håndtering av verdikonflikten vil dialog, gjensidig respekt for ulikheter og åpen kommunikasjon være viktig. Man må her forsøke å lytte til motparten i stedet for å forsøke å overbevise hverandre (Idebanken.org 2016). Første bud i verdikonflikten er å klargjøre hvilke verdier som står mot hverandre, og hvordan de oppleves som sentrale i konflikten. For det andre må man skape rom for diskusjon om hvilke verdier som er viktigst, og hvilke som må vike innenfor det virksomhetsperspektivet partene må forholde seg til (Nordby 2017). Det er ut ifra denne innsikten at man som leder velger hvordan man skal håndtere konflikten. Jeg mener Nordby (2017) trekker frem noe essensielt i forhold til håndtering av verdikonflikter når han sier at det å respektere kulturelt mangfold og ulike verdier som ikke står i veien for samhandling til virksomhetens beste, er en essensiell oppgave for lederen (s. 124). En slik respekt for ulikheter kan også overføres til håndtering av andre typer konflikter. Å skape respekt for ulike verdier, og samtidig tydeliggjøre sentrale kjerneverdier, er en forebyggende aktivitet som kan dempe konfliktnivået i mange virksomheter (Nordby 2017).

2.5.4 Personlige konflikter

De tre første konflikttypene som er omtalt her omhandler interesser, ressurser, verdier og roller. Teorien forteller oss at kamp om begrensede ressurser, uenighet om mål og arbeidsmetoder og ikke minst rolleadferd og verdier vil være grobunn for konflikter og frustrasjon.

Konflikter endrer form og innhold over tid. Noen konflikter er løst på kort tid, og partene kommer styrket ut av konflikten. Man kan være enig om å være uenige, men likevel jobbe videre mot et felles mål. Hva er det som påvirker dette? Einarsen et.al (2004) beskriver at det er partenes *reaksjoner* og *handlinger* etter at konflikten har oppstått som vil bidra til at konflikten modereres eller utvides og intensiveres (eskaleres). Det er med andre ord de personlige faktorene som spiller inn. Lar man for eksempel være å hilse på motparten i gangen, vil dette på en eller annen måte påvirke konflikten. Velger man å ta initiativ til dialog vil det også påvirke konflikten på en annen måte.

I de langvarige konflikter vil mer og mer av problemene knyttes til partenes personlige motsetninger, deres samarbeidsproblemer og deres negative følelser ovenfor hverandre. Spørsmålet går dermed fra å være *hva som er problemet* til *hvem som er problemet*. Slike konflikter kalles gjerne *personlige konflikter*. Kjennetegnet ved personkonflikter er at partene

har en intens følelsesmessig involvering. Man kan oppleve redsel, sinne, hat, indignasjon, følelsen av å være urettferdig eller dårlig behandlet. Mistenksomhet kan også råde hos en eller begge parter i konflikten (Einarsen et.al 2004). Det å føle seg avvist, å oppleve tillitsbrudd og når konflikten handler om ens identitet er også sentrale kjennetegn for den personlige konflikten. Man kan jo tenke seg hvilke konsekvenser en personlig konflikt kan ha på et arbeidsmiljø. Forholdet mellom partene er skadet, man involverer kolleger og andre relasjoner og det blir en kjempeutfordring å løse konflikten. I verste fall er nå konflikten blitt en krise i en relasjon mellom to eller flere mennesker.

Hvordan håndterer man de personlige konfliktene? Skivik (2016) beskriver hvilke potensiale som ligger i en konflikt. God håndtering kan endre relasjoner i krise og usikkerhet til økt tillit, dialog og styrket kompetanse på konflikthåndtering. Gode håndteringer gjør at man håndterer neste konflikt bedre. Man beveger seg da mot å gi konflikthåndteringen et læringsfokus i stedet for det vanlige løsningsfokus. Får konflikten utvikle seg og anta et følelsesmessig preg, og når grupper begynner å motarbeide den aktivt, blir konflikten dysfunksjonell (Jacobsen & Thorsvik 2016).

Før man begynner håndteringen er det viktig å akseptere at konflikten eksisterer. Det er deretter helt sentralt at man i de personlige konfliktene har åpen dialog og benytter seg av aktiv lytting. Man må få tid til å snakke sammen og lytte til hverandres opplevelse av situasjonen. Ledere må også ha en positiv og konstruktiv holdning til begrepet konflikt. Dette innebærer å forstå hva en konflikt er og hvordan de utvikler seg (Einarsen & Pedersen 2011). Som leder må man være bevisst på at håndtering av slike konflikter lett kan utløse følelser hos de involverte fordi det handler om hvem man er. Nordby (2017) mener man som leder må være forberedt på noe emosjonell eskalering for å skape refleksjon og erkjennelse. Dette vil igjen gi en betydelig nedskalering av konflikten og kan være nødvendig for å komme videre. Strand (2007) trekker frem det personlige engasjementet til ledere i konflikthåndtering. Det er tidkrevende og utfordrende å involvere seg i personlige konflikter, men det er mye som står på spill. Både for den/de involverte og for bedriften som mister fokus på kjerneoppgavene sine og bruker energien til å være i konflikt. Lederens ansvar blir derfor å unngå redusert produksjon, samtidig som de involverte må ivaretas.

Bang (2008) presenterer fire ulike tilnærminger til å håndtere de personlige konfliktene. Først kommer den *relasjonelle* strategien som en tilnærming som kan passe godt i konflikter som fortsatt er mulige å løse. Her legger man til rette for selverkjennelse og forsøker å legge opp til dialog mellom partene. Det er viktig å ta lederrollen og kalle inn til møter selv om de

involverte kanskje ikke ønsker å møtes. Som leder skal man også ta ansvar for å sette sammen gode team – grupper som skal jobbe godt sammen. Dette kan ses på som forebyggende arbeid. Ved å kompensere for hverandres svakheter og spille på hverandres styrker kan teamet komme seg gjennom utfordringer effektivt og konstruktivt (Bang 2008)

Deretter kommer bruk av den *konfronterende* strategien. Her «setter man skapet på plass» og sier klart ifra om hva som tolereres eller ikke. En begrunnelse kan både være forankret i regler på arbeidsplassen, men det vil være like rett å begrunne det i egen opplevelse og vurdering. Dette er en strategi som kan oppleves som autoritær og som vektlegger ledelse ovenfra og ned. I et ledelsesperspektiv må lederen her være bestemt, tydelig og ikke vike ved prinsippene og unngå kompromiss (Arnold & Randall, 2010). I noen tilfeller må medarbeidere godta avgjørelser, som når de ikke opplever dem som begrunnede. Denne formen for «maktbruk» finner man blant annet igjen hos Blake og Mouton (1964) og Rahim (2002), hvor tvang er en av fem ulike løsninger på konflikter sammen med tilbaketrekking, blidgjøring/ «smoothing», inngå kompromiss og finne løsning på problemet. Rahim (2002) poengterer at man i konfliktsituasjoner må se på sin egen posisjon i konflikten og hvilke konsekvenser bruk av den ene eller andre tilnærmingen får for en selv og den som er i konflikten.

Den tredje strategien kalles den *pragmatiske* strategien. Her sier man som leder at de involverte må ordne opp selv. Det er kanskje den beste løsningen i personkonflikter hvor man kan forvente at partene selv finner en løsning (Bang 2008). Dette går selvsagt kun i de personkonfliktene hvor det fortsatt er rom for dialog mellom partene. Et eksempel på en pragmatisk tilnærming kan også være å ha samarbeidsutfordringer som tema på personalmøte. Her kan leder med støtte fra tillitsvalgt og verneombud oppfordre medarbeiderne til å forsøke å løse mindre samarbeidsproblemer sammen, før de blir store og vanskelige.

Den fjerde og siste strategien som beskrives kalles den *funksjonelle* strategien. Her må man som leder gå inn og bestemme hva som er den beste løsningen for virksomheten. Dette gjøres når inviterende dialog ikke har ført frem, og når det er klart hva løsningen på konflikten må bli, for eksempel hvis det bare foreligger et realistisk handlingsalternativ. Man kan her se for seg at de to sidene i konflikten overstyres av en tredjepart, noe som er ønsket da de er uforenlige med løsningen (Bang 2008). Effektivt lederskap i disse situasjonene er avhengig av hvilken type lederstil du bruker i ulike typer konflikter (Rahim 2002). Klarer man som leder å benytte seg av rett lederskap vil dette oppleves som effektivt. Lederens viktigste rolle blir derfor å tro på at det er mulig å finne en løsning, fronte løsningen og støtte partene. Dette danner grunnlaget for en løsningsorientert atmosfære for trygghet og tillit.

2.6 Hvordan løse konflikten?

Det har nå blitt presentert fire ulike konflikttyper, hvordan disse kan utarte seg, samt noen viktige faktorer for å løse konfliktene. Konflikter kan omhandle ulike konflikttyper i konfliktens levetid og ulike personer kan være involvert i konflikten på ulike tidspunkt.

Nordby (2017, s. 17-18) sier at det er skrevet mye om ledelse, men mindre om hvordan ledere konkret bør håndtere konflikter. I et tre-trinns argument legger han frem hvorfor ledere i norske helseforetak trenger kompetanse på konflikthåndtering:

- 1) Konflikter påvirker samarbeid, resultater og måloppnåelse.
- 2) Ledere har et hovedansvar for at virksomheter når de målene de skal.
- 3) Konflikthåndtering bør derfor være en sentral del av kompetansen til ledere.

Han mener videre at lederes kompetanse til å håndtere konflikter bør inneholde tre former for kunnskap:

- 1) Kunnskap om rammene for konflikthåndtering i egen virksomhet
- 2) Kunnskap om kommunikasjon
- 3) Kunnskap om konfliktteori

Det er viktig å poengtere at dette er en kortversjon av et komplekst fagfelt. Selv om det er ikke så enkelt at så lenge man ikke har konflikter, så får man ønsket måloppnåelse. Høyt arbeidspress, faggrupper som ikke kommer overens kan skape store og små uenigheter. Videre kan arbeidstakere som er presset på arbeidstidsordninger og knapphet på bemanning gjøre sitt til at konflikter ikke blir håndtert optimalt. Under punkt 2.6 presenteres noen flere overordnede løsninger som kan brukes av ledere og tillitsvalgte i ulike typer konflikter og på ulike nivåer i konflikten.

2.6.1 Det handler om kommunikasjon

Nordby (2017, s. 48) mener at det *alltid* er et ideal å løse konflikter ved hjelp av god kommunikasjon som et mildeste inngreps prinsipp. Han skriver videre at det i alt profesjonsarbeid med mennesker – også innenfor ledelse – er det et mål å forsøke å løse

problemer ved hjelp av tillitsskapende tiltak. Det er både et juridisk og etisk prinsipp som man bør forsøke å etterleve; å ikke bruke sterkere virkemidler enn det som svarer til alvorlighetsgraden av problemet. Nordby (2017, s. 49) avslutter kapittelet *ledelse, konflikter og kommunikasjon* med å poengtere betydningen av god ledelse for å håndtere konflikter. Ledelse handler mer enn om å styre etter en kurs som er lagt. Det handler om å være med på å sette en kurs mot et mål og klare å skape engasjert samarbeid mot målet. Gjennom god kommunikasjon kan ledere i helsevesenet klare å finne en felles kurs og ha retning mot målet.

2.6.2 Bruk av makt

Som en motpol til kommunikasjon trekker Nordby (2017) også frem to viktige grunner til at betydelig maktutøvelse i konflikthåndtering er av begrenset verdi. For det første må man huske på at mange ledere ikke har så mye reell makt når konflikter hardner til. Det refereres til Einarsen og Skogstad (2011) som sier at det ikke hjelper å ha ansvar og plikt – selv om det er aldri så formalisert – hvis det ikke er mulig å iverksette gode tiltak før etter en lang saksbehandling, mye motstand og omfattende merarbeid som følge av konflikten. Det har heller liten effekt på et tiltak når ledere opplever at de ikke har reell makt til å implementere tiltaket. Den andre grunnen som trekkes frem ligger på det psykologiske plan. Det hjelper ikke å tvinge medarbeidere eller kolleger til å arbeide på nye måter, eller handle annerledes om de ikke har en indre motivasjon for oppgaven. Et eksempel som trekkes frem er når to medarbeidere som er i konflikt med hverandre flyttes fra hverandre kan konflikten dem imellom fortsatt prege arbeidsmiljøet og samhandlingen i virksomheten. Dette fordi det danner seg allianser som samarbeider dårlig fordi de støtter hver sin part i konflikten. Tjosvold (1998) sier at effektiviteten til den individuelle medarbeider, teamet og hele organisasjonen avhenger av hvordan de håndterer mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen. Makt blir brukt med hensikt for å oppnå noe, og makt kan måles etter resultatet av maktutøvelsen. Tilsiktet makt krever planlegging og poenget med makt er ikke at man til enhver tid bruker det som pressmiddel, men kun når det finnes hensiktsmessig. Et eksempel på slik maktbruk for å løse en konflikt kan være en ansatt som får beskjed av sin leder «gjør du ikke som jeg sier, vil det få konsekvenser». Her er maktbruken åpenbar med en hensikt og blir brukt som et direkte pressmiddel (Nordhelle 2009, s. 40-41).

2.6.3 Tre viktige kvaliteter

Hotvedt (1997, s. 33) trekker frem tre viktige momenter som ledere må ha for å kunne håndtere konflikter. For det første må ledere være tilgjengelige og ha en personlig trygghet. Videre må man ha evnen til å inngi trygghet og tro på fremtiden. For det tredje må lederen være synlig og merkbar i konfliktsituasjoner. Vedkommende må tåle å ta imot kritikk, uten å bli defensiv. Uten disse kvalitetene vil ledere, uten å selv vite det, ofte provosere frem konflikter. Lederen vil også stå i fare for å vanskeliggjøre en positiv konfliktløsning.

Mintzberg (1989) mente at en leders plikter kan deles opp i ti ulike karakterer fordelt på tre rollekategorier:

- 1) Interpersonell rolle som betyr å være en gallionsfigur, arbeidsleder og et viktig forbindelsesledd.
- 2) Informasjonsrollen, som skal overvåke og dele informasjon og være en trygg talsperson
- 3) Beslutningsrollen som innebærer å være en entreprenør som ønsker videreutvikling, konfliktløseren som håndterer uromomenter i organisasjonen, forhandleren som veileder basert på all tilgjengelig informasjon og til slutt ressursfordeleren som bestemmer hvem som får hva og hvorfor.

2.6.4 Man må erkjenne konflikten

Som en har sett i dette kapittelet finnes det både destruktive og produktive konflikter. Konflikter som oppdages og håndteres kan bringe med seg dialog, løsninger og man ender opp med å gjøre en bedre jobb. Den første viktige oppgaven for lederen blir derfor å erkjenne at her har man en konflikt (Hotvedt 1997). Om man ikke erkjenner konflikten, kan man heller ikke se etter løsninger. Dette vil utsette konflikten og sannsynligheten for at konfliktnivået stiger er stort. Dette vil også bli sett på som en svakhet for lederen, som viser manglende evner til å se og dermed også håndtere konflikten.

2.6.5 En direkte strategi

En direkte strategi kan brukes når ledere selv forsøker å finne løsninger ved å gå inn i dialog med en eller begge parter i en konflikt. Dette skjer på det tidspunkt i konflikten hvor det fortsatt virker som en mulighet å oppnå enighet, og når lederen selv ikke er part i konflikten. Nordby (2017) påpeker at det er viktig at leder ikke kan bruke denne strategien i eksempelvis en konflikt hvor en medarbeider beskylder lederen for trakassering. Han sier videre at så lenge

konflikten har substansielle negative konsekvenser innenfor lederens ansvarsområder, er det vanligvis (men ikke alltid) riktig å gå i dialog med partene. I en slik direkte strategi er det viktig for partene å avklare gjensidige forventinger og legge planer for det videre arbeidsforholdet. En må også vektlegge det å skape tillit, åpenhet og legge til rette for samarbeid. En direkte strategi krever gode kommunikasjonsferdigheter og analytiske evner til å forstå involverte parter og konflikten innhold (Nordby 2017, s. 46).

2.6.6 En indirekte strategi

Er det ikke mulig for partene å møtes? Er spenningsnivået så høyt at direkte dialog er nytteløst? Da bør man forsøke en indirekte strategi for å håndtere konflikten. Dette gjøres når man har funnet ut at det ikke er mulig for partene å finne en løsning og man må overlate konflikthåndteringen til andre. Dette betyr å innhente ekstern hjelp, eller å overlate hele konflikten eller uenigheten til profesjonelle. Nordby (2017) skriver at det i en indirekte strategi kan være nødvendig for ledere selv å gjøre organisatoriske grep som påvirker forutsetningene for konflikten eller de negative ringvirkningene den har. Dette er ingen enkel oppgave for den eller de som står midt oppi en konflikt. Indirekte strategier bør ifølge Nordby (2017) baseres på en helhetlig forståelse av hvordan mulige tiltak vil påvirke grunnlaget for konflikten, og hvilke konsekvenser tiltakene har. Nordby kommenterer i en fotnote (2017, s. 46) at nytten av indirekte strategier avhenger av konfliktens plassering i virksomheten. Går en konflikt «nedover» i virksomheten, har ledere ofte større påvirkningskraft på grunn av mandat og posisjon som leder. Går derimot konflikten «oppover» i organisasjonen til de involverte har færre virkemidler og må dermed i større grad bruke kommunikasjon som verktøy.

2.6.7 Tillitsvalgtes ansvar og rolle i konflikthåndtering

Både for ledere og tillitsvalgte er det viktig å forstå sin rolle i en konfliktsituasjon, enten man er en part i konflikten eller som megler på en side. Det er arbeidsgiver som har hovedansvar for at arbeidsmiljølovens bestemmelser overholdes på arbeidsplassen. Alle faktorer som kan påvirke de ansattes psykiske og fysiske helse skal være vurdert i et helhetlig perspektiv slik at hver enkelt ansatt skal oppleve inkludering, mestring og utvikling (Lov 2005-06-17-62 arbeidsmiljøloven). En tillitsvalgts oppgave er først og fremst å ivareta medlemmenes

interesser og rettigheter på arbeidsplassen. I praksis betyr dette at tillitsvalgte skal påse at gjeldende tariffavtale, arbeidsreglement og arbeidsmiljølovens bestemmelser blir overholdt.

Gerhardsen (1987) beskriver den tillitsvalgtes oppgaver og mandat på følgende måte: Vi må ha dyktige og samvittighetsfulle tillitsvalgte (...). Det stilles store krav, både til saklig dyktighet og til personlige forutsetninger. Man skal være aktivt engasjert for å skaffe seg de nødvendige kunnskaper og gjennom tillitsverv opparbeider man seg tillit, man gjør erfaringer, man dyktiggjør seg, leser og lærer. Han avslutter kapittelet *de tillitsvalgte* med å si at en tillitsvalgt skal foran i arbeid og interesse og være eksempel for andre. Tillitsvalgte skal være leder og kjenne det ansvar denne egenskapen gir. Tillitsvalgte bør være oppmerksom på at de de gjør av godt eller vondt, det styrker eller svekker den bevegelsen de representerer. Dette bør tillitsvalgte huske både i sin private og offentlige framferd (Gerhardsen 1987, s. 13).

Boken til Gerhardsen ble for første gang utgitt i 1931, og har kommet i 9. utgaver siden den gang. Det er interessant å lese at mye av det Gerhardsen sa om tillitsvalgtes oppgaver og rolle den gangen fortsatt ser ut til å være like aktuelt den dag i dag.

I konflikthåndtering skal tillitsvalgte være aktive bidragsyttere. Ut ifra hovedavtalen mellom arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiver (Hovedavtalen Spekter - Unio 2018-2021) har man rett til å ta opp saker som angår arbeidsmiljøet og som tillitsvalgt har man en plikt til å ta saker sammen med eller på vegne av medlemmene. Det er et felles ansvar som arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene har for å løse konflikter på lavest mulig nivå i organisasjonen. Tillitsvalgte har en viktig rolle og et stort ansvar for å bidra til at konflikter blir løst. Her ligger også den viktige forskjellen på arbeidsgiver og tillitsvalgte. Tillitsvalgte skal ikke ta ledelsesansvaret for å løse konflikter, men likevel bidra aktivt til at situasjonen blir løst (Lystad, 2006). Det er viktig å huske på at man som tillitsvalgt kan bli kontaktet av arbeidsgiver som har et problem de søker å få løst. Da skal man som tillitsvalgt prøve å få løst konflikten eller problemet sammen med arbeidsgiver. Gerhardsen (1987, s. 17) skriver at en dyktig og påpasselig tillitsvalgt, som lykkes i sitt arbeid, kan spare både de ansatte og bedriften for mange vanskeligheter, og på den måten legge grunnlaget til rette for bedre og triveligere forhold på arbeidsplassen.

Tre korte, men viktige momenter å huske på for tillitsvalgte i konfliktsituasjoner:

For det første må den tillitsvalgte forstå sin rolle i konflikten. En tillitsvalgt kan i likhet med sin leder bli inhabil i en konflikt fordi vedkommende selv berøres av den (Lystad, 2006). I slike tilfeller anbefales det at den tillitsvalgte selv tar ansvar for å be om hjelp fra den hovedtillitsvalgte eller fra organisasjonen sentralt, slik at andre kan overta for den

vedkommende i den aktuelle saken. Videre handler rolleforståelse om å avklare sin rolle i hver enkelt sak, for å tydelig vise partene hvor man står.

For de andre kan den tillitsvalgte selv kan være en mekler i konflikter, særlig i konflikter mellom egne medlemmer. Men igjen minnes det om at man som tillitsvalgt ikke skal overta leders ansvar i konflikten (Lystad, 2006). Man kan også innta rollen som observatør i møter som kan bli følelsesladede eller vanskelige. Her kan man observere hva som skjer i møtet, notere og, deretter gå gjennom dette i etterkant av møtet. Slik kan man gjennomgå hendelsen i etterkant, både for læring, «debrief» og for å se på en situasjon fra flere perspektiver samtidig.

Det tredje og siste momentet som vektlegges når det gjelder tillitsvalgtes rolle i konflikthåndtering omhandler makt og innflytelse (Lystad, 2006). En tillitsvalgt har mye makt i form av det vervet en innehar. Man har en stor organisasjon i ryggen, og man har fått grundig opplæring i organisasjonsarbeid, arbeidstid og lov- og avtaleverk som kanskje lederen på sin side misunner den tillitsvalgte. Kunnskap skal brukes til det positive, og en tillitsvalgt skal ikke misbruke sin makt. Som tillitsvalgt skal man være bevisst på hvilke situasjoner man deltar i. Lystad (2006) vektlegger at man som tillitsvalgt må være på vakt mot å delta i aksjoner som enten strider mot rollen som tillitsvalgt eller mot ens egen etikk og moral. En må ikke la seg dra inn i et maktspill en ikke kjenner konsekvensene av.

2.7 Hersketeknikker – et historisk perspektiv

Hva er egentlig en hersketeknikk? Uttrykket hersketeknikker ble brukt av Ingjald Nissen allerede tilbake i 1925. På slutten av 70-tallet styrkes kvinners rettigheter og likestillingsloven er et godt eksempel på dette. I 1979 definerer feministen og sosialpsykologen Berit Ås hersketeknikker som væremåter der en får overtaket og kan undertrykke andre. Ås kalte det kroppslige knep som menn bruker for å sette kvinnen ut av spill gjennom å ydmyke, nedvurdere, forminske og mistenkeliggjøre henne (Sandvik & Risdal, 2016). Ås satt i møter og følte seg dum og oversett. Hva var grunnen til at dette? Når hun snakket så virket mennene ukonsentrerte og gjorde andre ting. Hun fikk ikke gjennomslag og begynte derfor å studere mennenes oppførsel. Dette ble utgangspunktet de fem hersketeknikkene som her blir presentert. De fem initiale hersketeknikkene var dermed teknikker som kvinner kunne kjenne seg igjen fra arbeidet i politikken eller hjemme (Sandvik og Risdal 2016, s. 15). Ås ønsket i sin tid å gi de ulike hersketeknikkene navn, både for å kunne synliggjøre dem lettere, men også for å lettere

nøytralisere virkningen av dem (Ås, 1981). ifølge Ås ble teknikkene først og fremst brukt av menn mot kvinner, for å få dem til å føle seg verdiløse og inkompetente.

De fem opprinnelige hersketeknikkene til Ås (1981):

- Usynliggjøring
- Latterliggjøring
- Tilbakeholdelse av informasjon
- Dobbeltraffing (fordømmelse uansett hva du gjør)
- Påføring av skyld og skam

Underlid (2013) definerer hersketeknikker som maktbruk som verken er fysisk eller synlig, men psykologisk og gjemt (s. 34). I *Hersketeknikk (2016)* av Sandvik og Risdal presenteres det 43 ulike måter å bli herset med. De har tatt et stort steg videre i tolking og forståelse av hersketeknikker som begrep, men utgangspunktet er fortsatt de fem initiale hersketeknikkene til Berit Ås. Disse ulike hersemetodene er mer å forstå som kommunikasjonsbegreper og argumentasjonsmetoder som kan fungere hersketeknisk og de blir brukt for å spore av debatter, vri fokus eller psyke andre ut (Underlid, 2013). Tretti år etter Ås er den offentlige debatten og arbeidslivet fremdeles gjennomsyret av ufine strategier og undertrykkende mekanismer. Ås sitt arbeid er uvurderlig. Gjennom sitt arbeid har Ås gitt kvinner og etter hvert menn en nøkkel til å forstå og håndtere hersketeknikkene (Sandvik og Risdal 2016, s. 18).

2.7.1 Hersketeknikker - en form for slett spill?

Bemer (2011, s. 24) velger å kalle hersketeknikkene for slett spill. Hun mener at slett spill utføres av enkeltpersoner eller grupper for å svekke selvfølelsen til dem det går utover. Videre skriver hun at målet med bruk av slett spill er å få deg til å føle deg dum, gjøre deg nervøs, usikker og få deg ut av balanse. Å oppleve hersketeknikker er ikke uvanlig i en konfliktsituasjon, men likevel oppdager man kanskje ikke at det var det som skjedde før lenge etterpå. Hvorfor får man en dårlig følelse etter et møte? Hvordan er det mulig at *jeg* er den som skal føle meg dum etter å ha blitt latterliggjort? Bemer (2011) mener resultatet av slett spill er

at noen sitter igjen og føler seg såret, tråkket på, har skyldfølelse og skammer seg over utfallet. Underlid (2013) påpeker at hersketeknikker kan knyttes til begreper som makt, status, kontroll, påvirkning og innvirkning. Både i den forstand at de kan brukes til å heve egen makt og kontroll, eller som et virkemiddel for å få det samme. Han beskriver bruken av hersketeknikker i en «herre og knekt» sammenheng. Det er situasjonen og relasjonens «herre» som helst benytter hersketeknikker ovenfor «knekten». Underlid (2013) poengterer at hersketeknikker også kan fungere som et tveegget sverd. Han mener at etter hvert som man oppdager hersketeknikkene og man blir bevisst på dem, kan de slå tilbake på den som utfører de. Hersketeknikken får dermed det Underlid (2013, s. 356) kaller en «bumerangeffekt». Dermed har ikke hersketeknikken lenger den ønskede intensjonen og motparten kan komme styrket ut av situasjonen. Det er viktig å legge til at hersketeknikker er ikke nødvendigvis en stor handling, men den er likevel kraftfull og kan gjøre stor skade.

2.8 Fem vanlige hersketeknikker

2.8.1 Usynliggjøring

Man kommer tilbake til avdelingen etter ferien. Men ingen sier hei, ingen gir deg blikkontakt og hører hvordan ferien din har vært. Når du spør andre om hvordan de har hatt det, svarer de kort og virker ikke interessert. De er blitt veldig opptatt med sine oppgaver og du føler det som om ingen ser deg. Personer som blir utsatt for usynliggjøring, føler seg oversett, forbigått eller glemt. Signalene er ikke til å ta feil av, en føler seg mindre verdt, uviktig og betydningsløs (Lystad 2006, s. 68). Et annet eksempel på å bli oversett er når motparten velger å se på klokken og se på sidemannen når du forsøker å oppnå kontakt med vedkommende. Bruk av mobiltelefon i møter, ikke bli presentert i en forsamling eller å oppleve å ikke bli inkludert som en del av et gruppearbeid er også vanlige eksempler på usynliggjøring. Dette kan føre til mindre selvfølelse, man får tanker om hva andre tenker om en selv og man lurer på om det er måten man selv opptrer på som er feil eller rar.

2.8.2 Latterliggjøring

Latterliggjøring er allerede fra barndommen en ubehagelig situasjon å være i. Når dette skjer i arbeidslivet i voksen alder kan det være enda mer krevende å bli latterliggjort. Dette kan også kalles morsomheter på andres bekostning og hån (Sandvik & Risdal 2016). Å få høre utsagn som «du er så søt når du er sint» er et eksempel på hvordan man kan latterliggjøres. Et annet

eksempel er når forsamlingen begynner å le av deg når et utsagn du kommer med er ment seriøst og du får høre på en hånlig måte at «det du prater om har du overhodet ikke peiling på». Lystad (2006) skriver at kvinner ofte blir latterliggjort på en annen måte enn menn – de blir hånet ved å bli sammenlignet med dyr, for eksempel høns og gjess. Å bli latterliggjort kan gi en manglende tro på egne ferdigheter, det kan redusere trygghet i situasjoner og det kan skape et vanskelig forhold mellom den som latterliggjør og den som blir latterliggjort (Sandvik & Risdal 2016, Sollund 2017). Å latterliggjøre noen kan gi motparten redusert selvfølelse og gi en opplevelse av å være uviktig og betydningsløs.

2.8.3 Tilbakeholdelse av informasjon

Hvordan kan det oppleves å ikke bli holdt informert om prosesser på arbeidsplassen som du vet du burde ha fått informasjon om? Blir det tatt beslutninger uten din involvering, du blir ikke spurt til råd eller invitert inn i arbeidsgrupper? Det er like ille om du visste om arbeidsgruppen men ikke ble invitert, som om at du ikke får vite om arbeidsgruppen i det hele tatt. Dette er en kjent hersketeknikk (Sandvik & Risdal 2016, Sollund 2017) Dette fører til minst to ting. At du ikke får gjort en god jobb og du føler deg utestengt. Når du ved neste korsvei da ikke kan svare på spørsmål som omhandler prosjektet som gruppen skal arbeide med, ender du opp som den som «burde ha visst dette», selv om det ikke er din feil. Slik kommunikasjon og åpenbar ekskludering som Sandvik og Risdal (2016) kaller det, kan også føre til splittelse innad i et nettverk om noen blir inkludert, mens andre gang på gang blir utelatt. Tilbakeholdelse av informasjon som hersketeknikk gjør også at du må bruke unødvendig tid og energi på å oppsøke informasjonen selv. En annen negativ effekt av denne hersketeknikken er at man begynner å stille spørsmålstegn ved grunner til at du ikke får informasjonen. Er det min kompetanse som ikke er god nok, er det min væremåte i møtene som er feil?

2.8.4 Fordømmelse eller dobbeltstraffing

Her handler det om å bli straffet for det man gjør – og det man ikke gjør (Ås 1981, Sollund 2017). De fleste av oss har vel opplevd å være i en presset situasjon hvor familieliv, trening, venner og jobben krever all vår tid. Hvordan skal man løse kabalen? Om du er flink til å utføre jobben din, kan kritikken gå på at du prioriterer bort familielivet og kun fokuserer på overtid og resultater. Og motsatt blir det like feil: Prioriterer du familie foran sosiale

sammenkomster eller jobb, får du kritikk for å ikke vise den samme fleksibilitet som før og for at du ikke kan arbeide overtid slik «alle andre her gjør». Sandvik og Risdal (2016) bruker eksempelet med småbarnsmødre som er egoistiske om de tar seg jobb og ikke er hjemme med sine barn – men er de hjemmeværende, så anklages de for å ikke å arbeide og gjøre sin samfunnsplikt. Resultat: du kan oppleve deg presset til å yte enda mer og stille opp enda mer. Dette kan igjen føre til at du på bakgrunn av andres meninger, ikke gjør det du selv ønsker å gjøre. Du får en opplevelse av å ikke strekke til, uansett hva du gjør for å motbevise det (Sollund 2017). Et annet eksempel på denne hersketeknikken er når man blir anklaget for å være for aktiv i en gruppe, eller for passiv. For selvstendig eller for tiltaksløs. For motparten blir begge deler feil og det er din egen skyld. En treffende beskrivelse av denne hersketeknikken er *damned if you do, damn if you don't* (Sandvik & Risdal 2016). Denne hersketeknikken kalles også «dårlig samvittighet» og «følelsesmessig utpressing» (Sollund 2017).

2.8.5 Påføring av skyld og skam

Dette skjer gjennom latterliggjøring, ydmykelser, blottstillelse og ærekrenking (Ås 1981, Sandvik og Risdal 2016, Underlid 2013). Et eksempel på dette er når arbeidsgiver gir et verneombud personlig ansvar for et høyt antall uønskede hendelser på sykehuset og får det til å høres ut som det er verneombudet sin feil at tallet er høyt. Videre kan man bli beskylt for å mangle kompetanse, inneha feil kompetanse eller bruke kompetansen feil (Sandvik & Risdal 2016). Man kan også bli beskylt for å være umoden og ikke rett person til jobben. Kvinner som opplever skyld og skam på arbeidsplassen opplever gjerne at de ikke er gode nok til jobben de gjør enten fordi de tenker på en annen måte enn menn eller at de ikke har hatt mulighet til å skaffe den samme informasjonen som mannen behersker. Lystad (2006) påpeker at påføring av skyld og skam er en sterk og farlig hersketeknikk som kan utløse årelange og dype konflikter. Hersketeknikken spiller på dårlig samvittighet, skyldfølelse og dobbelstraffing.

2.9 Hvordan håndtere hersketeknikker

Å forstå hvordan man skal håndtere hersketeknikker kan bidra til at man forstår hva som skjer når man føler at motparten ikke hører etter, eller når man opplever å bli latterliggjort i møtet

på jobben. Å lære seg å identifisere de ulike teknikkene kan gi deg et verdifullt forsprang når situasjonen oppstår.

Mange hersketeknikker bruker logiske feilslutninger og argumentasjonstekniske krumspring. Sandvik og Risdal (2016, s. 170) har laget noen tips og huskereglene til hvordan ulike hersketeknikker kan besvares:

- Hva er det vi diskuterer og hva er fakta i saken? Prøv å bli enige om sakens natur og forsøk å holde deg til saken.
- I hvilken grad er vi enige om fakta, vår forståelse av fakta og våre holdninger til fakta?
- Hva er utgangspunkter for samtalen og hva er målet? Kan begge parter bli fornøyd?
- Er vår eventuelle uenighet basert på våre forskjellige holdninger, eller blander vi fakta med mening, spekulasjon eller projisering?

2.9.1 Gjenkjenn teknikken og spill tilbake med samme mynt

Ved å gjenkjenne en hersketeknikk og spille samme mynt tilbake vil hersketeknikken kunne opphøre (Sollund 2017). Om du ser en kollega – i dette tilfellet motstander, kan du avværpe vedkommende ved å bruke samme midler i retur. Forsøk først med en humoristisk innfallsvinkel (Sandvik & Risdal 2016). Du skal ikke se bort ifra at motparten blir satt ut av denne speilingen, da vedkommende oppdager hvordan man selv oppfører seg. Bemer (2011, s. 45) sier at avsløringens metode fungerer best på barn og at det kan virke som evnen til å se seg selv og le av sitt eget spill har en tendens til å reduseres med alderen. Man skal likevel ikke undervurdere denne bruken av «barnslig» humor, da den er et effektivt virkemiddel mot hersketeknikkene også i voksenalderen. Et annet eksempel er når kollega til stadighet latterliggjør deg. Ved å late som du ikke legger merke til det og er profesjonell tilbake, kan vedkommende tolke det dithen at det ikke har noen innvirkning på deg og dermed gi seg. (Bemer 2011, s. 46) Dette fører til at du bruker en hersketeknikk (usynliggjøring), for å håndtere en annen hersketeknikk (latterliggjøring).

2.9.2 Hold hodet kaldt

Skal du håndtere en hersketeknikk er det viktig at du er ærlig. I diskusjoner skal du si det du mener og mene det du sier. Slik bidrar du til åpenhet og viser at du ikke lar hersketeknikken bety mer enn saken som diskuteres. Det er tross alt sakens problemløsning som er viktig for at du skal gjøre jobben din på en god måte. Husk at selv om du holder på å eksplodere innvendig

av kommentarer som kom mot deg, så vil det å reagere med sinne bidra til at det er *du* som taper ansikt. De rundt deg merket kanskje ikke engang at det var en hersketeknikk motparten benyttet seg av. Husk at uansett hvem du er og hva gjør, så er måten du kommuniserer på, den eneste måten du kan fortelle omverden hvem du er. Ønsker du å fremstå som en som kan holde hodet kaldt, er dette situasjonen hvor du skal kommunisere akkurat dette. Et generelt råd fra Risdal og Sandvik (2016) er enkelt og greit å forsøke å holde hodet kaldt.

2.9.3 Ta en time-out

Hvis du blir forfjamsset og føler deg tatt på sengen som en følge av en hersketeknikk, så er det ikke alltid lett å vite hvordan du skal reagere. Bemer (2011, s. 44) sier at en liten tur på toalettet kan gjøre underverket, om ikke annet for å se deg i speilet. Dette handlet om å gi deg selv et pusterom og mulighet til å tenke i rolige omgivelser. Kanskje hjelper pausen slik at du ser ting klarere etterpå. Om du ikke ser løsningen så har i alle fall pausen forhindre deg i å komme med affektladete uttalelser som du kan komme til å angre på senere. Å benytte en pause for å høre om andre opplevde det samme som deg, kan også være nyttig (Sandvik & Risdal 2016).

2.9.4 Humor

Som nevnt tidligere kan humor være en fin innfallsvinkel for å «ta knekken» på en hersketeknikk. Når du blir herset med, kan det snu situasjonen at du sier til din motpart hvor mye du setter pris på vedkommende. Snakk positivt om arbeidet personen gjør, og fortell at du liker vedkommende. Dette kan oppleves som en hyggelig tilbakemelding eller som humor. Det kan også oppleves som frustrerende for motparten som ikke får frem den ønskede reaksjonen i deg. Det er nå du som har overtaket. Det er aldri farlig å være den som handler, men det er farlig å være den som blir styrt av andre (Nordhelle 2011). Lek litt med ulike former for humor og du kan bli en mester til å avlede og fjerne hersketeknikkene på en galant måte. Kanskje benytter motparten hersketeknikker for å bli sett- Ved å rose og anerkjenne vedkommende kan det hende at han eller hun ikke lenger trenger å herse med deg eller dine kolleger. Ved å le selv når motparten forsøker å latterliggjøre deg, vil i det minste føre til at du ikke taper ansikt ved å få et raseriutbrudd. Risikoen for at du blir herset med neste gang er nå redusert, fordi du ikke lot deg affisere av hersketeknikken (Sandvik & Risdal 2016).

2.9.5 Gjensidig respekt

I bunn og grunn handler hersketeknikker og håndtering av disse om hvordan vi kommuniserer, respekterer hverandre og hvordan vi ivaretar oss selv som individer. Som tabellen under viser, er det stor forskjell på dialog og hersketeknikk. Tabellen er kun ment som en tydeliggjøring av forskjellen og ikke en fullstendig oversikt. Skal du konfrontere motparten med vedkommende sin oppførsel, og det ikke var motpartens intensjon, kan det hende at konfrontasjonen ikke fører frem. I verste fall kan relasjonen dere imellom å bli enda mer skadet, fordi begge mister tillit til motparten.

God dialog

Målet er å forstå

Se etter den andres styrker

Få den andre til å føle seg sterk

Ha toleranse/selvdisiplin

Inkluderende kroppsspråk: åpne armer, øyekontakt

Endring av meninger er et tegn på styrke

Inkludere flere i dialog

Hersketeknikk

Målet er å vinne, Overbevise/argumentere for at man er bedre

Utnytte andres svakheter

Få den andre til å føle seg usikker, redd, inkompetent

Moralsk fordømmelse

Konfronterende kroppsspråk: se bort, unnvikende, se rett gjennom, armene i kryss

Endring av meninger er tegn på svakhet (bli latterliggjort for innspill)

Bevisst holde utenfor

Fig 3. Dialog vs. hersketeknikker. Basert på Nordhelle 2011, Nordby 2017, Sandvik & Risdal 2016, Sollund 2017, Underlid 2013.

2.9.6 Et trygt arbeidsmiljø

Å være trygg på de man arbeider sammen med er et viktig utgangspunkt for å unngå hersketeknikker. Denne tryggheten skapes gjennom et godt arbeidsmiljø hvor det er takhøyde og raushet mellom de ansatte. De må være rom for diskusjon og utveksling av synspunkter uten at alt skal ende opp i konflikter og hersketeknikker. I stedet skal man som leder legge til rette for at diskusjon, uenighet og stor takhøyde virker stimulerende på den faglige og menneskelige utviklingen i organisasjonen. Man vil da oppleve at man hører til en organisasjon man er stolt av (Lystad 2006, s. 73). Lystad trekker frem kjerneverdier som ble

utarbeidet i Verdiboken (Unio 2005). Her så man på hvilke faktorer som er viktigere enn andre i et godt arbeidsmiljø og hvordan slike «kjerneverdier» kan bidra til en god bedriftskultur. Faktorene kan bidra til å forhindre at hersketeknikker oppstår og håndtere de når det først skjer:

- Trygghet og forutsigbarhet
- Anerkjennelse og verdsetting
- Mangfold og ulikhet i forhold til funksjon og innsats
- Raushet
- Åpenhet
- Felles målorientering
- Alles eierskap til arbeidsresultatene

2.9.7 Nonverbale kommunikasjonsferdigheter

Med hersketeknikker som annen kommunikasjon er mottagers fortolkning av avsender i stor grad basert på non-verbal kommunikasjon. Hersketeknikker kan også mange ganger være subtile. Retorikken handler ikke bare om det som sies og skrives, men også det som kommuniseres mellom linjene, iblant annet tonefallet, bilder og kroppsspråk (Eksvärd 2012, s. 8). Kroppsspråk og stemme kan utgjøre mellom 80-90% av det du kommuniserer, og ordene du bruker dekker de resterende ca. 10 %. Gode nonverbale kommunikasjonsferdigheter og gode kjerneverdier på arbeidsplassen vil bidra til at hersketeknikker ikke oppstår eller lettere kan håndteres når de først oppstår.

Eide og Eide (2004) beskriver gode nonverbale egenskapene slik:

- Få øyekontakt, men ikke stirr
- Innta en mottakende, åpen kroppsholdning og unngå kryssede armer og ben
- Len deg fremover mot andre og vær henvendt gjennom kroppsspråket
- Følg den andres utsagn nært ved forestående blick og bekræftende uttrykk
- Være avslappet, naturlig og vennlig i stemme og bevegelser (ikke spent, urolig og rastløs)
- La ansiktet ditt uttrykke ro, tilstedeværelse og interesse. Tegn på dette kan være lukket munn, glatt panne og senkede øyenbryn.

3.0 Metode og materiale

3.1 Valg av kvalitativ metode

Når man skal velge enten å skrive oppgave som har en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming, må man se på spørsmålet som skal besvares i oppgaven. Målet med denne studien er å beskrive tillitsvalgte opplevelser av konflikter og hersketeknikker i kommunikasjon med arbeidsgiver. Malterud (2017) mener man kan benytte kvalitative metoder til å få vite mer om menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, tanker, forventninger, motiver og holdninger. Mitt valg av kvalitativ metode samsvarer dermed også godt med Malterud (2017) som skriver at kvalitative tilnærminger passer godt for utforskning av dynamiske prosesser som samhandling, utvikling, bevegelse og helhet (s. 31). Vil vi derimot kartlegge omfang, fordeling eller effekt, eller si noe om forskjell eller samvariasjon er ikke kvalitativ tilnærming like godt egnet. Det samme gjelder om spørsmålet som skal besvares stilles med «Hvor mye», «hvor ofte» eller for eksempel «mer effektivt enn». I slike tilfeller kan en *kvantitativ* tilnærming være bedre for å svare på problemstillingen. Det er likevel viktig å huske på at valg av enten kvalitativ eller kvantitativ metode gir ingen garanti for vitenskapelig kvalitet (Maltetud, 2017). Etter valg av kvalitativ metode ble det avgjort å gjennomføre rekruttering av informanter til intervjuer. Det ble gjennomført semistrukturerte, individuelle intervjuer, da det ble vurdert at dette passer best for å besvare problemstillingen. Det semistrukturerte intervjuet, eller forskningsintervjuet er en vanlig metode å bruke når man utøver kvalitativ forskning. Hensikten med intervjuet er å fremskaffe ny kunnskap og å forsøke å forstå verden sett fra intervjupersonenes side (Kvale & Brinkman, 2012).

3.2 Forforståelse og hvordan forskeren kan påvirke prosessen

Uansett hvilken forskningsmetode vi bruker eller hva slags forskningsprosjekt vi skal gjennomføre, vil forskerens person påvirke forskningsprosessen og resultatene av denne. Dette er særlig viktig å huske på i kvalitative studier, men gjelder også uansett om materialet består av tall eller tekst (Malterud, 2017). Når man gjennomfører kvalitative forskningsprosjekter er det viktig å forstå sin egen rolle i forskningen. Man bør derfor begynne med å stille seg spørsmålet hvorfor ønsker jeg å finne ut det jeg har satt som mål å finne ut av. Har jeg et sterkt engasjement på feltet jeg ønsker å utforske, kan det være nødvendig å søke råd fra andre for å finne ut om man har den rette tilnærmingen. Blir ens

egen person for tydelig i materialet, kan materialets gyldighet og pålitelighet bli redusert (Malterud 2017, s. 42). Masteroppgaven har gjort meg mer bevisst på min egen rolle som tillitsvalgt og leder gjennom intervjuer med andre tillitsvalgte om deres opplevelser. Etter fem år som tillitsvalgt og leder har jeg naturligvis en god del erfaringer omkring tema jeg skriver om. Både mine erfaringer og mine opplevelser forut for denne oppgaven danner min forforståelse. Både tidligere erfaringer og opplevelser er med på å påvirke hvordan jeg samler, leser og tolker de data som måtte fremkomme. Ifølge Malterud (2017, s. 45) vil forforståelse sammen bagasjen av hypoteser, faglig perspektiv og teoretisk referanseramme være en viktig motivasjon for å sette i gang forskning omkring dette temaet.

3.3 Utvalg

Utvalgskriteriene for å delta i studien var at man på intervjutidspunktet skulle inneha verv som tillitsvalgt på foretaksnivå eller tilsvarende for de private ideelle sykehusene. Videre var det et kriterium å ha fullført opplæringen til NSF: basiskurs, arbeidstidskurs og forhandlingskurs. Ved å følge normal kursrekkefølge, vil denne grunnopplæringen normalt ta fra seks måneder til ett år å gjennomføre. Jeg valgte disse utvalgskriteriene da det ville sikre meg at informantene både hadde praktisk erfaring i utøvelse av vervet, samt den formelle kompetansen som kreves for å være tillitsvalgt i NSF. Kriteriet var med på å sikre at informantene hadde en grunnleggende forståelse av NSFs samfunnspolitiske, interessepolitiske og fagpolitiske plattform. Jeg håpet å rekruttere både kvinner og menn til studien, da dette kunne bidra til å få frem ulike perspektiver og erfaringer knyttet til tema og problemstilling.

Kontaktinformasjon til de aktuelle ble innhentet via NSF sine sider, samt fra oversiktskart tilgjengelig på de regionale helseforetakene sine hjemmesider. Invitasjon ble sendt ut til 24 mulige informanter pr epost med blindkopi. Av de tjuefire svarte 7 av dem at de ønsket å delta i studien, 2 svarte at de ønsket å delta, men at de ikke hadde tid til intervju. Én svarte at vedkommende aldri hadde opplevd konfliktsituasjoner i rollen som foretakstillitsvalgt og takket derfor for invitasjon, men avslo å bli delta. 13 av de inviterte svarte ikke på invitasjonen. Til de som svarte ja, ble det gjort avtale pr telefon og mail om når og hvordan intervjuene skulle gjennomføres. Jeg valgte med andre ord «å smi mens jernet var varmt», og ikke vente til en gitt tidsfrist før jeg begynte å avtale intervjuer.

Når det kommer til svarandelen, har det i ettertid slått meg at invitasjonene kunne ha blitt stoppet i sykehusene sine datasystemer/brannmurer, slik at de ikke nådde frem til mottakeren. Ved en annen anledning kan det være lurt å sende invitasjon pr epost og pr brev for å bedre sikre at mottakeren får invitasjonen. Det kunne også vært mulig å ta kontakt pr telefon/SMS for å spørre om de inviterte hadde mottatt min forespørsel. Det kan også tenkes at noen av de som ble invitert, ikke falt inn under inklusjonskriteriene og dermed droppet å svare på invitasjonen.

3.3.1 Utvalgsstrategi

Til denne studien ble det sendt ut invitasjon pr e-post til NSF-foretakstillitsvalgte over hele landet. Jeg ønsket å ha informanter fra alle de fire regionale helseforetakene, men dette var ikke et absolutt krav. I invitasjonsbrevet ble bakgrunn og formål med studien presentert. Videre ble det forklart at deltagelse innebar et intervju som ville bli registrert via notater og lydopptak. Det var viktig å informere om at alle data som fremkom ville bli behandlet med full anonymitet og konfidensialitet (vedlegg 10.2). I og med at jeg ikke visste hvem som kom til å svare på min invitasjon, ble trekningen gjort uten min påvirkning. I løpet av fire uker hadde jeg fått svar fra åtte informanter og avtalt intervjuer med syv av disse.

Å invitere foretakstillitsvalgte til denne studien var nødvendig for å kunne besvare problemstillingen. Informantene utgjør dermed et representativt, strategisk utvalg. Det betyr at studien blir gjort på en avgrenset del av befolkningen som man ønsker å si noe om. Videre betyr det at utvalget er sammensatt ut fra en målsetting om at materialet best mulig kan belyse problemstillingen (Malterud, 2017). Informantene var fra tre av landets fire helseregioner, noe som ble vurdert som tilstrekkelig. Informantene hadde et erfaringsspenn som foretakstillitsvalgte på mellom 1,5 – 15 år. Alle inklusjonskriterier var dermed innfridd. Den geografiske spredningen av informanter, sammen med variasjon i erfaring bidrar til å sikre anonymitet i mye større grad enn om informantene eksempelvis skulle rekrutteres fra et helseforetak. Den kjønnsmessige fordelingen var tre menn og fire kvinner.

Det finnes ingen fasit på hvor mange informanter en kvalitativ studie må ha. Malterud (2011, s. 63) sier at vurdering av informasjonsstyrken til empiriske data bygger på andre prinsipper enn utvalgets omfang og at overførbarheten dermed ikke øker proporsjonalt med antall enheter eller individer i materialet. Etter å ha snakket med syv informanter, opplevde jeg å ha nådd et datametningspunkt og bestemte derfor å ikke forsøke å rekruttere flere informanter.

Jeg kunne nå se tydelige linjer i svarene fra informantene og det var ikke åpenbart at flere informanter ville bidra til økt kvalitet på den innsamlede data.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

I forkant av samtale med mine informanter ble det utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 10.4). Denne har vært nyttig som en pekepinn i intervjuene og gjorde at en kunne se om informantene kom inn på de aktuelle tema. Malterud (2017) sier at det er viktig å ikke følge intervjuguiden slavisk, men heller tenke på den som en huskeliste. Dette fordi det i kvalitative studier er verken nødvendig eller ønskelig å standardisere intervjusituasjonen. Tilnærmingen med individuelle semistrukturerte intervjuer anbefales når vi ønsker å gi deltakerne tid og rom til å hente frem erfaringer og overveielser som krevet trygghet og ettertanke for å deles (Malterud 2017). Intervjuguiden inneholdt fire forskningsspørsmål med påfølgende underspørsmål. Det var viktig for meg å stille spørsmål med et enkelt, tydelig språk for å i størst mulig grad unngå misforståelser og for å få utfyllende, tydelige svar.

Utvalget av informanter har vært fra tre av landets fire helseregioner. Av praktiske årsaker har en derfor vært nødt til å gjennomføre to av intervjuene pr telefon. Fem av intervjuene var personlige møter, på vedkommende sin arbeidsplass. Det ble oppfattet at informantene opplevde det som en trygghetsfaktor å gjennomføre intervjuet på «hjemmebane». Flere av informantene gav meg en innføring i arbeidsstedets utforming og hvilke utfordringer de står ovenfor. Dette var i samtaler før og etter intervjuene. Dette styrket min helhetsforståelse av de situasjonene de deretter beskrev i intervjuene. Min opplevelse var at intervjuene som var gjennomført ansikt til ansikt ble lettere å analysere i ettertid. Jeg erfarte at de personlige møtene fortalte en mer om informantenes opplevelser via deres ansiktsuttrykk, blikkontakt og stemningen i rommet. Er det dette Malterud (2017, s.77) beskriver når hun sier at selv et teknisk vellykket videoopptak som er fullt av informasjon, bare gir en indirekte presentasjon av utvalgte aspekter av det som foregikk? Hun sier i kapitlet om innsamling og bearbeiding av kvalitative data at man ikke kan få med nonverbal kommunikasjon på et lydopptak, men bare samtaleens språklige og nærspråklige elementer. og at tekst og transkripsjon ikke må forveksles med «virkeligheten» (Malterud 2017).

I forkant av første informantintervju ble det gjennomført et testintervju på en bekjent. Dette for å gjøre en kontroll av intervjuguiden og for å bli mer bekvem med intervjusituasjonen. Vedkommende hadde ingen erfaring som tillitsvalgt, men kunne uten problemer snakke om

erfaring med konflikter fra arbeidslivet. I etterkant kom også vedkommende med konstruktive tilbakemeldinger på intervjusituasjonen som var nyttig når man skulle gjennomføre datainnsamling med informantene. Blant annet at intervjueren måtte tørre å gi informantene nok tid til å tenke seg om og ikke spørre for ledende spørsmål.

3.4 Godkjenning fra NSD

I forkant av oppgaven søkte jeg Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) om tillatelse til å innhente personopplysninger og å oppbevare disse så lenge oppgaven var under utarbeidelse. NSD krever en god prosjektbeskrivelse og en god gjennomgang av prosjektets rutiner for trygg ivaretagelse av personvernet. NSD vil også kunne gi informasjon og veiledning slik at forskere forstår det strenge regelverket for forskning (Veierød et.al 2007). Søknaden ble godkjent den 21.06.17 og dermed kunne jeg sende ut invitasjon til deltagelse i studien. I invitasjonen til studien ble det også opplyst om at studien var godkjent av NSD. Det er viktig for informantene å bli påminnet at studiet er godkjent av NSD slik at de blir trygget på at informasjonen som fremkommer i intervjusituasjonen er underlagt strenge krav til håndtering. Malterud (2017) skriver at forskeren skal sørge for at deltakeren kan kjenne seg trygg på personvern og anonymitet blir tilfredsstillende ivaretatt, uten risiko for gjenkjenning. Særlig er dette viktig hvis deltageren forteller historier om forhold som normalt er underlagt taushetsplikt. Nå skal det ikke her studeres et fenomen på min egen arbeidsplass, men det vil likevel utføres forskning på tillitsvalgte i andre helseforetak som er i samme posisjon som meg selv. Det er derfor ekstra viktig at man skaper tillit til deltagerne og utøver en ansvarlig forskningsetikk. Informantene deler potensielt krevende opplevelser fra sin arbeidshverdag, og da må en vise at en respekterer dette. I forkant av hvert intervju ble det presisert ovenfor informantene at alt som fremkom i intervjuet var taushetsbelagt og at det ikke ville bli mulig for den enkelte å bli gjenkjent i det ferdige materialet. Det ble også informert om at den enkelte informant kunne trekke seg når som helst underveis eller etter intervjuet.

3.5 Analysemetode og transkriberingsprosess

Analysemetoden som er brukt i denne oppgaven består av å systematisere data fra intervjuer til tekst, slik at det deretter kan analyseres og knyttes opp mot relevant teori. Det er viktig at materialet er sammenfattet til tekst på en tilgjengelig og håndterbar måte (Malterud, 2017).

Man har i denne oppgaven valgt å transkribere alle data på egenhånd. Malterud (2017) trekker frem flere fordeler med dette. Blant annet nevnes den tidlige tilgangen til materiale. Når du selv er mellomledd mellom tekst og tale får du gjenoppleve erfaringene fra datainnsamlingen og gjøre deg kjent med materialet fra en ny side. Videre åpner transkriberingen for et nytt møte med teksten som kan gi rom andre ettertanker eller slutninger enn da opptaket ble gjort. En annen løsning kunne vært å betale noen for å gjøre transkriberingen, eller bruke avanserte programmer som omgjør lydfiler til tekst. For egen lærings skyld, og for å «eie» materialet fullt ut, valgte jeg å gjøre all analyse selv. Transkripsjon er svært tidkrevende og man har derfor valgt å ikke transkribere full tekst. Man har utelatt noe prat som åpenbart ble oppfattet som irrelevant for oppgaven, Jeg erfarte at det gjorde det lettere å systematisere funn og klare å holde fokus på analysen. Transkribering kan bidra til å styrke den vitenskapelige kvaliteten av analysen. Nybegynnere bør ikke hoppe over dette leddet, men bruke det som et hjelpemiddel til å styrke systematikken i forskningsprosessen (Malterud 2017, s. 81).

Data er kategorisert i følgende kategorier: På hvilke områder kommer arbeidsgiver og tillitsvalgte opp i konflikter, hvordan håndterer tillitsvalgte konflikter, ulike typer konflikter tillitsvalgte møter, erfaringer med hersketeknikker, og hvordan håndterer tillitsvalgte hersketeknikker. Utsagn fra informantene er forsøkt kategorisert under overskriftene, slik at leseren på en oversiktlig måte kan lese hvilke erfaringer informantene har delt. De utsagn som er tatt med i resultatdelen er så langt det lar seg gjøre en nøyaktig kopi av det som ble sagt. Det er for konfidensialitetens skyld gjort noen anonymiseringer av stedsnavn og beskrivelser av hendelser. Mine tolkninger og den teorien som skal knyttes til utsagnene er forsøkt å gjøre så relevant for problemstillingen som mulig. Har noen av informantene kommet med «avvikende» uttalelser, er dette like relevant å belyse som de typiske utsagn som gikk igjen blant flere av informantene. Som nevnt over ble det analysert et mye større datagrunnlag enn det som fremkommer i oppgavens resultatdel. Min vurdering er at det hadde blitt for omfattende og uhåndterbart å inkludere alle data som uansett var like eller kunne kategoriseres under samme tittel. Eksempelvis vil derfor fem utsagn om det samme tema ikke bli «informant 1,2,3,6 og 7 sa følgende». I stedet brukes «et av temaene det var bred enighet blant informantene» eller «et stort flertall av informantene presenterte følgende som viktig».

4.0 Resultat

4.1 Forsknings spørsmål

For å gjøre oppgavens resultatkapittel oversiktlig er resultatene delt inn i tematiske bolker. Følgende forsknings spørsmål ble stilt for å forsøke å finne svar på oppgavens problemstilling: På hvilke områder kommer arbeidsgiver og tillitsvalgte opp i konflikter? Hvordan håndterer tillitsvalgte konflikter? Hvordan oppleves det om motparten bruker hersketeknikker? Og hvordan håndterer tillitsvalgte bruk av hersketeknikker? Hvert av forskningsspørsmålene har deretter fått undertemaer som bidrar til å skille hovedfunnene. Uttalelsene til informantene står i kursiv, og er i all hovedsak satt inn i teksten og som frittstående sitater.

4.2 På hvilke områder møter tillitsvalgte konflikter?

. Konflikter som omhandler arbeidstid, økonomi, turnus, permisjon er fremtredende blant et flertall av informantene. Fortolkningskonflikter og konflikter knyttet til verdispørsmål fremkommer også i betydelig grad. Erfaringer med mellom-menneskelige konflikter viser seg igjen i samtlige av intervjuene.

4.2.1 Krevende samarbeidspartnere

Samtlige informanter trekker frem hvordan personlig egnethet både som leder og som tillitsvalgt som en viktig årsak til at konflikter oppstår, håndteres eller utvikler seg. Når det gjelder hvordan ledere forstår sine egne roller, kan det virke som om dette er en utfordring som et flertall av informantene er kjent med:

Det er mange sykepleieledere som sier at det ikke er vits å være medlem i NSF fordi de ikke får noe igjen for det og at NSF ikke støtter deres sak. Det er jo litt personavhengig, for noen er jo proffe og andre er ikke det. Det handler om hvilket utgangspunkt de har og hvor flinke de er til å forstå rollen sin. Noen forstår den virkelig ikke.

Det er en klar tendens blant informantene at de trekker frem eksempler på hvordan ledere som er nye i rollen tar valg som kan føre til konflikter. Informantene har delte meninger om hva som skal til for at ledere skal gjøre for å unngå å komme i slike konflikter, men som

eksempelet her viser så er det enkle forslaget fra informanten at lederen må begynne å bruke skjønn:

Hvis man skal ha regler for alt så skal det jammen meg bli mye regler. En liten ting kan da skape en konflikt. Det er sørgelig å si det men får ansatte lov å gå i en begravelse? Det har vi hatt store saker på her. Til slutt måtte jeg si «hvor ofte løper en person i begravelser?» Det er kanskje to ganger i sitt arbeidsliv. Du må da kunne bruke skjønn! Og hvis det er en nær person, la nå personen få fri og blås i det. Ikke lag mer ut av det. Dette gikk på fri med eller uten lønn. Dette gjelder nye og utrygge ledere. Detaljstyring på den minste ting gjør at man glemmer å være medmenneskelig, og da stiger konfliktnivået.

Et flertall av informantene beskriver konflikter med ledere på laveste nivå i foretaket. Her har de selv har deltatt eller vært en rådgivende part i konflikten. De foretakstillitsvalgte blir ofte involvert som støtte og rådgivende part når konfliktnivået stiger på lavere nivå i organisasjonen:

Som foretakstillitsvalgt er vi organisert slik her hos oss at når situasjoner lenger ned i organisasjonen blir «skjerpet», kommer vi inn og støtter lokale tillitsvalgte.

En informant tror mange av konfliktene kunne vært unngått om man tok tak i konflikten tidligere. Vedkommende mener det ofte er den personlige egnetheten, eller mangel på følgende, som fører til konflikt. En annen informant sier blant annet *jeg ser vi har sykepleiere på sykehuset som aldri skulle ha vært ledere*, og at han ofte blir observatør i konflikter mellom linjeleder og medlemmer lenger nede i organisasjonen. Vedkommende mener følgende om sin egen rolle i konflikter og hvordan man som foretakstillitsvalgt blir deltager i konflikter mellom leder og medlem:

Jeg har vært med i mange konflikter. Det er kanskje mest personalkonflikter eller personlige konflikter vi blir mest involvert i. Det er da medlemmer som har en konflikt med lederen sin. Da er det mye som er basert på at ting har

gått for langt før man ordner opp i ting. Jeg tror egentlig at jobben min dreier seg om konflikthåndtering.

En informant mente at konfliktnivå henger sammen med erfaring og trygghet i rollen som leder. Samtidig ser vedkommende tillitsvalgtes rolle i en konflikt. Dette var den eneste direkte uttalelsen hvor en informant trekker frem faktorer som tillitsvalgte bidrar med inn i en konflikt eller potensiell konflikt. Vedkommende trekker frem erfaring, ressurser til utøvelse av vervet og kommunikasjon som faktorer som kan heve konfliktnivået.

Jeg tenker at ledere lenger nede i systemet, nærmest pasientbehandling er mye mer utrygge i sine roller. Det er stor utskifting, de er ikke ledere lenge og har et fryktelig stort kontrollspenn; der er det lettere å få konflikter. Det samme kan gjelde på tillitsvalgtsiden; der du har uerfarne tillitsvalgte, der du har lite tid til tillitsvalgtarbeid og der du får en dårlig dialog med din leder så blir konfliktnivået høyere.

Det var også en bred enighet blant informantene at det mulig ikke bare var erfaring og kompetanse som var den viktigste lederegenskapen, men heller hvordan lederen var som person. Det kan virke som denne «personligheten» burde inneholde erfaring fra tidligere konflikter, lederkompetanse og en god dose personlig egnethet for lederrollen:

Så ser vi at en ny leder med sin personlighet og sin væremåte kan endre miljøet og kulturen på en hel avdeling på en gang, så lederen har veldig mye å si. Det er svært krevende å være leder på 4.nivå. De har jeg absolutt stor respekt for. Jeg tror at de vil veldig gjerne være i jobbene sine, at de liker jobbene sine og ønsker å få det til.

4.2.2 Konflikt om ressursfordeling

Flere av informantene trekker frem ledelse som en viktig påvirkningsfaktor på konfliktnivå. Men det er ikke nødvendigvis lederen i seg selv som er utfordringen. Det var flere av informantene som beskrev konflikter med ledere, hvor økonomi, kompetanse og bemanning var tema. Selv om konfliktene handler om ulik grad av ressursfordeling, kom det ikke tydelig frem om det var lederen eller rammene det ble ledet under som førte til konflikten. Konflikten

under omhandler stipend eller minstelønn for sykepleiere som ønsker kompetanseheving gjennom videreutdanninger:

Vi hadde en konflikt en gang som gikk på dette med stipend eller minstelønn for sykepleiere i videreutdanning. Kort fortalt så endte saken med at arbeidsgiver tapte saken i og sykepleieren fikk tilbakebetalt. Det siste ordet i saken fikk arbeidsgiver som kansellerte avtalen. Dette førte til at sykepleierne ikke ville ta videreutdanning, man ble «short» på spesialkompetanse og vikarbruken og utgiftene steg i været.

Videre trekker flere informanter frem arbeidstid som et vanskelig tema. Det omhandler blant annet hvorvidt tillitsvalgte skal godkjenne turnuser, hvor mange helger sykepleiere skal arbeide eller prinsipielle diskusjoner som flere av informantene mener de ikke burde hatt på foretaksnivå. Et eksempel på dette er en informant som beskriver tillitsvalgtes rolle når det kom til å godkjenne turnuser og arbeidsplaner. Med andre ord et spørsmål om arbeidstid og hvordan ressurser skal fordeles. For medlemmene, leder og den tillitsvalgte var ikke dette et problem, men det mente arbeidsgiver at det var. Vedkommende tror at om flere reelle avgjørelser kunne blitt tatt lavere ned i organisasjonen så kunne man unngått flere konflikter:

Det som vi er uenige om og hvor det oppstår konflikt er jo det området som omhandler arbeidstid. Men det er jo opplest og vedtatt at der er uenigheter helt inn i Spekter og hvor de sentrale parter er uenig. Så der blir vi en slags opposisjon, det er jo motpartene i arbeidslivet. (...) Ledere på laveste nivå i organisasjonen skjønner hva som skal til. Man gir og tar litt.

Et flertall av informantene reflekterer rundt hvorfor konflikter omkring arbeidstid som oppstår på laveste i organisasjonen. Det virker ikke slik at konfliktene omkring arbeidstid er de mest dyptgående konfliktene, men det er uten tvil en vanlig konflikt å komme opp i. I dette eksempelet trekkes åpenhet, ærlighet og saklighet frem som viktige faktorer for å lykkes i en konflikt om ressurser:

Jo høyere man kommer opp i organisasjonen, jo større respekt har jeg. Ledere på 4.nivå mangler kanskje den respekten. Men det tror jeg skyldes at

det er der vi er mest i diskusjon og konflikt som handler om arbeidstid. Da går de gjerne til angrep på person. Jeg velger å tro at det er der vi har konfliktladede møter, før vi kommer til enighet. Om jeg skal snu på det så er det der ledere på 4.nivå er enige om at vi har en konflikt og er åpne og ærlige og saklige der blir det mindre konflikt.

En informant stilte spørsmål ved arbeidsgivers kunnskap om arbeidstid. På spørsmål om hva som gjorde at konflikten utviklet seg svarer vedkommende følgende:

Jeg er veldig usikker på om arbeidsgiver bruker noen ressurser på å lære opp sine ledere i lov og avtaleverk og hvordan spillereglene er. Så fra vår side ble dette oppfattet som at arbeidsgiver tok seg friheter og tok makt og friheter på en måte de ikke har mulighet til i henhold til lov og avtaleverk. Arbeidsgiver mente selv at de ikke hadde god nok opplæring i godkjenning av arbeidsplaner og det kan nok stemme. Når vi har erfarte plasstillitsvalgte rundt på avdelingene, så er det klart at de kan denne prosessen bedre enn arbeidsgiver. Vi har verken før eller siden fått tilbakemeldinger om seksjoner og tillitsvalgte og ledere som det er vanskelig å inngå avtaler med.

En av informantene med lang fartstid som foretakstillitsvalgt og sykepleier reflekterte rundt hvordan prioritering av ressurser innenfor de rammene man har kan oppleves som en konflikt om verdier for sykepleiere. Vedkommende mente at faglighet og kompetanse var en av de viktigste tingene foretakstillitsvalgte stod i, og som det var krevende å få til reell diskusjon om.

Her omtales en konflikt om krav til sykepleiekompetanse i turnus og hvordan dette oppleves for tillitsvalgte:

Dette er en ressurskonflikt, men som kanskje handler litt om en type verdikonflikt også. Det er noe med hva som bør være rundt en pasient, for å gi pasienten den behandlingen de har behov for på en god kvalitativ måte. Dette i stedet for å se på hvordan man kan redusere ressursene mest mulig uten at det går utover pasienten. Det er både en verdi- og ressurskonflikt; hvor legger man hovedvekten på argumentasjonen når man skal håndtere på en budsjetttramme.

Et flertall av informantene trakk frem forhandlingssituasjonen som en arena hvor fordeling av ressurser kunne ende med konflikt. Det var flere ulike tilnærminger til forhandlingssituasjonen, men faktorer som transparens, god dialog, og erfaring ble trukket frem som viktige for å unngå konflikt:

Lønnsforhandlinger er også eksempel på en konfliktsituasjon hvor man står veldig på hver sin side med hva man tenker er viktig for lønnsutviklingen for sykepleiergruppen som jeg har ansvar for. Når man mener helt forskjellige ting, så blir ting fastlåst og det er en konfliktsituasjon. Så må man tenke at man må komme videre og ha en dialog likevel og akseptere at det ligger der.

En informant beskrev en situasjon i overenskomstforhandlingene hvor vedkommende ikke var sikker på om var håndtert rett i forhold til hva de hadde blitt opplært til fra NSF. Dette virket ikke å bety så mye, så lenge strategien fungerte og utfallet av oppgjøret ble til det beste for medlemmene på foretaket. Eksempelet viser hvordan en potensiell konfliktsituasjon oppleves som en positiv erfaring når man bruker erfaring og trygghet i rollen til å gjøre gode forhandlinger med arbeidsgiver. Videre viser det at god planlegging, handlingsrom til å ta egne beslutninger og transparens i en forhandlingssituasjon kan bidra til at man unngår konflikt:

Og vi er jo uenige om tallene, hvor mye som skal være i potten, men det er greit, for det er jo en del av forhandlingsgangen. Men vi blir fort enige om prioriteringen og hva vi skal satse på med arbeidsgiver. Vi spiller jo med utrolig åpne kort. Vi blir jo opplært fra NSF å tenke strategi, to steg foran,

holde tilbake tallene og ikke vise arbeidsgiver hvordan vi har tenkt. Vi har jo egentlig lagt oss på motsatt strategi her da. Min erfaring med lønnsoppgjør og sånne ting er at om vi spiller med åpne kort, så kommer vi mye bedre i havn med oppjøret. Så vertfall i forhold til lønnsoppgjøret så føler jeg egentlig at det er motsatt; at erfaring har hjulpet meg, men jeg skulle fulgt opplæringen fra NSF så hadde jeg vært på krigsstien med arbeidsgiver hele tiden, og det er jo ikke bra.

Å være forhandlingsleder for overenskomstforhandlinger er foretakstillitsvalgtes ansvar. Det er opp mot femten års variasjon i tillitsvalgterfaring mellom informantene. Det trekkes derfor frem to sitater som viser hvordan denne erfaringen kan spille inn i en forhandlingssituasjon. Kanskje tilsier utsagnene at det ikke finnes noen fasit på denne situasjonen. Det første sitatet er fra en informant med lang erfaring. Her spilles det mye på erfaring og hvordan motpartens nonverbale uttrykk blir en viktig observasjon i forhandlingsrommet. Det andre sitatet er fra en informant med kort erfaring. Vedkommende går inn i forhandlingene med en tydelig og ryddig agenda og blir møtt med respekt. Forhandlingssituasjonen som i utgangspunktet kan være krevende, viser seg å være en konstruktiv og trygg arena for vedkommende.

Informant 1:

Også vet jeg vet jo også når jeg har gått for langt, for jeg kjenner jo forhandlingssjefen og det går jo på erfaring. Jeg vet hvor langt jeg kan strekke strikken og når jeg må gi meg. Kollegaen min som har kortere erfaring enn meg sier det samme; når vedkommende begynner å bli svart i øynene, da må vi gi oss, og da gir vi oss. Og nei, det er ikke noe vi kan lære på noe kurs.

Informant 2:

Det (lønnsforhandlingene) var en veldig bra og fin situasjon. Det var en avslappet form på forhandlingene. Slik er det her på vårt sykehus. Vi hadde heller ingen relativt store uenigheter. For meg var dette en god opplevelse. Det var ikke veldig formelt, det var ryddig og ordentlig, og det var ærlighet og respekt. Det var latter og smil, og absolutt et ønske om å komme i mål.

4.2.3 Fortolkning av lov- og avtaleverk

Hvordan lov- og avtaleverk skal forstås ble tatt opp i flere av samtaleene. Det ble beskrevet flere eksempler på konflikter og utfordringer knyttet til dette. Forhistorien til eksempelet er at informanten er blitt konfrontert med at NSF bruker for mye tid til møter, og samtidig blitt informert om at NSF vil bli innkalt til drøftinger omkring dette. Som tidligere beskrevet under andre konflikttyper, trekker informanten frem at dette er en konflikt som ikke burde funnet sted på foretaksnivå. Informanten beskriver en situasjon hvor arbeidsgiver og tillitsvalgt er uenige om en tolkning av en lovtekst slik:

Jeg tenker at man som ny tillitsvalgt i slike konflikter kunne blitt forbannet og irritert meg grønn over dette. Men så tenker jeg at dette her er sentrale problemer. Da er det vår overenskomst som er for utydelig. Det er skapt noen forventinger på veien fra de sentrale parter til det som skjer lokalt på gulvet. Hvorfor skal vi krangle her når det er de sentrale parter som har laget utydelige avtaler.

En annen informant beskriver at vedkommende nå er i en alvorlig konflikt hvor vedkommende og arbeidsgiver er totalt uenige. Uenigheten omhandler faglig forsvarlighet og hvordan lovverk skal tolkes i forhold til dette. Arbeidsgiver er ifølge informanten skikkelig forbannet på vedkommende. Dette har blitt en prinsippsak hvor ingen av partene vil gi seg og man er grunnleggende uenig. Samtidig som lederen klarer å skille sak og person, er situasjonen ubehagelig fordi den tillitsvalgte kjenner mye på at han representerer sitt eget forbund og medlemmene. Vedkommende opplever å ikke komme noen vei i konflikten og å ikke ha noen en skulle ha sagt i møte med arbeidsgiver. Han beskriver opplevelsen av konflikten på følgende måte:

Det er akkurat som å være vitne til et tog som går forbi og man ikke får komme på. Det har vært vanskelig. Vanligvis er arbeidsgiver vanligvis lyttende og tar med våre innspill. I denne saken har det ikke vært noe samarbeid i det hele tatt.

4.2.4 Andre uenigheter hvor det er vanskelig å finne kompromiss

Her presenteres det eksempler på to erfaringer som fremkommer fra informantene som kan være tankevekkende problemstillinger. Det første eksempelet viser hvordan sykepleiere versus leger i sykehusets toppledelse kan skape uenighet mellom fagforeninger på spesifikke områder. Dette kan tolkes å være verdikonflikter, men like gjerne en rollekonflikt eller behovskonflikt. Spørsmålet omhandler hva de ulike rollene skal inneha av ansvar, myndighet og kontroll:

Den største konflikten og det som er mest problematisk hos oss går på dette med fordeling av leger inn i bestemmelser i toppledelsen på sykehuset. Vår direktør ønsker ulike profesjoner inn nærmest direktøren. Dette er legeforeningen ikke enig med oss i, da de vil ha leger i alle klinikkjefstillinger og de vil ha bort toppledelsen. Vi i NSF har ingen tro på endringer i toppledelsen.

I det andre eksempelet beskriver informanten en situasjon hvor en opplever å ikke ha noen reell påvirkning på egen arbeidsmengde i vervet sitt og hvordan dette blir en indre konflikt for vedkommende. En beskriver da en situasjon hvor det ikke er tid eller mulighet til å få gode prosesser, og hvilke konsekvenser dette kan ha:

Vi vet at vi ikke er enig, men har ikke tid til å ta ting ved roten og da kjører bare arbeidsgiver på. Da er det lett at det blir etablert «sånn blir det bare».

Vedkommende beskriver videre at det som først blir nedprioritert når man ikke har tid er intern dialog og debrief. Denne debriefen kan brukes på oppsummering, finne løsninger og legge strategi til neste møte med motparten. Vedkommende mener man har mye å hente her, samtidig som det er der den største utfordringen ligger.

Alle informantene opplever å ha støtte fra sin egen fagforening. Det er likevel samsvar med uttalelsen om mangel på tid og mulighet for gode prosesser og en informant som beskriver kapasitetsproblemer slik:

Jeg tror at støtten vi har internt i mitt foretak og internt i NSF er grei nok. Utfordringen for oss på mitt foretak er at vi sliter med kapasitet til å få støttet hverandre. Det er nok det som frustrerer oss; å ha tid til å gjøre jobben ordentlig nok. Det er nok en standard sykepleiering å være frustrert over, men også tillitsvalgte sliter med dette.

Oppsummert:

Alle informantene kunne komme med beskrivelser av ulike konflikter de hadde deltatt i, eller episoder hvor de hadde bistått andre i konflikter. Konfliktene beskrives blant annet som krevende, langvarige, prinsipielle og/eller personlige. Videre oppstår det konflikter når lov- og avtaletekst skal tolkes. Slike konflikter omhandler gjerne drøftingsplikt vs. involvering og spørsmål som informantene mener burde vært håndtert av de sentrale parter. Intervjuene viser at det er avstand mellom teori og praksis når det kommer til hvordan lov- og avtaleverk forstås. Videre kan det virke som informantene opplever en sårbarhet i manglende kompetanse hos ledere de møter på arbeidsgiversiden, som igjen fører til unødvendige konflikter. Alle informantene snakker varmt om egen profesjon og viser stor yrkesstolthet. Det kan tenkes at den sterke verdimeslige tilknytningen til faget gjør at konflikter oppleves ekstra krevende for de tillitsvalgte.

Et fellestrekk er at manglende erfaring og kompetanse, å ikke ha tilstrekkelige ressurser til utøvelse av vervet og krevende kommunikasjon med motparten virker å påvirke risikoen for at konflikter oppstår. Bedre dialog mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden i spørsmål som omhandler de tillitsvalgtes tid til bruk av vervet kan virke konfliktdepende. På den ene siden kan det tenkes at de tillitsvalgte må bli flinkere til å disponere tiden sin. På den andre siden bør kanskje arbeidsgiver gi de tillitsvalgte mer tid til utøvelse av vervet. Samtlige av informantene er i mine øyne ledere på toppnivå, men de utsagn de kommer med til å undre over om de har *nok* formell kompetanse og støtte i den posisjonen de er i. Skal man møte motparten på god måte, må det være et helhetlig støtteapparat og gode fagutviklingsmuligheter tilgjengelig for de tillitsvalgte. Dette drøftes videre i diskusjonskapitlet.

4.3 Hvordan håndterer tillitsvalgte konflikter?

Basert på informantenes uttalelser er det tydelig at konflikter av større og mindre alvorlighetsgrad jevnlig forekommer i foretakstillitsvalgtes arbeid. Med dette som utgangspunkt diskuteres hvordan tillitsvalgte håndterer konfliktene. Hvilke faktorer er medvirkende til at konflikter løses? Her belyses uttalelser som kan bidra til svar på hvilke faktorer som forhindrer at konflikter oppstår eller eskalerer.

4.3.1 Å ha rolleforståelse

Et stort flertall av informantene trakk frem viktigheten av å ha en god rolleforståelse både i arbeidet som tillitsvalgt generelt, men også i konfliktsaker. Mange mente at det handlet om å forstå seg selv, forstå settingen og kjenne motparten. En informant med lang erfaring som sykepleier beskriver denne balansegangen på følgende måte:

Jeg tror at det å tenke gjennom hvordan man utøver tillitsvalgtrollen er viktig for å unngå konflikter. Vi må kanskje ikke være for mye på hugget, for fort. For den andre parten må også kunne forholde seg til oss som tillitsvalgte. Om arbeidsgiver opplever at man er «for mye på hugget» og lett kommer i opposisjon, så gjør det noe med måten man samarbeider på, som kan bli en konflikt om man ikke klarer å være åpen og snakke sammen uten at det blir brukt mot en i etterkant. Det å ikke alltid tenke at man alltid har rett, og at det er to sider av en sak og ikke gå for høyt ut, for det er da jeg gjerne ser at det skjærer seg. Da kan det være vanskelig å komme tilbake på et godt spor igjen.

En annen informant med noe kortere fartstid som foretakstillitsvalgt beskriver en utfordring med at det tar tid å bli kjent med motparten. Her blir det lagt stor vekt på førsteinntrykket og forståelse for egen posisjon, kompetanse og erfaring. Samtidig har vedkommende funnet ut at ved å klare å skape en god relasjon så bidrar det til å unngå at konflikter oppstår eller eskalerer:

Arbeidsgiver på stabsnivå arbeider fortsatt med å forstå at jeg kan snakke om ting på flere måter. Jeg kjører ikke regelverket foran meg hele tiden. Man er ikke i rollen for å skape en konflikt. Jeg liker å jobbe på denne måten. At arbeidsgiver forstår at jeg er ryddig i rollen min er en måte å unngå konflikter på. At de føler at de kan støtte seg på meg og søke råd hos

meg, men at jeg er på arbeidstakers side. Det handler mye om hvordan man snakker til hverandre. Om jeg kjører veldig hardt på har jeg mistet den personen for resten av tiden jeg er her på sykehuset. Jeg må nå inn på en god måte. Jeg tenker at jeg kun kan gjøre noe med meg. Dette handler både om rolle og person.

En informant mente at hvordan man fremstod i rollen var den viktigste måten en tillitsvalgt kunne unngå eller forebygge konflikter. Vedkommende virket å spille en rolle i den interne opplæringen av NSF-tillitsvalgte i sitt foretak. Gjennom en bevisstgjøring av hvilken rolle de tillitsvalgte spiller i foretaket, mente informanten at de tillitsvalgte kunne representere sykepleietjenesten bedre og dermed bidra til å unngå konflikter ulike områder:

Det jeg pleier å si til de klinikk-tillitsvalgte er at de må være tydelig i rollen og fremme synspunkter på en ryddig måte med den forankringen man har. Å være aktiv med i diskusjonene når det handler om sykepleietjenesten og det som har med kvalitet og kompetanse for å vise hva vi er opptatt av.

Videre sier vedkommende:

Det handler om å fylle rollen på en slik måte slik at arbeidsgiver ser at vi kan være en nyttig diskusjonspartner. For vi har jo alle de andre tingene som går på avtaler og hva vi skal være aktivt deltagende i konkret. Og så har du den andre biten; hvordan du fremstår i rollen som er kanskje den viktigste biten i forhold til å forebygge eller unngå konflikter.

Og resonnementet blir avsluttet på følgende måte:

En må være bevisst det ansvaret man har, hvem man snakker på vegne av, og hvordan man fremfører det man sier. Noen fikser det veldig fort, og noen bruker litt tid på det. Det kommer an på hvordan er som person.

4.3.2 Å kunne snakke sammen

Alle informantene trekker frem hvor viktig det er å kunne ha en god dialog med motparten i konfliktsaker. Flere peker på det å ha dialog over tid som viktig. Da kan man utvikle en kjemi

med motparten og man lærer hverandre å kjenne. Resultatene viser at det er mange ulike måter man kan kommunisere med motparten. Her følger tre ulike uttalelser som beskrivelser på hvordan dette gjøres i praksis:

Det tror jeg går på personer og at man har en kjemi som fungerer. Hvis man samarbeider godt og har et avklart forhold seg imellom, da tåler man mer uenighet, og man kan være uenig uten at det går på person og man er uenig i sak, men man klarer å legge saken bak seg. Så tar man neste runde hvis den kommer og man blir enig. Jeg tror det er mye personavhengig, samtidig mener jeg at det går på åpenhet og transparens. At både jeg og arbeidsgiver er fullstendig åpne om hva vi mener og hva vi informerer om.

En annen tilnærming til hvordan konflikter håndteres kommer fra en informant som ønsker å gjøre alt formelt og ta diskusjonen rundt bordet, i et formelt fora:

Min erfaring som tillitsvalgt er at vi møtes rundt bordet og krangler, og løser konflikten der.

Mens en annen har en litt annen tilnærming:

Jeg har troen på de uformelle arenaene for å senke konfliktnivå. Det som skjer på de uformelle arenaene er at vi kan møtes og si at her har vi en sak.

Flere av informantene har uttalelser som kan tyde på at konflikter om ressurser nesten er blitt en naturlig del av sykehusdrift i dag. Som en følge av disse konfliktene, dukker også andre konflikttyper opp. En av informantene kommer med følgende utsagn omkring hvilken metode man bruker for å komme til en løsning når situasjonen tilspisser seg i slike konflikter. Utsagnet trekker frem at man må klare å beholde sakligheten og holde dialogen i konflikten selv om konflikten eskalerer. Nok en gang blir også dialog og respekt for motparten trukket frem som viktig for å klare å håndtere en konflikt:

Jeg tror disse konfliktene må være der til en viss grad. Det å ha en konfliktsituasjon og likevel klare å holde en dialog er slik jeg tenker når jeg jobber. Uenigheten kan være tilspisset, men ved å klare å holde dialogen likevel så unngår en at konflikten eskalerer veldig. Rundt konflikttenking forsøker jeg å være der i måten å håndtere det på. Prøv å bevare

sakligheten i diskusjonen, selv om man er uenig og står på forskjellige sider i en sak.

4.3.3 Å ha noen å støtte seg på

Alle informantene trekker frem enten internt og eksternt nettverk, eller begge deler som en viktig faktor for å håndtere konflikter og for å klare stå i vervet over tid. Nettverket brukes til veiledning, debrief, samarbeid om saker og til å skape en sterk arbeidstakerside på arbeidsplassen. Følgende utsagn er dekkende for det de fleste av informantene mente:

Hadde ikke jeg hatt det kjempegode forholdet jeg har til mitt fylkeskontor, mine kontakter i forhandlingsavdelingen og kjempegodt forhold til de foretakstillitsvalgte i andre forbund hadde jeg ikke holdt ut så lenge som jeg har gjort i vervet. Jeg bruker også å ha regelmessige Skype-møter med andre foretakstillitsvalgte i NSF, for å ta opp ulike problemstillinger.

En informant forklarer at fylkeskontoret er viktig som støtte og for rådgivning i en krevende konflikt som skal løstes ut av helseforetaket da det ikke virker mulig å løse den lokalt:

Jeg har veldig støtte fra Fylkeskontoret om dette, fordi vi tar saken videre i systemet. Også de jeg jobber med her på kontoret snakker jeg mye med. Først og fremst de nære kollegene her på huset. Her har jeg full støtte.

Flere informanter peker at styrken til NSF i konflikthåndtering ligger i hvordan man er organisert. Man trekker da intern organisering i helseforetaket og likedan hvordan sykepleierforbundet er organisert som organisasjon. På spørsmål man som enkeltperson opplever å ha nok kompetanse på hvordan en konflikt løses svarer vedkommende på følgende måte:

Jeg føler at jeg har nok kunnskap for min del. Både til å se når en konflikt er i endring og hvordan man øvrere videre og hvilken vei man skal gå når konflikten oppstår. I forhold til støtte i egen organisasjon så blir nok det mer fra sak til sak. Det er allright å ha et sted man kan løfte saker. Når man har en uenighet med arbeidsgiver og da kunne si «ok, vi kommer ikke

videre, vi løfter saken, nå får noen andre se på saken». Det kan være med på å forebygge konflikter, tenker jeg. Det å kunne løfte ting i nivåene er en styrke med hvordan vi er organisert. At vi er organisert slikt at vi er representert på hvert ledernivå i organisasjonen og kan løfte ting, er en styrke for de tillitsvalgte. Da vet de at de kan ta ting videre om de ikke kommer videre på eget nivå. Om vi klarer å utnytte og benytte det systemet så tror jeg det er en styrke for oss som organisasjon.

Familie som støttefaktor eller til bruk i å håndtere konflikter på jobb ble ikke stilt som spørsmål til informantene. Likevel trekkes dette lille eksempelet for å vise at konflikter er krevende og ikke nødvendigvis alltid er lett å legge igjen på jobben:

Jeg har nok blitt flinkere til å ikke la meg affisere så mye. Men, jeg gruer meg alltid til å gå inn i en konflikt. Man blir jo berørt når to stykker sitter og er sinna på hverandre. Når jeg kommer hjem til min ektefelle sier jeg at jeg ikke orker krangling, for jeg har kranglet hele dagen.

4.3.4 Å ha kompetanse på håndtering av konflikter

Ikke alle informantene var like tydelige på å skille mellom hva som var konflikter og hva som var uenigheter. Begrepene ble brukt om hverandre og det som kunne vært opplevd som en konflikt før, var nå en uenighet og omvendt. Det kan virke som om det i noen tilfeller blir opp til den enkelte å definere om man er i en konflikt eller ikke. Tidligere utsagn har pekt på at erfaring, kompetanse på konflikthåndtering og nettverk kan bidra til å avgjøre om det er en konflikt eller en uenighet. Et eksempel på dette er en informant som beskriver følgende utfordring:

Jeg tenker noen ganger at det er vanskelig å balansere når en uenighet går over i en konflikt. Og det er ofte den balansen vi tillitsvalgte er i. Hvis en uenighet eskalerer og blir fastlåst, går det kanskje mer mot en konflikt. En type sak som bikker mer over mot en konflikt enn en uenighet er i forhold til prioriteringer av ressurser innenfor de rammene man har.

Et flertall av informantene diskuterte hvordan erfaringskompetanse brukes i konflikthåndtering. Dette omhandlet hvordan man møter motparten, hvem man møter og ikke minst hva konflikten omhandler. Det beskrives en endring i holdning og tilnærming etter hvert som erfaringskompetansen øker. Man ser at informanten har brukt fylkeskontoret som en støtte i konflikter, men at man etter hvert blir tryggere på egen kompetanse og blir mer selvstendig i håndteringen av konflikter. Uttalelsen til vedkommende peker også på kompleksiteten i rollen til de foretakstillitsvalgte i en konfliktsituasjon:

Vi bruker også oppslagsverk og snakker med andre hovedtillitsvalgte. Vi får jo alle erfaring etter hvert. Men hver sak er unik og forskjellige. Det handler jo om hvordan vi skal håndtere gråten, aggresjonen, å være i situasjonen og håndtere sorgen for de som mister jobben, samtidig som vi skal distansere oss fordi det er ikke «mitt». Derfor er hver situasjon forskjellig. Og det er klart at jeg bygger kompetanse gjennom erfaring. Så det er klart det var vanskeligere i starten, da brukte jeg fylkeskontoret og HR-sjefen mye mer. Jeg kan mer nå om hvor jeg kan finne regler og lovverk som vi er underlagt.

Informantene ble spurt om de mente de hadde fått tilstrekkelig opplæring i konflikthåndtering. Et flertall av informantene mente de hadde fått grunnopplæringen som tillitsvalgte, men at de savnet spesifikk opplæring knyttet til foretaksrollen. Andre opplevde å ha fått god grunnopplæring. En tydelig tilbakemelding fra et flertall av informantene var mangelen på konflikthåndteringskompetanse. Her ser man en likhet til tema om ledelse og ressurser, hvor noen av informantene virket å mangle kompetanse på håndtering av arbeidsmengde. En informant beskriver situasjonen slik:

Jeg opplever ikke å ha fått opplæring av NSF i konflikthåndtering. Det er erfaring og kanskje konflikthåndteringskurs via Navs arbeidslivsenter. Også lederstudiet har hatt konflikthåndtering som tema, hvor det kom en fra en høgskole og underviste. Jeg skulle gjerne ønske at NSF hadde mer om dette, kanskje jeg var med på noe for mange år siden, men nei jeg kan ikke huske at NSF har kurset oss i dette. Men dette er jo noe av det jeg etterlyste tidlig i som foretakstillitsvalgt.

En annen informant beskriver en utfordring i det å gå fra tillitsvalgt «på gulvet» til å bli tillitsvalgt på foretaksnivå slik:

Som tillitsvalgt blir man ønsket velkommen og får opplæring, men når vi blir foretakstillitsvalgte er det ingen som ønsker deg velkommen eller tar vare på deg i det hele tatt. Etter landsmøtet i 2011 ble jo opplæringen av tillitsvalgte sett på, og dette har vel bedret seg, men jeg vet ikke hvordan de opplever det de som kommer nye som foretakstillitsvalgte nå. Vi blir sendt inn i største konfliktene som er. Det kan være overgrep, misbruk av medikamenter og store konflikter mellom arbeidsgiver og arbeidstakere og tunge personalkonflikter. Vi som på foretaksnivå blir sendt inn i uten opplæring og det er «learning by doing».

En informant hadde på et tidspunkt blitt invitert til å bidra i en opplæring på konflikthåndtering, men uten at dette hadde ført til økt kompetanse hos vedkommende:

Hadde jeg hatt mer «dette kommer du til å møte», så hadde jeg kanskje vært bedre forberedt, men samtidig er det litt personavhengig hos motparten også. Det er en fare for at en del ting vi står i kan bli konfliktfylt. Når man lager en ny undervisning for tillitsvalgte på vårt nivå, kunne de kanskje tatt inn oss med lengst erfaring mer. Jeg husker jeg var i en referansegruppe en gang, men kan ikke huske at jeg ble så mye kontaktet. De kunne kanskje lyttet litt mer på hva vi trenger her ute.

Oppsummering:

Følgende faktorer virker å være viktig for å kunne håndtere konflikter. Ha erfaring fra tidligere konflikter, å ha en god relasjon til motparten, ha et nettverk rundt seg og å ha kompetanse på konflikthåndtering. Man må kjenne sine egne styrker og svakheter, forstå settingen som tillitsvalgt og ikke minst ha trygghet og mulighet til å skape en god relasjon til motparten. En god relasjon skapes over tid. Denne relasjonen kan ha en konfliktdependende effekt. Det samme gjelder både for formal- og erfaringsbasert kunnskap. Erfaring kommer

over tid, og det fremkommer et behov for kontinuerlig kompetanseheving av tillitsvalgte, også når man fungerer på foretaksnivå.

En annen avgjørende faktor virker å være at man som tillitsvalgt har nok kapasitet til god utøvelse av vervet. Å ha tid til å sette seg inn i saker, kunne diskutere saker med kolleger og å bruke god tid på forberedelser virker å ha en konfliktdempende effekt. Informantene er tydelige på at det er sårbart når man mangler nødvendig kompetanse til å håndtere konflikter så tidlig som mulig, da dette kan føre til en unødvendig eskalering. Dette kan igjen føre til at læringsmomentet med konfliktene uteblir.

4.4 Hvordan oppleves det når motparten bruker hersketeknikker?

Jeg ønsket å undersøke hvorvidt de foretakstillitsvalgte hadde opplevd at motparten benyttet seg av hersketeknikker og hvordan dette kunne oppleves for den enkelte. Det var ikke nødvendig at hersketeknikken hadde blitt brukt i konfliktsituasjoner. Informantene kunne fortelle om opplevelsen av å ikke bli sett i møter, ikke bli involvert i prosjekter og oppleve at motparten ikke svarer på gjentatte formelle henvendelser. Videre hadde en informant opplevd å bli beskrevet som «flink pike» og «du er så søt når du er sint». En annen informant beskrev en situasjon hvor vedkommende ble skjelt ut og å ha blitt gitt skylden for «alt» som var galt. En hadde blitt beskyldt for at «NSF ikke setter liv og helse først». Vedkommende opplevde seg personlig stilt til ansvar for en konflikt mellom arbeidsgiver og NSF, da det var informanten som hadde stilt spørsmålsteget ved en spesifikk del av driften på foretaket.

4.4.1 Når man ikke blir sett

I denne situasjonen er den foretakstillitsvalgte blitt plassert i et gruppearbeid med to som vedkommende ikke arbeider med til daglig. De er plassert på et annet nivå i organisasjonen og har en annen fagbakgrunn. Hun beskriver en situasjon hvor personene ser rett gjennom henne og at hennes innspill ikke blir hørt eller tatt til følge. Det virker som om de andre deltagerne på gruppen ikke har et ønske om verken å inkludere, lytte til hennes innspill eller på noen som helst måte gi konstruktive tilbakemeldinger:

I løpet av en todagers ledersamling med arbeidsgiver hvor vi hadde gruppearbeid, kom jeg på gruppe med to kliniksjefer som var leger. De ser ikke på meg og de snakker ikke til en eneste gang på de to dagene, og det er helt grusomt, jeg blir helt satt ut. Jeg opplevde å være ekstremt uviktig i deres liv.

4.4.2 Når man blir ikke inkludert

Flere informanter beskriver situasjoner hvor arbeidsgiver informerer om prosjekter, men ikke inkluderer foretakstillitsvalgte i forarbeid eller gir rom for reell påvirkning:

Der har vi en uenighet som pågår nå. Vi opplever det som en enorm hersketeknikk når vi ikke får informasjon og blir invitert inn. Det pågår prosesser som ikke vi vet om og vi får beskjed om i etterkant. Plutselig er ting skjedd som vi mener vi ikke har fått deltatt på. Man opplever en maktesløshet og en mangel på respekt når man er utestengt.

En annen informant svarer dette når han blir spurt om vedkommende har opplevd hersketeknikker i vervet som foretakstillitsvalgt:

Det første jeg tenker på er hvordan man porsjonerer ut informasjon. Det handler både om i hvilken grad man ønsker å involvere og i hvilken grad man ønsker å gi ut all den informasjonen man har. Det er nok den (hersketeknikken) vi møter oftest. Om arbeidsgiver har en agenda, og ønsker å oppnå noe så kan det virke som om enten informasjon tilpasses, eller noe informasjon holdes tilbake. Eller om de venter litt med å involvere til man har kommet et stykke i det arbeidet man gjør. Det er jo en type hersketeknikk for å forhindre motargumenter og forsikre seg mot forsinkelser i en prosess. Det er en hersketeknikk jeg tenker vi møter oftest, som vi må være obs på hele tiden. Det er nok en hersketeknikk som kan benyttes litt skjult.

4.4.3 Når man blir satt ut

En kvinnelig informant beskriver en situasjon fra et formelt møte med arbeidsgiver:

Vi var ansattrepresentanter i et overordnet forum sammen med styremedlemmer fra et annet foretak. Da var det en som gav meg et ark før møtet, på arket stod det «hersketeknikker som kvinner blir utsatt for». Jeg var eneste kvinne på møtet og den yngste og jeg tenkte hvordan skal jeg håndtere dette? Det var en av deltagerne som satte seg ved siden av meg, lente seg mot meg, la hånden sin over min arm og spurte om jeg vil ha en kopp kaffe. Jeg kjente at jeg grøsset. Jeg kjente ikke vedkommende utover at vi hadde hilst før møtet. Jeg tenkte hva var dette? Hvem gjør sånt og legger hånden sin over slik?

Vedkommende blir sittende igjen med det som beskriver som «hundre spørsmål» etter møtet. Hun beskriver videre hvordan situasjonen fører til skepsis til motparten. Hun tviler sterkt på om motparten ville gjort det samme med en mannlig foretakstillitsvalgt.

4.4.4 Å få en anklage rettet mot seg som person

En informant beskriver en situasjon hvor NSF er i konflikt med arbeidsgiver. I møte under konflikten blir vedkommende konfrontert med beskyldninger som oppleves som en hersketeknikk og et personlig angrep. Her opplever vedkommende å bli anklaget på en måte som gjør det svært vanskelig å forsvare seg mot de beskyldninger som kommer:

Jeg opplever det helt klart som en hersketeknikk når arbeidsgiver sier at det observeres at sykepleierforbundet ikke setter liv og helse først. Det er jo fryktelig arrogant, for det er jo ikke sant! Det vet jo arbeidsgiver så godt at vi i NSF her på sykehuset er opptatt av pasientens ve og vel. Det kan jo gjøre meg skikkelig forbanna, og jeg valgte ikke å kommentere det. Jeg tenkte at det får nå bare arbeidsgiver si, og det gikk jo veldig ut over meg når de sier sånt. Vi i NSF her på sykehuset er opptatt av å fremstå ordentlig og gjør ting etter boken. Det skal ikke vær noe tull med oss, det tjener vi på. Da er det veldig ekkelt å bli konfrontert med det motsatte.

Hva kan være årsaken til at arbeidsgiver kommer med slike uttalelser som oppleves både arrogant og ekkelt? På oppfølgingsspørsmål om informanten har gjort seg opp noen tanker om hensikten til motparten med slike uttalelser svarer vedkommende:

Jeg tror nok motparten «mistet litt hodet» i den situasjonen. Jeg tror ikke motparten ønsket å såre meg, for det blir teit, men at han ønsket å treffe meg på et ømt punkt var helt bevisst. Og det klarte vedkommende. Det var ingen tvil om at det som ble sagt var rettet mot meg.

4.4.5 Å oppleve en form for maktmisbruk

Et flertall av informantene kommer med beskrivelser av situasjoner hvor de har opplevd at motparten misbruker makt. Beskrivelsene omhandler hvordan arbeidsgiver informerer eller holder tilbake informasjon, hvordan man bruker styringsrett før dialog, at man har en ovenfra og ned holdning og ikke respekter fagforeningen som en likeverdig part. En informant beskriver en konflikt hvor vedkommende er usikker på om arbeidsgiver bruker en hersketeknikk eller ikke, men hvor en form for maktmisbruk kommer til syne når arbeidsgiver møter med jurister i første møte. Det var ikke gitt noen forvarsel på at det skulle være jurist med i møtet. Utsagnet beskriver hva en slik fremgangsmåte kan føre med seg:

I møtene jeg har vært med på med arbeidsgiver (i denne konflikten) så er jeg usikker på om det er ment som en hersketeknikk eller ikke. For det kan jo føles litt sånn når arbeidsgiver fra første møte trapper opp med jurist. Jeg føler at de da skal sette skapet på plass. Mens vi på vår side møter opp med meg og vedkommende i saken, og ønsker å komme til bords for å bli enige om noe. Jeg har jo vært inne på tanken om det er å tydeliggjøre fra arbeidsgivers side at det skal legitimere deres utgangspunkt at juristen er med, og for å understreke at deres krav er korrekt (...). Jeg er usikker på om det går så langt at man er nedlatende, men man blir på en måte oversett litt. Det er vertfall slik jeg oppfatter det. Man kjemper mot en vegg, som verken ser, hører eller tar hensyn.

Oppsummering:

Alle informantene hadde opplevd at ulike typer hersketeknikker hadde blitt benyttet mot dem. Det var stor variasjon i hvilke situasjoner hersketeknikkene oppstod, men flere informanter

setter hersketeknikkene i sammenheng med konflikter og situasjoner hvor det er «spent» stemning mellom partene.

Informantene beskriver at bruk av hersketeknikker blant annet gjør dem forbannet, satt ut og man føler man må være mer på vakt i møte med arbeidsgiver. Videre kan det kjennes ubehagelig, de kjenner seg avvist og opplever å bli stilt til veggs. Flere informanter pekte på hvordan en relasjon utfordres ved at en part benytter seg av hersketeknikker.

Når det gjelder forskjell mellom kvinner og menn, tyder alt på at begge kjønn blir utsatt for hersketeknikker. Informantenes historier viser også at både kvinner og menn benytter seg av hersketeknikker.

Et stort flertall av informantene kunne beskrive opplevelser hvor de ikke opplever NSF og arbeidsgiver likeverdige parter. Informantene er tydelige på at arbeidsgiver har styringsrett, men opplever at arbeidsgiver misbruker makten som ligger til styringsretten. Det beskrives opplevelser med mangel på prosess og medvirkning, mangelfull informasjon, bevisst tilbakeholdt informasjon, en ovenfra og ned holdning, for sen informasjon.

4.5 Hvordan håndterer tillitsvalgte bruk av hersketeknikker?

Å bli utsatt for en hersketeknikk kan være ubehagelig og krevende. Jeg ønsket å undersøke hvilke metoder de foretakstillitsvalgte brukte for å håndtere hersketeknikkene. Under vil det bli presentert noen ulike eksempler på hvilke faktorer informantene vektlegger i håndtering av hersketeknikker.

4.5.1 Å bruke sin erfaring

Informantene er stor grad enige at erfaring påvirker hvordan hersketeknikker håndteres. På spørsmål om man klarer å gjenkjenne og håndtere en hersketeknikk svarer en informant slik:

Stort sett gjør jeg nok det. Det er nok erfaringsbasert og når man har vært med så lenge så lar man seg ikke vippe seg av pinnen av at noen godt voksne kliniksjefer sier sånn «flink jente» eller «du er så søt når du er sint». Det er jo bare dumt og jeg blir ikke sint en gang. Jeg tror det er noe som kommer med litt erfaring. Godt mulig jeg hadde snappet det opp

tidligere, jeg tror man «catcher» det fort. Men jeg tror det er verre å gjøre noe med det, man lar det bare gå inn på seg.

Det er en tydelig sammenheng mellom erfaring og rolleforståelse og hvordan hersketeknikker blir håndtert. Etter hvert som man får erfaring, blir også rolleforståelsen bedre. Dette fører til at man bli tryggere i møte med konflikter og hersketeknikker. Erfaring gjør også at man i større grad forstår at dette ikke handler om en selv som person men om saken. Et eksempel på dette er en informant som kunne beskrive en sterkere følelsesmessig reaksjon på avvisning og hersketeknikker når hun var ny i rollen. Et eksempel beskriver godt hvordan rolleforståelse og erfaring fører til en spesifikk form for håndtering av hersketeknikker:

Jeg er nok god på å tenke at dette ikke handler om meg men om rollen min. Rollen min gir meg muligheten til å tenke at det handler om rollen min og ikke meg. Det er jeg nok god på. Jeg tenker at de ikke liker rollen jeg har. Rollen min er så tydelig at folk forstår det jeg sier (...) Når jeg var ny som tillitsvalgt var jeg nok mye raskere til å bli sint og fyre meg opp. Jeg har nok blitt mye roligere med årene og mye mer behersket. Av og til kunne jeg miste litt fatningen og si ting jeg angret på, men jeg har blitt mye roligere og mye mer gjennomtenkt. Når jeg blir skikkelig provosert i møter, sier jeg ingenting og lytter i stedet for. Jeg kommer helle med en tilbakemelding senere, fordi jeg kjenner meg selv etter hvert og kan fort bli litt alterert. Man lærer jo fort at man kommer jo ingen vei med det.

4.5.2 Å bruke humor

Humor trekkes også som en måte å håndtere hersketeknikker på. To av informantene sier at det å benytte seg av humor er virkningsfullt og samtidig kan det oppfattes som en hersketeknikk tilbake til motparten:

Hvis du kan gjennomskue en hersketeknikk og klarer å latterliggjøre det på en god måte, da er jo det med hersketeknikker ganske morsomt (...). Kan man tøyse med det så er man liksom ferdig med det og da kan det jo være litt morsomt. Men da må man jo ta det med en gang. I stedet for å bli forbanna, eller å bli såret eller skuffet og ta det veldig til seg, så kanskje heller prøve å kvele hersketeknikken der og da. Med litt sarkasme og litt humor så løser vi opp i det. Litt etter hvert når man kjenner motparten

såpass godt så kan man jo tulle litt med dem om ting og kanskje jeg bruker litt hersketeknikker tilbake da.

En annen informant svarer følgende når det blir stilt spørsmål om hva det kan ha å si for dialogen når det benyttes hersketeknikker mot en:

Det gjør at man får en type sjargong i dialogen som gjør at man kan «redirecte» eller kaste tilbake det som blir kastet mot en. Man skjønner hva som skjer når man har vært med på det en gang, og man klarer å vri det og bruke samme type sjargong slik at det blir latter ut av det. Jeg merker at de andre foretakstillitsvalgte her bruker mye humor for å roe ned når temperaturen stiger og gjerne litt personlig humor at vi lar det gå utover hverandre på en måte. Det er en litt spesiell måte å lande ting på, men det funker tydeligvis.

4.5.3 Nettverk og støttepersoner

En informant beskriver en situasjon hvor en person fra arbeidsgiversiden kom uanmeldt inn i et møte og konfronterte de uforberedte møtedeltagende med en sak. Det var ikke første gangen vedkommende hadde gjort dette. Informanten opplevde det som at hensikten med denne adferden var å overrumple møtedeltagerne. Det klarte personen kun til en viss grad. De foretakstillitsvalgte evaluerte situasjonen sammen i ettertid. Utfallet av hersketeknikken blir at de tillitsvalgte er bedre forberedt til neste gang en lignende situasjon oppstår:

I etterkant har vi i foretaksgruppen sittet sammen og snakket om dette og bearbeidet det, «Når dette skjer neste gang hva gjør vi da» og den type ting. Vi har gått noen runder på hvordan vi skal håndtere den type hersketeknikker. Det var ikke første gang og det blir ikke siste gang heller, så det er jo sånn som man aldri helt sikkert klarer å få under huden og ikke bli overrasket, men man kan jo øve seg på det likevel.

Som tidligere beskrevet, brukes nettverk og støttepersoner for også for å håndtere konfliktsituasjoner. Ved bruk av erfaringsdeling og kollegial veiledning stiller man sterkere i

nye møter med hersketeknikkene. En informant beskriver hvordan man som kolleger kommer styrket ut av en situasjon hvor motparten benyttet hersketeknikker. Situasjonen ble oppfattet som et forsøk på å skape utrygghet i gruppen, men som fikk motsatt resultat:

Også tenker jeg selv om kanskje det var meningen å skape litt konflikt innad i vår tillitsvalgtgruppe så styrker det heller vårt samhold. Når vi peker på hva som har skjedd og legger ansvaret tilbake på arbeidsgiver og hvordan vi skal opptre sammen ved neste anledning. Så jeg opplever det heller styrkende for oss som foretakstillitsvalgte enn splittende, selv om arbeidsgiver forsøkte å skape gnisninger innad i vår gruppe.

4.5.4 Å ha kompetanse på hersketeknikker

Et stort flertall av informantene beskrev et ønske om mer kompetanse på hvordan de skulle håndtere hersketeknikker. De kom med ulike betraktninger på hvordan dette kunne påvirke deres posisjon i helseforetakene. Fire sitater fra ulike informanter blir her trukket frem for å beskrive det som kan tolkes som mangel på formell kompetanse på håndtering av hersketeknikker. Det er delte meninger blant informantene om hvor ansvaret for denne opplæringen bør ligge:

Utsagn 1:

Vi hadde litt om hersketeknikker på et seminar, hvor vi så en film der arbeidsgiver utøvde hersketeknikker. Objektivt sett mener jeg vi bør ha mer om dette, men samtidig handler det om arbeidsgiver og om meg.

Utsagn 2:

Jeg har gått mange kurs, både mediakurs og forhandlingskurs og sånn. Jeg tror likevel mange andre tillitsvalgte trenger skolering både i hersketeknikker og bevisstgjøring på konfliktsituasjoner. Det er viktig at de lærer å skille sak og person.

Utsagn 3:

Det jeg kanskje savner litt, er en form for kurs på det med å gjenkjenne hersketeknikker. Noen kjenner man lett igjen, andre kjenner man kanskje ikke. Vi har jo møtt arbeidsgivere og arbeidsgiverrepresentanter som er rimelig beregnende i adferd og som har individuelt tilpasset sine hersketeknikker. De sonderer ut hvem du er og bruker en type hersketeknikk på deg, og møter de en annen mer erfaren tillitsvalgt bruker de en annen hersketeknikk eller beregnende adferd. jeg tenker at et sånt kurs, eller en opplæring i sånne ting kunne vært verdifullt. Samtidig så mener jeg veldig sterkt at det burde ha vært en opplæring for oss som blir hovedtillitsvalgt. Det er klart når man går fra å være plasstillitsvalgt for førti til femti medlemmer og blir valgt til å være hovedtillitsvalgt og skal møte kliniksjefer og andre på direktørnivå, så er dette en helt annen rolle. Og så er det ikke sånn at dette kan læres teoretisk på et seminarrom på et hotell.

Utsagn 4:

Hvis jeg skal si en ting om hersketeknikker og når man møter noen som bruker hersketeknikker, så er det noe med kunnskap. Det handler ikke bare om erfaring. Med det å kunne ting, å vite ting og ha kunnskap kan man knekke en del hersketeknikker. For hersketeknikker handler om å sette i tvil om det du gjør er riktig og så tvil om deg. Så det handler om å ha kunnskap og være forberedt.

Oppsummering:

Alle informantene kunne beskrive ulike måter å håndtere hersketeknikker på. Det fremkom at erfaring fra lignende situasjoner kunne bidra til å takle hersketeknikkene. Dette ble tydelig i uttalelser fra informanter med lite erfaring versus de informantene som hadde lengre fartstid. Det er lite som tyder på at hersketeknikkene kun utspiller seg på en spesifikk arena, men heller kan oppleves over alt hvor mennesker møtes.

Det å ha god dialog med motparten og å bruke humor ble sett på som dpende på situasjoner hvor hersketeknikker oppstod. Et tydelig funn var at informantene ønsket å fremstå som en profesjonell part i håndteringen av hersketeknikker. Eksempler på dette kan være å stille godt forberedt til møter hvor man tror motparten kan benytte seg av hersketeknikker. Et annet

eksempel er å klare å ikke la seg «vippe av pinnen» eller hisse seg opp når motparten utfordrer en, selv om dette var krevende.

Et flertall av informantene ser på opplæringen de har fått fra NSF omkring hersketeknikker og konflikthåndtering som mangelfull. Dette kan i ytterste konsekvens bidra til at hersketeknikkene får lov til å blomstre og at kommunikasjon med motparten oppleves som destruktiv og vanskelig når den burde vært det motsatte. Dette funnet bør sees i sammenheng med behovet for kompetanse på konflikthåndtering som informantene også etterspør. Når det gjelder kunnskap om hersketeknikker så trekker flere av informantene frem kompetansehevende tiltak fra egen fagforening som fraværende.

5.0 Drøfting av sentrale funn

Formålet med denne oppgaven er å beskrive hvilke opplevelser foretakstillitsvalgte har med konflikthåndtering og bruk av hersketeknikker i møte med arbeidsgiver. Sentrale funn blir nå kategorisert og det blir stilt fire drøftingsspørsmål. Hvorfor oppleves mange konflikter som personlige konflikter? Det andre spørsmålet er: Hvilke faktorer er avgjørende for god konflikthåndtering? Det tredje spørsmålet er: Hvordan håndterer de tillitsvalgte konfliktene? Det fjerde spørsmålet er: Hvilke klassiske hersketeknikker har de tillitsvalgte opplevd? Oppsummeringen danner grunnlag for å drøfte sentrale funn. Teorien utdypes ikke i samme grad som tidligere i oppgaven.

Informantenes opplevelse av konflikter og håndtering av konflikter knyttes opp mot relevant teori for å kunne og diskuteres i lys av denne.

5.1 Sentrale funn

Hvorfor oppleves mange konflikter som personlige konflikter?

- Å stå i konfliktsituasjoner og være en part i en konflikt virker å være vanlig for foretakstillitsvalgte.
- Det er krevende å stå i en konflikt. Uavhengig av størrelsen på konflikten er det en situasjon som er utfordrende å stå i. Desto lenger man står i konflikten, jo mer krever det av den tillitsvalgte.
- Det oppleves ekstra krevende når konflikter går fra å omhandle sak til person.
- Skillet mellom sak og person virker utfordrende å håndtere.

- Informantene beskriver konflikter som omhandler arbeidstid, forståelse av lov- og avtaleverk, konflikter som går på person, og konflikter som oppstår når informasjon ikke blir delt.

Hvilke faktorer er avgjørende for god konflikthåndtering?

- Konflikten håndteres på ulike måter. Noen faktorer virker likevel å være gjeldende uavhengig av hvilken konflikt man skal håndtere. Å ha en god relasjon til motparten, rolleforståelse, erfaring, tydelig ledelse og kompetanse på konflikthåndtering trekkes frem som viktige faktorer for å håndtere og lære av konflikter.
- Mangel på tid til å utøve vervet på en tilfredsstillende måte kan være konfliktskapende og bidra til at konflikter ikke blir håndtert på en optimal måte.
- Konflikter kan påvirke arbeidsmiljøet i både positiv og negativ retning. Informantene trekker frem det store ansvaret som ligger på ledere i denne sammenheng.

Hvilke klassiske hersketeknikker har informantene opplevd?

- Samtlige informanter har blitt utsatt for ulike, klassiske hersketeknikker. Det virker ikke å være en enkelt faktor eller enestående situasjon som er utløsende for at hersketeknikkene oppstår. Funn tyder på at bruk av hersketeknikker forekommer i konflikter og at de kan bidra til at konflikter eskalerer.
- Det oppleves ubehagelig og krenkende å bli utsatt for hersketeknikker.
- Manglende respekt for at arbeidstaker og arbeidsgiver er likeverdige parter oppleves som en hersketeknikk og som misbruk av makt.

Har tillitsvalgte nok kompetanse på håndtering av hersketeknikker?

- Det finnes ingen klar fasit på hvordan informantene håndterer hersketeknikker. Funn tyder likevel på at ved å bruke humor, bruke nettverk som støtte og å konfrontere hersketeknikkene er gode mekanismer for å håndtere hersketeknikkene.
- Videre forsøker man å ikke la hersketeknikken gå innover seg. Gjennom erfaring lærer man motparten å kjenne, slik at man er bedre forberedt ved neste anledning.
- Funn peker på at det er behov for større fokus på opplæring knyttet til konflikthåndtering og hvordan hersketeknikker oppdages og håndteres.

5.2 Hvorfor oppleves konflikter personlige?

Resultatene gjenspeiler at informantene har en krevende hverdag i sine roller som foretakstillitsvalgte. De har alle opplevd konflikter som det er forventet at de skal håndtere. Informantene opplever kortvarige og langvarige konflikter. Konflikter oppstår og løser seg, og informantene opplever at man lærer av de konflikter man har deltatt i.

Informantene opplever at små konflikter eskalerer, bagateller blir store problemer og uoverensstemmelser de sentrale parter burde hatt, blir tema for konflikter lokalt på foretakene. Arbeidstid, verdier, forståelse av lov- og avtaleverk, uklar ledelse, kommunikasjon og kompetanse er noen av de områder hvor foretakstillitsvalgte har erfart at konflikter oppstår. Basert på tidligere nevnt konfliktteori blant annet Nordby (2017), Lystad (2006) og Einarsen et al (2004) indikerer resultatene at informantene har opplevd *ressurs- og interessekonflikter, verdikonflikter og konflikter i forhold til tid til involvering og informasjon og personlige konflikter*. En slik kategorisering kan være fruktbar med tanke på valg av løsning som kommer i punkt 5.3.

En viktig grunn for at konfliktene oppleves som personlige er at de personlige konfliktene gjenspeiles i mange av de andre typene av konflikter. Jeg tror denne glidende overgangen mellom ulike konflikttyper oppstår fordi de personlige konfliktene er vanskelige å skille fra andre typer konflikter. Dette handler trolig om at de fleste andre typer konflikter *kan* bli personlige konflikter. Denne antagelsen samsvarer med (Lystad 2006) som påpeker at de personlige konfliktene oppstår som typisk som følge av et konkurranseforhold, kommunikasjonsproblemer, ulike vurderinger og ulike forståelse av hverandre og av oppgave som skal utføres. Har man en opplevelse at det eksisterer en konflikt, har det potensiale til å bli en personlig konflikt, uavhengig av hvilken type konflikt det er. Et annet sentralt moment som er drøftet under punkt 2.5.7 er hvor vidt den tillitsvalgte forstår sin rolle tilstrekkelig. Den tillitsvalgte må klare å skille sak og person. Denne forståelsen kan være avgjørende for om en konflikt blir oppfattet som en personlig konflikt eller som en av de andre kjente konflikttypene. En annen viktig årsak til at konflikter oppleves som personlige, når de kanskje ikke er det, er at man ikke har tilstrekkelig kompetanse på hvordan en konflikt eskalerer. Ved bruk av verktøyet konfliktstigen (se punkt 2.4.2) kan man lettere forstå om konflikten er

personlig eller om konflikten kan plasseres på et lavere nivå på stigen. Dette vil kunne bidra til å endre egen oppfattelse av konflikten, spesielt om vurderingen gjøres i samråd med andre. Å stå som rådgivende part for et medlem i en konflikt eller å være den som er i konflikt med arbeidsgiver kan uten tvil være svært krevende, noe som gjenspeiles i informantenes refleksjoner. Som en informant beskriver skal man håndtere gråt, man skal være en støttespiller og vise empati. Ulike typer av konflikter også kan føre til personlige konflikter uten at det nødvendigvis var intensjonen med konflikten. Dette kan oppstå når personlig kjemi, tolkning, antagelser og misforståelser i kommunikasjon tas med som irritasjonsmomenter og sårbarhetsfaktorer inn i konflikten. Einarsen et. al (2004) skriver at konflikter kan oppstå når ansvars- og arbeidsoppgaver kan fremstå som uklare eller konfliktfylte. Dette kan medføre kamp om makt, posisjoner og rettigheter. Det kan tenkes at man kunne unngått flere av konfliktene om roller og ansvarsområder hadde vært tydeligere definert og avklart.

De personlige konfliktene kan få ulike konsekvenser for de involverte. Konfliktfylte relasjoner har en negativ effekt på arbeidsprosessene i en virksomhet. Dette gjenspeiles også i informantenes tilbakemeldinger. De aller fleste konflikter gjør også noe mer grunnleggende med hver enkelte medarbeiders trivsel. For det første er det å kunne samarbeide rett og slett en grunnleggende forutsetning for å gjøre en god jobb. For det andre er det slik at konflikter underminerer viljen og motivasjon til å jobbe for virksomheten (Nordby 2017). Langvarige konflikter som beskrives av informantene kan ha konsekvenser som søvnproblemer, og utbrenthet, de kan skape følelser av maktesløshet og bitterhet, og de kan påvirke enkeltpersoner slik at de får psykiske vansker som kan utvikle seg til psykiske lidelser (Nordby 2017, s. 44).

5.2.1 Kan konfliktopplevelsene plasseres på konfliktstigen?

Ved bruk av den syv-trinns konfliktstigen (Nordby 2017, Vindeløv 2008, Glasl 1982), som presenteres under punkt 2.4.2 kan vi se hvordan konflikter kan starte som små og ubetydelige, men utvikler seg til å bli krevende å håndtere. Det går an å se på stigen som oppadgående hvor konfliktnivået øker, eller man kan snu stigen og man beveger seg fra toppen og dypere mot et mer primitivt nivå både i forståelse og håndtering av konflikten.

Min vurdering er at samtlige konflikter kan plasseres på det grønne nivå 1 og de to første gule nivåene av konfliktstigen. Dette tyder på at konfliktene som er blitt presentert har gode

muligheter for å bli løst, selv om de oppleves både frustrerende og krevende for informantene. Det er med i vurderingen at konfliktene har momenter fra nivå fire og fem, men likevel ikke faller inn under denne kategorien. Konfliktene vil derfor ha et vinn-vinn resultat. Dette kan naturligvis være krevende å se når man står midt i konflikt. En informant forklarer at begge parter forstår at konflikten har oppstått som følge av noe de sentrale parter burde ha avklart. En slik forståelse vil være et viktig utgangspunkt for fremdrift i konflikten. Jeg vurderer dette til å være et godt utgangspunkt for videre samarbeid og dialog mellom partene. På den ene siden kan man oppleve at konfliktene er destruktive og gjør samspillet med motparten krevende. På den andre siden kan man, ref. punkt 2.3, se på konflikter som konstruktive og viktige for at organisasjoner skal utvikle seg. At konflikter er noe som ikke nødvendigvis er negativt blir viktig å ha med seg videre når jeg skal diskutere hvordan konflikter håndteres. På nivå fire og fem vil dialog og samtale reduseres. Her dannes det en tap-vinn situasjon hvor en part må gi etter og man ender opp med en sårbar relasjon i etterkant av konflikten, men partene kan likevel samarbeide videre på tross av konflikten (Glasl 1982).

De tre øverste nivåene på stigen innebærer en tap-tap situasjon for partene. Her er det ikke lenger prioritert å vinne konflikten, men å skade motparten. Normer og regler betyr lite eller ingenting på dette nivået i konflikten. Ingen av konfliktene som blir presentert av informantene tyder på at det er åpen fiendtlighet eller polarisering blant partene. De snakker sammen på tross av uenighet og de ønsker fortsatt å komme til enighet. Destruktive konflikter som man finner høyere opp på konfliktstigen vil vanligvis bety en forverring av samarbeidsklima mellom partene (Nordby 2017). En konsekvens av slike konflikter kan eksempelvis være brudd i relasjon (skilsmisse), intern flytting i organisasjonen (tvungen omstilling) eller avslutning av arbeidsforholdet (oppsigelse).

5.3 Hvilke faktorer er avgjørende for god konflikthåndtering?

Et flertall av informantene trekker frem mangelfull eller uklar ledelse som en faktor som gjør at konflikter kan oppstå. Det fremkommer at der linjeledere har erfaring og trygghet i rollen samt kompetanse på konflikthåndtering, der blir konfliktnivået redusert. Respekt og anerkjennelse for motparten er også viktig og diskuteres under punkt 5.3.2.

5.3.1 Et behov for kompetanse på konflikthåndtering

Flere av informantene uttrykker en opplevelse av manglende kompetanse på konflikthåndtering hos ledere. Mangelen kommer som er resultat av det som blir beskrevet

som «å være ny i rollen», eller at ledere har «fryktelig stort kontrollspenn». Ledere blir dermed utrygge, noe informantene fører til unødvendige konflikter. Det er viktig å poengtere at mangelen på kompetanse også inkluderer informantenes vurdering av seg selv. En informant beskriver å *ikke ha fått nok opplæring i konflikthåndtering*. En annen sier at man som foretakstillitsvalgt *blir sendt inn i konflikter uten opplæring og det er «learning by doing»*. Som nevnt under punkt 4.3.4 handler det ikke nødvendigvis om grunnopplæring som tillitsvalgt, men den spesifikke konflikthåndteringskompetansen. Dette samsvarer godt med Nordby (2017) som trekker frem kompetanse på konflikthåndtering som en sentral lederkompetanse.

Under punkt 2.6 presenterer Nordby (2017) ulike argumenter for at ledere i norske helseforetak trenger kompetanse på konflikthåndtering. Her trekkes det frem at lederkompetanse på konflikthåndtering bør inneholde kunnskap om rammene for konflikthåndtering i egen virksomhet, kommunikasjonskompetanse og kompetanse på konfliktteori.

Som tidligere nevnt har ledere et enormt ansvarsområde i dagens helsevesen (Schumacher, 2012). Dessverre er inkompetent ledelse antakelig en av de største kildene til verditap i arbeidslivet (Arnulf 2015). Arnulf (2015) beskriver denne inkompetansen som «kostnader ved tapte muligheter». Han mener dette er alt som *ikke* skjer fordi begivenhetene går sin skjeve gang og ingen griper inn. Han skriver at udugelige ledere koster tapt motivasjon, samarbeid og kreativitet, samt en masse tid som går med til å rette opp feil og mangler, fordi ting ikke blir gjort riktig fra starten av (s.91).

Når de krevende personkonfliktene skal håndteres ligger av ansvaret hos virksomhetens ledere og den *kultur* de klarer å skape. Gjennom det man gjør som leder og gjennom det man ikke gjør, skaper man uskrevne regler for hvordan man ønsker at en selv og de andre rundt seg skal omgås. Gjennom handlinger og holdninger vil en god leder kunne vise hva som er viktig og mindre viktig for organisasjonen (Einarsen et al 2004). Jeg mener det er liten tvil om at økt kompetanse på ledelse hos de foretakstillitsvalgte er nødvendig. Økt kompetanse vil påvirke det mellommenneskelige samspillet i organisasjonen og dermed kunne forebygge personkonflikter og redusere konfliktnivå.

Teorien i punkt 2.6 peker i retning av at 1) kompetanse på konflikthåndtering, 2) kompetanse på lov- og avtaleverk og 3) Erfaringsbasert kompetanse til sammen gir trygghet til å klare å løse konfliktsituasjoner. Dermed er både uerfarne tillitsvalgte og en mangelfull opplæring med på å skape rom for at konflikter ikke håndteres optimalt. Slik jeg ser det kan manglende

lederhåndtering av konflikter potensielt få en alvorlig konsekvens for alle involverte parter. Både eiere, medarbeidere og samfunnet tjener på mer kompetente ledere. Under punkt 5.3.3 diskuteres det hvilke faktorer det er som likevel gjør at konfliktene som oftest løses på en tilfredsstillende måte.

5.3.2 Det handler om anerkjennelse, respekt og dialog

Flere informanter har trukket frem *anerkjennelse av motparten* som en viktig faktor i håndtering av konflikter. Et eksempel på dette er forhandlingssituasjonen som trekkes frem som en konfliktsituasjon. Møter man ikke motparten med respekt og anerkjennelse, virker dette å kunne bidra til at en konflikt eskalerer. Johannesen og Olaisen (2007) sier at forhandlinger har å gjøre med en uenighet eller en konflikt, hvor det eksisterer *forskjeller* i oppfatning mellom partene. Dette er det flere informanter som setter ord på, eksempelvis ved uenighet i økonomiske prioriteringer knyttet til midler til videreutdanning. Konflikten vil alltid ha utviklet seg slik at det har dannet seg et *mønster* i den sosiale samhandling mellom partene og ulike konflikter inngår i ulike *kontekster*. Når vi nå skal gå videre for å finne en effektiv løsning på konflikten er det derfor avgjørende å finne ut hvilken type kontekst som dominerer. Johannesen og Olaisen avslutter kapittelet *forhandlingsløsninger i sykehus* (s2007, s. 117-118) med å si at en forhandlingssituasjon eksisterer når to eller flere parter er involvert i en interessekonflikt, som omhandler ressurser og/eller problem, hvor partene inngår i en frivillig relasjon for å løse de motsetningene som eksisterer.

Alle informanter trekker på en eller annen måte frem hvor viktig det er å ha god dialog med motparten - over lang tid. Først da lærer man motparten å kjenne og man utvikler en kjemi i arbeidsforholdet.

Resultatene tyder også på at informantene viser forståelse for at de er en motpart til arbeidsgiver. Informantene beskriver ulike interesser som de *må* kjempe for, og de viser stor forståelse for at mange av konfliktene *må* være tilstede for å skape et godt samspill mellom partene. Dagens sykehusdrift er basert på silostruktur, formalisering og prosedyrebasert drift. Dette fører til liten mulighet for å være kreativ, og prosesser går stort sett i strømlinjeform. Mintzberg (1979) hevder at en slik formalisering kan bidra til å redusere sannsynligheten for at konflikter oppstår. Han mener at konflikt og aggressivitet er nødvendige elementer i innovative organisasjoner. Det vil med andre ord være mindre sannsynlighet for konflikt i en

sykehusstruktur hvor organisering, drift og formalisering prioriteres foran innovasjon og nyskapning.

Om en konflikt skal trappes ned, må begge parter ta ansvar, utforske den andres synspunkter, snakke rolig og lytte til den andre er ferdig og sist men ikke minst; bruke et imøtekommende kroppsspråk: Se på den andre og anerkjenne vedkommende sitt budskap. Selv om det var ulike meninger blant informantene om det var på formelle eller uformelle arenaer man skulle håndtere konflikter, ble *en god relasjon* til motparten trukket frem av samtlige informanter som en viktig faktor i konflikthåndtering. Når det gjelder håndtering av konflikter trekkes relasjon til motparten, konstruktiv dialog, å møte motparten med respekt som viktig (Hotvedt 1997, Nordby 2017, Lystad 2006).

Internt nettverk med andre tillitsvalgte andre fagforeninger og arbeidsgiver trekkes frem fra samtlige informanter som en viktig faktor for å kunne håndtere konflikter. Likedan virker eksternt nettverk i egen fagforening som nødvendig for å kunne lufte og løfte saker fra eget foretak. For å klare å stå i vervet over tid brukes internt og eksternt nettverk til veiledning, debrief, samarbeid om ulike saker og til å skape en sterk arbeidstakerside på arbeidsplassen. Dette funnet får meg til å undres om ledere på arbeidsgiversiden opplever samme støtte og nettverk som de tillitsvalgte. Veiledning virker som en viktig faktor for å håndtere konflikter. Kan mangel på veiledning gjøre at ledere på arbeidsgiversiden opplever konflikthåndtering ekstra krevende?

Mange av konfliktene som er beskrevet i oppgavens resultatdel kan virke å være en blanding av flere typer konflikter. En informant beskriver dette godt når han sier at det som i utgangspunktet var en ressurskonflikt også ble verdikonflikt. Funnet tyder også på at det som oppleves som en konflikt for noen, kan være en uenighet for andre. Konfliktstigen er derfor et nyttig verktøy for å enda bedre forstå og kunne håndtere konflikter. Å sette tydelige skillelinjer mellom ulike konflikter er krevende og kanskje ikke heller nødvendig. Det finnes nok ikke *en* fasit på hvordan en konflikt skal håndteres. Organisasjonens kultur, ulike subkulturer og uklar forståelse av konflikter viser seg å være avgjørende for konfliktnivået. Man har ulike interesser, ulike posisjoner, ulik kompetanse og erfaring som de tar med seg inn i konflikthåndteringen. Sammen med det evige behovet for sårt tiltrengte ressurser og en maktbalanse som kan oppleves urettferdig gir dette meg god ryggdekning for å kunne påstå at konfliktene er kommet for å bli i norske helseforetak.

5.4 Hvilke klassiske hersketeknikker er informantene blitt utsatt for?

Som tidligere nevnt er det ikke lenger kun fem typer hersketeknikker. Sandvik og Risdal (2016) nevner over førti ulike typer hersketeknikker. Inkludert Ås (1981), Underlid (2013) og Sollund (2017) kan det nevnes over femti ulike hersketeknikker. I denne oppgaven har det ikke vært et mål å si hvem som bruker hersketeknikker. Jeg ville heller søke å forstå hvordan hersketeknikker oppleves og hvordan man håndterer hersketeknikkene. Først og fremst konstaterer jeg at hersketeknikker i aller høyeste grad brukes i norske helseforetak i dag. Dette var kanskje ikke et uventet resultat, men dog var det kanskje noe nedslående at alle informantene hadde opplevd å bli utsatt for det i sine verv. I punkt 5.4.1 diskuteres om det er forskjell på hersketeknikker kvinner og menn blir utsatt for. Deretter diskuteres maktmisbruk som en mulig hersketeknikk under punkt 5.4.2.

Det ble i studien beskrevet flere ulike typer klassiske hersketeknikker informantene hadde blitt utsatt for. Overordnet kan de deles inn i følgende kategorier basert på Ås (1981):

- Ikke bli sett
- Bli latterliggjort og bli satt ut av spill
- oppleve tilbakeholdelse av informasjon
- Påføring av skyld og skam

Den eneste av den fem klassiske hersketeknikkene jeg ikke har funnet åpenbare eksempler på i datamaterialet som er presentert under punkt 4.4 var fordømmelse eller dobbeltstraffing. Jeg velger å ikke gå dypere inn i dette funnet da jeg heller prioriterer et annet interessant funn. Et flertall av de som utfører hersketeknikker virker å sitte i en posisjon hvor makt eller en udefinert maktbruk blir fremtredende. Jeg diskuterer denne udefinerte bruken av makt i punkt 5.4.2 fordi jeg mener denne formen for makt(misbruk) i seg selv er en lite beskrevet hersketeknikk som kommer som et resultat av andre hersketeknikker makt(misbruk).

5.4.1 Er det forskjell på kvinner og menn?

Resultatene viser at både kvinner og menn blir utsatt for hersketeknikker. Det fremkommer ingen åpenbar forskjell i hvilke hersketeknikker menn og kvinner ble utsatt for. Det var en kvinnelig informant som hadde opplevd å bli kalt «lille venn» og «du er så søt når du er sint». Det kan tenkes at dette er en form for hersketeknikk som menn ikke opplever, da dette virker å være en kjønnsrelatert uttalelse. Dette var det ingen av de mannlige informantene som

beskrev lignende opplevelser. Samtidig kan man tenke seg at en slik uttalelse var ment som en latterliggjøring mer enn en trakassering av vedkommende. Å bli latterliggjort er en klassisk hersketeknikk. Informantene kunne fortelle historier om hersketeknikker utført av menn og kvinner, og dette kan tyde på at begge kjønn er like «skyldig» når det kommer til anvendelse av hersketeknikker. En annen episode som skiller seg ut er den kvinnelige informanten som fikk et ark hvor det stod «hersketeknikker som kvinner blir utsatt for» like i forkant av et møte hvor resten av deltagerne var menn. Det er lett å forstå at vedkommende satt igjen med mange spørsmål etter møtet, og at slike handlinger fører til en skepsis til motparten.

Både Lystad (2006) og Ås (1981) mener at kvinner oftere blir utsatt for hersketeknikker enn menn. Det er ikke noe jeg finner i mine resultater, da både mannlige og kvinnelige informanter i like stor grad kunne beskrive å ha blitt utsatt for hersketeknikker. Jeg vil nevne Eksvård (2012) som beskriver ulike måter menn og kvinner hersker på. Hun mener at kvinner gjerne hersker mer med stemning, dobbel avstraffelse og at de er eksperter på den stille krigføringen. Menn derimot hersker mer med stemme og pondus, de oppleves som gamle griser, de avbryter møter, er besserwissere og de liker å duellere i stemmebruk. Samtidig som hun kategoriserer menn og kvinners ulike hersketeknikker legger hun til at det viktigste er ikke om det er en kvinne eller mann som hersker, for det er selve hersketeknikken og håndteringen som er interessant og viktig å ta tak i. Også Sandvik og Risdal (2007) fjerner seg fra de feministiske sporene fra Berit Ås og de ser heller på hersketeknikkene som almene teknikker i strategisk samhandling og som argumentasjonsmetoder (Underlid 2013).

5.4.2 Er maktmisbruk en hersketeknikk?

Maktbegrepet er allerede definert og beskrevet i 2.3.1. Der ble makt knyttet til ledelse og konflikthåndtering og beskrevet som noe som kan være både positivt og negativt for en organisasjon. Makt trenger ikke være knyttet til en konflikt. En leder kan for eksempel ha makt over sine ansatte, men på samme tid være avmektig i relasjon til for eksempel eiere eller offentlige myndigheter. Makt gjelder dermed kun i spesifiserte relasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2016).

Når informantene bevisst unnlates å få informasjon, oppfattes dette som maktmisbruk. Det beskrives at informasjon blir formidlet for sent og at man ikke får informasjon i det hele tatt. Dette gir videre en følelse av å være usynliggjort, devaluert og oversett. Informantene opplever maktesløshet og mangel på respekt når man blir utestengt. De beskriver å måtte etterspørre informasjon gjentatte ganger i stedet for at den er tilgjengelig. Denne form for tilbakeholdelse av informasjon er tidligere definert som en egen hersketeknikk, men det er et

interessant funn at det oppleves som maktmisbruk. Jeg mener dette samsvarer med det Jacobsen og Thorsvik (2016) beskriver i kapittelet *Makt og konflikt i organisasjoner*. Her poengteres det å ha kontroll over informasjon som en form for makt. Når informasjonen ikke er fullverdig eller en part vet mer enn den andre blir informasjonsflyten asymmetrisk og ufullstendig. Informantene trekker også frem hvordan informasjon blir stykkevis porsjonert ut fra arbeidsgiver. Dette oppleves som en bevisst handling for å forhindre motargumenter og forsinkelser i prosess.

Videre oppleves det som maktmisbruk når motparten bruker styringsretten uhensiktsmessig, når møter avbrytes og ikke minst når bruker sin makt til å påføre skyld og skam for hvordan en person opptrer som representant for sin egen fagforening.

Flere av informantene beskriver en form for maktbruk som ikke er verken balansert eller ansvarlig. Ved å stille med jurist i første møte eller ved å ha en ovenfra og ned holdning, føler ikke de tillitsvalgte seg som en likeverdig part. Dette fører til at de opplever en form for dominans. En slik holdning er i stor grad uforenlig med de krav som stilles til ledere i norske helseforetak i dag (Kirkhaug 2015). En slik dominans som følge av maktmisbruk ser ut til å ha en uproduktiv virkning på relasjonen mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver. Jacobsen & Thorsvik (2016) beskriver at man i dag på den ene siden opplever større bemyndiggjøring av arbeidstakerne, men at dette synet må balanseres med en trend hvor ledelsen i sterkere grad benytter skjulte maktformer for å beholde styring og kontroll over bedriften. Kan det være en slik form for skjult maktform de tillitsvalgte opplever som en hersketeknikk? Jacobsen og Thorsvik (2016) kaller det ideologisk makt som defineres som makt over tanker, verdier, følelser og selvoppfatning. De mener også at moderne ledelse er blitt stadig mer opptatt av å spille på medarbeidernes følelser og utnytte behov, frykt og forventninger (s. 192).

Jeg har tidligere diskutert hvordan ulike mekanismer kan benyttes til å håndtere konflikter. Jeg har vist at det er flere ulike løsninger som kan benyttes før man kommer til polarisering, tunge personlige konflikter og maktmisbruk. Å ikke ha konflikter på arbeidsplassen trenger ikke være et mål i seg selv. Under punkt 2.3 ser man at konflikter kan være konstruktive så lenge man som leder håndterer de rett. Resultatene fra denne studien tilsier at hersketeknikker ikke kan sies å være et konstruktivt kommunikasjonsvirkemiddel. Hersketeknikker fremstår heller som en strategi for manipulasjon for å oppnå egne fordeler, skape usikkerhet og bidra til skjevhet i relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Selv om en leders makt er en naturlig del av et hierarki, skal ikke makten misbrukes. Makt skal kun anvendes i små mengder, slik at man opplever medvirkning, respekt og tillit. Maktbruk som hersketeknikk

kan hemme samarbeid og kan skape unødvendig distanse mellom sterke personer. Som tidligere nevnt under konflikthåndtering punkt 2.5.2 vil maktbruk kunne fremstå usympatisk. Dette fører raskt til at underliggende årsaker ikke blir diskutert og man mister fokus på sakens kjerne. En opplevelse av maktmisbruk kan også føre til mistillit, dårlig klima og ha en selvforsterkende effekt (Rognes 1997). Dette understøtter min vurdering om at hersketeknikker har en negativ effekt på samspillet på arbeidsplassen. Fokus blir tatt bort fra viktige oppgaver og det oppstår unødvendige hindringer i relasjonsbygging.

Ledere sitter med mye ansvar og samtidig har de mye makt. Basert på informantenes beskrivelser kan det virke som det er en utfordring for ledere i norske helseforetak å ikke misbruke denne makten som en hersketeknikk. Man må håndtere konflikter og kommunisere med motparten ved bruk av *god og konstruktiv* dialog. Ut ifra de erfaringer som fremkommer fra informantene kan man si at de beste beslutningene og prosessene kommer gjennom respekt for motparten, likeverdig ansvar og likeverdig påvirkningskraft. Når man møtes som likeverdige parter, vil det også bli lettere å lytte til motparten. Som leder skal man påvirke hverandre til å gå i samme retning, ikke kjempe hver vår retning.

Det er viktig å huske på at en som leder kan påvirke retningen. Først og fremst fordi man er i en posisjon hvor våre holdninger, oppfatninger, handling og beslutninger påvirker andre. Men også fordi vi har en uvurderlig påvirkningskraft gjennom vårt engasjement, vår sterke vilje, vårt mot og vår kommunikasjon.

5.5 Har tillitsvalgte nok kompetanse på håndtering av hersketeknikker?

Håndteringen av hersketeknikkene må ses i sammenheng med hvordan de oppleves. Det fremkom ingen forskjell på hvordan menn og kvinner håndterte hersketeknikker.

Håndteringsmekanismene virket å være like viktig, uavhengig av kjønn. Flere av informantene peker på hva bruk av hersketeknikker kan gjøre med en relasjon. De beskriver hvordan *tillit, respekt og dialog* kan utfordres når hersketeknikker benyttes. Under punkt 2.9 beskrives det utfyllende hvordan hersketeknikker kan håndteres. Videre beskrives ulike former for kommunikasjon og non-verbal kommunikasjon som sentrale virkemidler. Videre trekkes det frem viktige faktorer ved et arbeidsmiljø som kan bidra til å håndtere og forebygge hersketeknikker. Teorien samsvarer godt overens med informantenes tilbakemeldinger. De mener blant annet at å bruke humor, møte motparten med respekt og klare å holde hodet kaldt i hersketeknikksituasjoner er viktig. Lystad (2006) skriver for eksempel hvordan det å reagere følelsesmessig på en konflikt og vise for mange personlige følelser kan bli oppfattet negativt. Det kan trekkes en klar parallell til en informant som beskriver hvordan han holder hodet

kaldt når hersketeknikker oppstår. Informanten sier han «er redd for å miste ansikt» når han blir herset med. Han sier at om man gjør dette så har motparten oppnådd det de ville, nemlig å vippe deg av pinnen. Dette kan i ettertid føles som et nederlag for deg som «mistet ansikt» og en seier for den som fikk deg til å gjøre det. Flere informanter peker også på hvordan de som foretakstillitsvalgte ønsker å fremstå som profesjonelle yrkesutøvere, samtidig som de ønsker å beskytte sin egen integritet. Det kan virke som gode forberedelser til situasjoner hvor man vet hersketeknikker kan oppstå gjør at man håndterer hersketeknikkene lettere. Et eksempel på dette er møteplageren som avbryter møtet og forsøker å sette noen til veggs. Det er åpenbart en hersketeknikk, men løsningen er ikke like åpenbar. Skal man heve stemmen og be vedkommende komme seg ut? Avbrytelser er på mange måter kampen om hvem som har kontroll over situasjonen. Ved å svare balansert og fortsette som før vil du gå seirende ut av situasjonen, slik en informant forklarte at han gjorde. Så kan man heller ta lærdom av situasjonen i ettertid.

Tilbakeholdelse av og mangel på informasjon er blitt trukket frem som en hersketeknikk tidligere i oppgaven. Det er også en kime til konflikt. I slike situasjoner er det viktig å ha støttespillere i nettverk og kolleger. Kanskje har noen hørt noe som ikke du har fått med deg? Et flertall av informantene trekker frem det å bli oversett og ikke informert som en vanskelig hersketeknikk å håndtere. Står man sammen er man bedre i stand til å innhente informasjon. Opplever man å bli stengt ute er det også viktig å si ifra. Forklar også motparten at det vanskelig for deg å gjøre jobben din når du ikke blir inkludert (Sollund 2017).

Når det gjelder humor blir det beskrevet at informanter kan besvare hersketeknikken med humor og latter og at man bearbeider med det samme. Dette tenker jeg er både greit og ugreit. Det er greit fordi å le av den som bruker hersketeknikker kan være en hersketeknikk tilbake og det kan bidra til å ufarliggjøre situasjonen. Det kan også være med på å «helle vann på bålet» til den som herser med deg, da vedkommende ikke får den responsen som var ventet. Samtidig vil jeg støtte meg til Sollund (2017, s. 292) som sier at hvis du vet at du skal inn i situasjoner der du kan bli gjort narr av, forbered deg. Se for deg hva som kan skje og stå sett deg. Bestem deg for om du vil ignorere «humoristen» eller planlegge en passende replikk. Ikke le med, da setter du et godkjentstempel på tøyningen. Om man benytter humor kan man dermed bidra til at den som latterliggjør også gjør det i andre situasjoner, fordi responsen var så god. Det kan jo hende at den som latterliggjør ikke selv forstår at det er en hersketeknikk vedkommende benytter.

Et sentralt funn som også er nevnt i forbindelse med konflikthåndtering er kompetanse eller mangel på kompetanse. Dette må poengteres på nytt. Selv om det er en tydelig tendens hos informantene at man kan håndtere hersketeknikker med erfaring, så trenger man også formell kompetanse. Det kan virke som om informantenes håndtering av hersketeknikker kommer som et resultat av de hersketeknikker de selv har opplevd. Dette påvirker spesielt nye tillitsvalgte på en negativ måte. Uten gode håndteringsmekanismer virker de tillitsvalgte sårbare. Det skal vel ikke være slik at man må oppleve hersketeknikker for å vite hvordan man skal håndtere dem? En ville trolig fått andre tilbakemeldinger på håndtering av hersketeknikker om alle foretakstillitsvalgte fikk undervisning om dette i et pedagogisk læremiljø. Min tolkning danner grunnlag for å si at informantene mangler formell kompetanse på håndtering av hersketeknikker.

Det finnes mange ulike måter å håndtere hersketeknikker på, og denne oppgaven har kun presentert et lite knippe ulike hersketeknikker både fra et teoretisk perspektiv, men også hersketeknikker som er opplevd av foretakstillitsvalgte i norske sykehus. Kort oppsummert så er det tre ting som skal til for å håndtere hersketeknikker.

- 1) En må forstå hva hersketeknikker er, for å være sikker på at det er det du blir utsatt for.
- 2) En må ta utgangspunkt i at herskeren ikke er klar over at det hersketeknikker vedkommende bruker. Tør å spørre hva vedkommende mente med det som ble sagt, og ikke la følelsene dine ta overhånd.
- 3) Effektiv kommunikasjon er avgjørende. Hvilke signaler sender du med klær, utseende, stemme, kroppsspråk og ord. Mestrer du retorikken vil du lettere kunne håndtere hersketeknikkene (Eksvärd 2012).

Som en ledesnor videre kan jeg anbefale de norske bøkene til Sollund (2017) og Sandvik & Risdal (2016). De skriver forklarende og med godt om et alvorlig tema. For de som ønsker å gå dypere inn på tematikken og vil forsøke å forstå mekanismene bak utilbørlig sosial dominans på jobben anbefales Underlid (2013) på det sterkeste. Han forteller om tretten personer som har blitt herset med på jobb, hvordan de opplevde det og hvordan det ble håndtert. Han plasserer hersketeknikker et sted mellom dårlig folkeskikk, psykisk vold og mobbing. Jeg opplever hans alvorlige tilnærming til tematikken som et viktig utgangspunkt

der denne diskusjonen. En førstehjelpsguide til selvforsvar mot hersketeknikker finnes også i Eksvård (2012). Hun gir leseren en innføring som skal hjelpe til å håndtere og sette fingeren på hersketeknikker. I hvert kapittel av hennes bok omtales ulike hersketeknikker og hun presenterer konkrete forslag til hvordan de kan håndteres. Det subtile i herskesituasjonene blir belyst og blant annet brukes speiling på en saklig måte mot herskerens signaler.

5.6 Konklusjon

Arbeidstaker og arbeidsgiver har et felles ansvar for hvilken kommunikasjonsform som benyttes på norske i norske helseforetak. Det handler om å snakke til hverandre og å møte hverandre med respekt. Vi må ha et felles mål om et trygt og inkluderende arbeidsmiljø. Her skal det være rom for uenighet. Det skal også være rom for diskusjon og konflikter så lenge de er konstruktive. Dette spillerommet vil styrke oss både som enkeltindivid og som kollegium.

Ledere og tillitsvalgte har et stort ansvar i arbeidet med å nå dette målet. Når takhøyde, respekt og trygghet er tilstede kan vi som organisasjon møte våre pasienter og deres pårørende med de samme holdningene som vi møter hverandre med. Vi er foregangspersoner, forbilder og sykehuset ansikt utad. Den adferden vi viser i kommunikasjon med hverandre vil til syvende og sist ha avgjørende betydning for de holdninger, verdier og det samspill som utvikles på arbeidsplassen.

At konflikter og hersketeknikker er vanlige i norske sykehus var ikke en oppsiktsvekkende oppdagelse i denne studien. Det var likevel interessant å se fra hvordan konflikter og hersketeknikker oppleves fra de tillitsvalgtes ståsted. Oppgaven gir en realistisk og til nå kanskje ukjent beskrivelse av tillitsvalgtes hverdag. De har en rolle som uten tvil krever mye av dem. Denne oppgaven kan bidra til å være en øyeåpner for begge sider av bordet. Ved å belyse noen av de episodene som oppleves i norske helseforetak, håper jeg å bidra til å endre noen uønskede holdninger og tilnærminger som fortsatt finnes der ute.

Samtlige informanter har opplevd at hersketeknikker har blitt brukt mot dem. Det er ulike former for hersketeknikker som blir brukt og det varierer når det blir brukt. Det er også varierende hvordan informantene håndterer slike situasjoner når de oppstår og hvordan det eventuelt blir bearbeidet i etterkant. Et viktig funn var at maktbegrepet dukket opp så tydelig, og at dette ble så gjennomgående i omtrent alle hersketeknikkene som ble beskrevet.

Norsk Sykepleierforbund har 3200 tillitsvalgte som daglig er i dialog med arbeidsgiver og medlemmer. Det er liten tvil om at både ledere og tillitsvalgte vil profitere på å få økt kunnskap om konflikthåndtering. Gjennom systematisk opplæring i konflikthåndtering og hvordan håndtere hersketeknikker kan NSF gå foran som en foregangsorganisasjon for andre bedrifter som også ønsker å videreutvikle sine ansatte på dette viktige temaet.

6.0 Sammenfatning

Kan man i ettertid si at dette var en relevant oppgave å skrive? Basert på informantenes tilbakemeldinger i intervjuene og det faktum at jeg ikke har funnet at det er gjort en lignende norsk studie tidligere, mener jeg å ha grunnlag for å si at oppgaven har stor relevans. Oppgaven har vist at konflikthåndtering og hersketeknikker på ingen måte er nye fenomener, men at de likevel er høyst aktuelle å diskutere. Kanskje kan denne oppgaven bidra til å sette i gang en debatt om bruk av hersketeknikker? Om oppgaven danner grobunn for refleksjon for de som utfører hersketeknikker mot andre, vil jeg føle jeg har utrettet noe viktig.

Kanskje det er viktigere enn noen gang å belyse disse viktige tema? Senest den 10.11.17 blir en kvinnelig reporter på VG-tv (www.vgtv.no) utsatt for det som blir beskrevet som «åpenbare hersketeknikker» fra et intervjuobjekt på direktesendt TV. Det har også den siste tiden vært en stor offentlig konflikt pågående i et av landets største direktorater. Her har hersketeknikker blitt benyttet i direktesendte TV-intervju og i radiodebatter (www.vg.no).

Denne studien hadde syv informanter. Alle informantene hadde i stor grad opplevelser og tanker som kan knyttes opp mot kjent teori omkring tematikken. Dette styrker mine antagelser om at de beskrivelser som har fremkommet også er overførbare til andre yrkesgrupper og fagfelts opplevelser rundt samme tema. Norge var i 2013 det landet i Norden med lavets fagforeningsgrad blant ansatte (SSB 2016:4). Oppgaven belyser viktigheten av at fagforening og arbeidsgiver opptrer som likeverdige parter. Ved å samtidig beskrive det som kan oppfattes som en mangelfull opplæring og behov for mer kompetanse på et viktig område som konflikthåndtering og hersketeknikker, mener jeg både arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden profiterer på resultatene fra denne studien. Jeg mener derfor å ha belegg for at oppgaven kan være av betydning for fagforeninger og arbeidsgivere innen helsevesenet utenfor Norges grenser og at erfaringene kan være viktige å dele med våre nordiske kolleger.

6.1 Oppgavens validitet

Hva er det denne oppgaven gir gyldig kunnskap om? Det er det som blir spørsmålet som skal besvares når man skal beskrive oppgavens validitet. Når man skal validere er det viktig å klare å stille kritiske spørsmål til alle deler av oppgaven. Dette skal gjøres for å forsøke å fange opp svakheter ved oppgaven og å se etter logisk konsistens – altså om det er logisk sammenheng mellom svarene på de spørsmål man stiller seg (Malterud 2017). Det har vært mitt ansvar å klare å besvare forskningsspørsmålene så godt som mulig i denne studien. Det har også vært et mål å forsøke å vise ulike forståelser fra informantenes side. Nå er det ikke sikkert at informanten mente utsagnet slik jeg har tolket det, men det heller ikke sikkert at den som leser oppgaven tolket utsagnet likt verken meg eller informanten, heller. Det er derfor det er viktig at man i resultatdelen forsøker å kategorisere utsagn, uten å mene noe mer eller mindre om hva informanten legger i utsagnet der og da (Malterud 2017)

Det er to ting jeg i ettertid ser kunne ha vært gjort for å styrke oppgavens validitet. For det første kunne man ha gjennomført et fokusgruppeintervju for å validere utsagn som hadde fremkommet. For det andre kunne det blitt sendt ut et kvantitativt spørreskjema for å se om dette hadde gitt andre resultater eller for å understøtte mine funn.

Til slutt vil jeg trekke frem informantene som en faktor for oppgavens validitet. Samtlige er meget kompetente, dyktige sykepleiere som brenner for sitt fag, for sine verv og for sine oppgaver. De valgte å prioritere å bli intervjuet i sin arbeidstid. De delte erfaringer og meninger som belyser hvilken krevende jobb de har. Informantene forholdt seg profesjonelle til intervjusettingen. Alle informanter fikk også mulighet til å komme med kommentarer, innspill og tanker etter intervjuene og ble spurt om det var noe *de* mente var viktig å få med i en slik oppgave. Dette gjorde jeg for i størst mulig grad stille meg åpen for innspill og andre synspunkter.

6.2 Oppgavens refleksivitet

Når man skriver en masteroppgave er det viktig å klare å stille seg kritisk til egne fremgangsmåter og konklusjoner. Som en videreføring av begrepet validitet, er det også naturlig å nevne refleksivitet som begrep. Malterud (2017, s.19) sier at forskeren også er et menneske, og det er ingen skam å være styrt av sine motiver, indre bilder eller forestillinger. Men for at en forskningsprosess skal bli noe annet det man på forhånd vet, tror eller har tatt

for gitt, er det nødvendig med et åpent sinn med plass for tvil, ettertanker og uventede konklusjoner (Malterud 2017).

Dette er første gang jeg skriver en masteroppgave. Det er også første gang jeg gjør en kvalitativ studie. Kan det hende at utfallet av oppgaven hadde blitt annerledes hadde man hatt mer erfaring, flere informanter og var tryggere i rollen som intervjuer? Jeg klarte for eksempel ikke å følge intervjuguiden som planlagt, men måtte gjøre endringer underveis i intervjuene. Dette er ikke nødvendigvis feil. Samtidig som man snakker med en informant, skal man notere ned viktige stikkord, man skal analysere hva motparten sa, og i tillegg dukker det opp tanker i hodet om hvor dette kan passe inn i oppgaven. Dette er uansett nyttig lærdom til fremtidige intervjusituasjoner og prosjekter.

Jeg har gjennom prosessen med oppgaven forsøkt å ikke la egen bakgrunn påvirke oppgavens utfall. Det kunne i så måte vært interessant å sett på om en som ikke har bakgrunn som foretakstillitsvalgt selv, hadde kommet frem til de samme resultater og konklusjoner som man her har gjort. Det faktum at jeg intervjuet informanter som er i samme posisjon som meg selv, og som man kanskje kjenner fra andre settinger kan man tenke som problematisk med tanke på gjennomføring av intervjuene. Kunne dette bidra til å stille spørsmål ved min habilitet? Det ble imidlertid ikke utfordrende en eneste gang. Jeg opplevde å bli tatt på alvor og det ble vist stor respekt for intervjusituasjonen. Kanskje ble det lettere for informantene å dele sine historier da de visste at jeg også hadde bred erfaring som tillitsvalgt i spesialisthelsetjenesten? I intervjuene opplevde jeg at det var både positivt og negativt å ha denne erfaringen. På den ene siden var det lett å kjenne seg igjen i uttalelser som fremkom fra informantene, og på den andre siden måtte man være meget bevisst på hvordan man tolket dette. Informantenes beskrivelser sammen med teorien gjør imidlertid at jeg sitter igjen med en forståelse og respekt for ledelse som jeg ikke hadde sett for meg på forhånd. Ledelse er krevende, komplekst og ikke noe alle er skapt for. Selv om det ble diskutert engasjerende tematikk i intervjuene, lot jeg meg ikke rive med i diskusjonen. Jeg stilte heller ikke ledende spørsmål eller mistet fokus på at det var en intervjusituasjon. Malterud (2017, s. 19) sier at refleksivitet er en aktiv holdning – en posisjon som forskeren må oppsøke og vedlikeholde. Forskeren skal ikke bare ta tingenes tilstand for gitt eller vente på overraskelser, men lete etter konfrontasjoner med egne forestillinger og posisjoner.

7.0 Videre anbefaling

En forskningsmessig anbefaling fra denne oppgaven er at konflikthåndtering og hersketeknikker bør bli en del av den obligatoriske opplæringen til Norsk Sykepleierforbunds tillitsvalgte. Dette kan bidra til at konflikter løses på lavest mulig nivå i organisasjonen og at ledere og tillitsvalgte sammen står bedre rustet til å håndtere konfliktene lokalt. Dette vil også bidra til at konflikter ikke eskalerer på konfliktstigen. Økt kompetanse er et sterkt ønske fra de tillitsvalgte selv, og et nødvendig grep for å på best mulig måte kunne møte de utfordringer man står ovenfor i rollen som foretakstillitsvalgt. Ved å kunne håndtere konflikter lavt på konfliktstigen, vil man også være bedre posisjonert til å kunne lære av konflikten.

Oppgaven har vist at det fortsatt er en vei å gå i møtet mellom arbeidsgivere og foretakstillitsvalgte i norske sykehus. En praksisrettet anbefaling er at man tar til seg informasjonen som er kommet frem i oppgaven og anvender den som et grunnlag for forbedringsarbeid. Man må snakke sammen om *hvordan* man snakker til hverandre. God dialog kan bidra til å unngå destruktive konflikter og forhindre at man benytter hersketeknikker mot hverandre. Slik kan man fjerne et stort hinder på veien for å nå målet om best mulig behandling for pasienten.

Denne oppgaven har flere temaer som det ikke var rom for å gå inn på denne gangen. En fremtidig studie kunne kanskje sett på hvilke opplevelser ledere på arbeidsgiversiden har hatt med hersketeknikker? Eller om arbeidsgiversiden opplever å ha nok kompetanse på konflikthåndtering?

Mobbing og trakassering er et annet tema som kan spire ut av en slik oppgave. I et HMS-perspektiv kunne det også vært spennende å se på likheter og ulikheter i hvordan mobbing og trakassering håndteres fra sykehus til sykehus. Hvilke faktorer er det som gjør at mobbing oppstår, og hvilken rolle har lederen i håndtering av mobbing?

Det kunne også vært interessant å sett på hvorledes tillitsvalgte på lavere nivå i organisasjonen opplever konflikter og hersketeknikker. Funn i denne oppgaven tyder på at konflikter og hersketeknikker like gjerne oppstår på laveste nivå i organisasjonen som på foretaksnivå. Hvordan håndteres slike situasjoner blant tillitsvalgte uten frikjøpt tid, som har mindre nettverk og som oftest kort eller ingen erfaring med rollen?

8.0 Litteraturliste

- Aase, K. (2015). *Pasientsikkerhet. Teori og Praksis*. (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, K.J., (2015). *Hva er ledelse*. (4.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*. (5.utg). Essex: Pearson Education Limited.
- Bang, H. (2008). *Effektivitet i lederteam – hva er det og hvilke faktorer påvirker det?* Tidsskrift for Norsk Psykologforening 2008; 45: 272-86.
- Bang, H. (2010). *Organisasjonskultur*. (10.utg). Otta: Tano.
- Bemer, A. (2011). *Forstå maktspeillet. Om hersketeknikker og innflytelse på jobben*. (2.utg). Oslo: Cappelen Damm.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Eide, T., & Eide, H., (2004): *Kommunikasjon i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Einarsen, S. Raknes, I.B. Matthiesen, B.S. Hellesøy, O.H. (2004). *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. (4.utg). Oslo: Sigma Forlag.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2011). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. 1.utgave, 3. opplag 2009. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Ekeland, T.-J. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eksværd, E. (2007). *Slå tilbake! Selveforsvar mot hersketeknikker*. (3.utg). Oslo: Spartacus Forlag.
- Frich, J.C. og Nordby, G. (2014). *Ledelse – en skapende logikk?* I: Botten, G., Hagen, T.P., Nordby, H., Frich, J.C. og Iversen, T. (red). *Helsetjenestens nye logikk*. Oslo: Akademika.
- Gadamer, H.G. (2004). *Truth and Method*. (3.utg). London/New York: Continuum.
- Gerhardsen, E. (1987). *Tillitsmannen. En håndbok for tillitsvalgte*. (6.utg). Oslo: Tiden Norsk forlag.
- Glasl, F. (1982). *The Process of conflict escalation and roles of third parties*. I: Bomers, G. og Peterson, R. (red). *Conflict management and industrial relations*. Haag: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Paul Haupt Verlag.

- Hagen, T., & Tjerbo, T., (2005). «Harde og myke budsjettskranker og de regionale helseforetakenes effektivitets- og aktivitetsutvikling». I S, Opedal & I, Stigen (red): *Helse-Norge i støpeskjeen: Søkelys på sykehusreformen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hoffmann, F. (2002). «30 års styringsreformer – mer helse og bedre styring?» Nytt Norsk Tidsskrift. (1).
- Hotvedt, T. (1997). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Ad Notam.
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen., I.D & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen., J.A & Olaisen. J. (2007). *Styring av helseforetak. Hvorfor er sykehus så vanskelige å styre?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale., S. & Brinkman, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lenngren, B. (2015). *Mellomlederes møte med konflikt – En studie blant avelingssykepleiere i sykehjem*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Master i verdibasert ledelse.
- Lian, O. (1996). *Helsegodenes fordelingslogikk i helsetjenesten i samfunnsvitenskapens lys*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lystad, A.M. (2006). *Håndbok i konflikthåndtering*. (2.utg). Oslo: Akribe.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. (4.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J.G & H.A. Simon. (1958/1992). *Organizations*. New York: John Wiley
- Martinussen, N. (2007). «De tause stemmene». – *opplevelser med konflikt*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole. Master i verdibasert ledelse.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of reasearch*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: The Free press.
- Nordhelle, G. (2009). *Manipulasjon. Forståelse og håndtering*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nordby, H. (2015). *Kommunikasjon og helseledelse*. Cappelen forlag: Oslo.
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Pettersen, I., Magnussen, J., Nyland, K., & Bjørnenak, T.,. (2008). *Økonomi og Helse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Rahim, M.A. (2002). *Towards a theory of managing organizational conflict*. The International Journal of Conflict Management. 2002; 13: 206-235.
- Rognes, J. (1997). *Forhandlinger*. (2.utg). Otta: Tano.
- Sandvik., H. & Risdal. J. (2007). *Hersketeknikker. En slags håndbok*. (5.utg). Oslo: Spartacus forlag.
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Forlag.
- Schumacher, A. (2012). *Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak*.
- Skivik, H. (2016): *Konflikter på jobben. Løsning og læring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Sollund, S. (2017). *Hersketeknikker. Nyttige og Nådeløse*. Oslo: Kagge Forlag.
- Spence, A.C. (1969). *Management Communication*. London: Macmilliam.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Sørensen., B.A & Grimsmo, A. (2001). *Varme og Kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. (3.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjosvold, D. (1998). *Cooperative and Competative Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges*. 1998;47: 285-313.
- Underlid, K. (2013). *Å bli hersa med. Utilbørleg sosial dominans på jobben*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Veierød, M.B (red). Laake., P. Hjartåker., A. Thelle., D.S. (2007). *Epidemiologiske og kliniske forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vindeløv, V. (2008). *Konfliktmægling – en refleksiv modell*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Ås, B. (1979). *De fem hersketeknikker – om ufarliggjøring av undertrykkerens våpen*. *Årbog for kvinderet*. København: Kvinderetlig Skriftserie.
- Ås, B. (1981). *Kvinner i alle land...Håndbok i frigjøring*. Oslo: Aschehoug.

Publikasjoner og hefter

Arbeidstilsynet (2014). *Gode råd om sakshåndtering i krevende personalsaker*. Hentet den 25.4.18

<https://www.abelia.no/contentassets/00d10b67b01c4914bdcfac85b7912686/arbeidstilsynet-gode-rad-i-konflikthandtering-2014.pdf>

Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern mv.* (arbeidsmiljøloven). Hentet 30.04.18 <https://www.lovdatab.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Idebanken (2014). *Tillitsvalgte i et inkluderende arbeidsliv.* Hentet 28.04.18
<http://mag.idebanken.org/temahefte-tillitsvalgte-i-et-inkluderende-arbeidsliv-bokmal.pdf>

Idebanken (2016). *Konflikthåndtering på arbeidsplassen: Hvis konflikten trappes opp.*
Hentet 07.11.17 <http://mag.idebanken.org/konfliktb/>

Hovedavtalen mellom Spekter og Unio (2018). *Avtale om forhandlingsystem i Overenskomstområde 10 (Helseforetak).* Hentet den 28.4.18
<https://www.unio.no/cms/files/5316/spekter-unio-hovedavtale-010118-311221.pdf>

Regjeringen.no *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4.mars 2014 – 31.desember 2018 (IA-avtalen)* Hentet 25.4.18
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_ia_avtale.pdf

SSB (august 2016): *Fagforeninger i Norden og OECD. Norden fremdeles på topp i fagforeningsmedlemskap.*

Hentet den 15.11.17 <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/norden-fremdeles-pa-topp-i-fagforeningsmedlemskap>

Unios Verdibok (2005). *Inkludering, godt arbeidsmiljø, og bærekrafting utvikling.* Hentet 17.11.17 [https://oldunionews.symfoni.com/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Unios-verdibok.pdf/\\$file/Unios-verdibok.pdf](https://oldunionews.symfoni.com/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Unios-verdibok.pdf/$file/Unios-verdibok.pdf)

Nettlenker: <https://www.vgtv.no/video/149125/meyers-advokat-ut-mot-nrk>

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/ssb/dette-er-ssb-saken/a/24184153/>

Vedlegg 1 – Tilbakemelding fra NSD

Halvor Nordby

Institutt for helse og samfunn
Universitetet i Oslo Postboks 1130 Blindern
0318 OSLO



Vår dato: 21.06.2017

Vår ref: 54516 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.05.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

54516 Konflikthåndtering og bruk av hersketeknikker – Hva gjør de med deg? En kvalitativ studie av tillitsvalgtes opplevelse av møte med bruk av hersketeknikker i konflikthåndteringssituasjoner

Behandlingsansvarlig Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig Halvor Nordby

Student Audun Mo

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 03.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Audun Mo audun.mo@gmail.com



Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 54516

FORMÅL

Å løse konflikter er ofte de mest krevende oppgavene tillitsvalgte gjør. Samtidig er konflikter naturlige og kan håndteres. Det kan likevel oppleves ubehagelig og krevende å stå i en konflikt. Får konflikten medmenneskelige konsekvenser og man opplever at konflikten eskalerer til at det brukes hersketeknikker og manipulering kan dette være ekstra krevende.

Jeg vil med utgangspunkt i kommunikasjonsteori undersøke hva bruk av hersketeknikker gjør med den enkelte som eventuelt har blitt utsatt for disse i en konflikthåndteringssituasjon.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

SENSITIVE DATA

Det behandles sensitive personopplysninger om medlemskap i fagforeninger.

DATASIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forskere og studenter følger Universitetet i Oslo sine rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 03.12.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet ***”Konflikthåndtering – Hvordan opplever tillitsvalgte i helseforetak konflikter og hersketeknikker i kommunikasjon med arbeidsgiver”***

Bakgrunn og formål

Å stå ovenfor en konflikt kan være en krevende situasjon for tillitsvalgte. Samtidig er konflikter naturlige og kan håndteres. Det kan likevel oppleves ubehagelig og krevende å stå i en konflikt. Får konflikten medmenneskelige konsekvenser og man opplever at konflikten eskalerer til at det brukes hersketeknikker og manipulering kan dette være ekstra krevende. Oppgaven vil med utgangspunkt i kommunikasjonsteori undersøke opplevelse av konflikter og hersketeknikker og hva det gjør med den enkelte som eventuelt har blitt utsatt for disse i en konflikthåndteringssituasjon. Dette er den avsluttende oppgaven for masterstudiet i helseadministrasjon, ved UIO. Oppgaven gjennomføres som individuell oppgave.

Du spørres om deltagelse i denne studien på grunn av din stilling som hovedtillitsvalgt/foretakstillitsvalgt for NSF i et helseforetak. Jeg ønsker å rekruttere tillitsvalgte som har gjennomgått NSFs opplæring dvs basiskurs/modulkurs, arbeidstidskurs og forhandlingskurs.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Datainnsamlingen til denne studien vil foregå som individuelle intervjuer med deltagere, samt et fokusgruppeintervju til slutt for å prøve ut om forskerens oppfatning fra intervjuene stemmer overens med de uttalelsene som har blitt presentert. De individuelle intervjuene vil ha varighet på ca. 40 min og vil bli registrert via notater og lydopptak. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle tematikk lignende dette: Har du opplevd å være part i en konflikthåndteringssituasjon? I hvilken setting skjedde det? Hvor du skjønte eller ikke skjønte at motparten benyttet seg av en hersketeknikk? Hvordan håndterte du det? I så fall hva gjorde det med deg?

Hva skjer med informasjonen om deg?

Det vil kun være forskeren og hans veileder som har tilgang til data som skal analyseres. Alle informanter blir behandlet med full anonymitet og konfidensialitet. Informantene blir lagret som «informant 1», «informant 2» osv. Dette for at det ikke skal fremkomme opplysninger i datagrunnlaget som kan gjenkjenne den enkelte i publiseringen av oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.12.2017 Alle data blir lagret på personlig datamaskin og vil bli slettet etter at oppgaven er ferdigstilt.

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.

Student: Audun Mo. E-post audun.mo@gmail.com . Mobilnummer 97562414.

Studentveileder: Halvor Nordby. Halvor.Nordby@medisin.uio.no. Mobilnummer 90135154.

Studien er godkjent av 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)

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon

- Hvilken tittel har du i dag?
- • Hvor lenge har du vært tillitsvalgt?
-

1) Konfliktåndtering

Hovedspørsmål:

- Har du opplevd en konflikt i rollen som hovedtillitsvalgt? I så fall kan du beskrive denne?
- Hvilke ulike konflikter kommer du på at du har deltatt i de siste året?
- Hvordan vil du betegne/beskrive disse konfliktene? Alvorlige? Ufarlige? Langvarige? Prinsipielle?
- Om du skulle pekt på noen spesielle faktorer du har erfart som tillitsvalgt som kan lede til konfliktsituasjoner, hvilke ville det ha vært?

2) Erfaringer med bruk av hersketeknikker:

Hovedspørsmål:

- Er det i noen av konfliktsituasjonene du har beskrevet for meg hvor du opplevde at motparten benyttet seg av hersketeknikker?
- Eller er det andre situasjoner hvor du har opplevd at noen benyttet hersketeknikker mot deg?
 - • I så fall hvordan opplevde du det?
- Hvordan følte du deg når motparten benyttet seg av dette?
- Hva tror du var hensikten til motparten som brukte dette mot deg?
- Hva gjorde dette med forholdet mellom deg og den som benyttet dette mot deg?
- Har du opplevd at din rolle som tillitsvalgt har blitt brukt imot deg?

3) Bearbeidelse av hersketeknikker:

Til slutt litt om hvordan **du håndterer** eller ikke håndterer situasjonen når motparten benytter seg av hersketeknikker:

- Hvordan håndterer du hersketeknikker når de oppstår
- Hva tror du kan skje med personer som blir utsatt for hersketeknikker og som ikke forstår at det er dette som faktisk skjer?
- Mener du at du får nok opplæring om konflikthåndtering i rollen som tillitsvalgt?
- Tror du at å bli utsatt for gjentagende bruk av hersketeknikker kan oppleves som mobbing?

Er det noe du mener jeg har glemt å spørre om eller du ønsker å utdype i forhold til det vi har pratet om? Er det noe annet du mener jeg burde få med i oppgaven?

