



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Jeanette Skogeng

*”Konfliktarbeid for linjeledere”*

*-Forebygging og håndtering av*

*interperson-konflikter*

Årsstudium i organisasjon og ledelse, studiesenteret, 2009

SSA935 Prosjektarbeid, metode og veiledning

2011

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

## FORORD

Oppgaven avslutter årstudium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark. Ideen til temaet forebygging og håndtering av konflikter kom tidlig i studiet. Vi har vært innom temaet i flere av fagene, men vi har vært i overflaten av et emne som er veldig vidt. Jeg finner temaet interessant og ikke minst viktig for alle ledere, og ønsker derfor å bruke den avsluttende oppgaven til å gjøre et dypdykk i en del av teorien som er skrevet om konflikter. Samt gjennomføre intervjuer med ledere og ansatte for å se teori og praksis opp mot hverandre.

Takk til alle informanter for relevant informasjon, til veileder for konstruktive tilbakemeldinger, til venner som har lest korrektur, og ikke minst til arbeidsgiver for tilrettelegging slik at oppgaven kunne bli til.

Tromsø, mai 2011

Jeanette Skogeng

## Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING .....	3
1.1	Tema .....	3
1.2	Bakgrunn for oppgave .....	3
1.3	Hensikt.....	4
1.4	Problemstilling.....	4
1.5	Avgrensninger .....	4
1.6	Begrepsavklaringer.....	4
2.0	TEORI .....	5
2.1	Generelt om konflikter.....	5
2.2	Forebygging av konflikter .....	8
2.3	Et godt arbeidsmiljø.....	9
2.4	Handtering av oppståtte konflikter .....	11
3.0	METODE .....	14
4.0	RESULTATER, ANALYSE OG DRØFTING.....	17
4.1	Forebygging av konflikter .....	18
4.2	Arbeidsmiljø .....	24
4.3	Håndtering av oppståtte konflikter .....	33
5.0	AVSLUTNING .....	36

## **1.0 INNLEDNING**

### ***1.1 Tema***

Temaet for oppgaven konflikter på arbeidsplassen. Hvordan avdelingsledere kan forebygge at konflikter oppstår, samt hvordan de kan/bør bidra til å løse konflikter.

Hovedområdene i intervjuene har vært arbeidsmiljø; hvordan arbeidsmiljøet i avdelingen er i dag, sett fra både leders og ansattes side. Hvilke faktorer de ansatte mener fremmer og motvirker et godt arbeidsmiljø. Forebygging av konflikter; Hvordan jobber leder for å forebygge konflikter, og hvordan oppfatter de ansatte leders innsats for forebygging. Hvilke faktorer ledere og ansatte mener fører til et høyere konfliktnivå. Og til sist handtering av konflikter; hvordan ledere med oppståtte konflikter, og bruker de mye tid på dette. Samt hvordan forventer ansatte at lederen skal opptre når det oppstår konflikter mellom personalet.

For å belyse temaet og besvare problemstillingen, har jeg valgt kvalitativ metode og gjennomført til sammen 6 intervjuer med både ledere og ansatte. Jeg har valgt kvalitativ metode og gjennomført intervjuer på bakgrunn av muligheten til å få utfyllende informasjon. Ved gjennomføring av intervju har en mulighet til å stille oppklarende og utfyllende spørsmål slik at en som intervjuer på en best mulig måte forstår informasjonen fra intervjuobjektet.

For å forankre oppgaven teoretisk har jeg valgt noe pensumlitteratur fra fagene personalledelse og organisasjonspsykologi. Men det meste av litteraturen jeg har benyttet er spesifikk om temaet, og er skrevet av fagpersoner med lang arbeidserfaring innenfor konfliktforebygging og konflikthåndtering.

### ***1.2 Bakgrunn for oppgave***

Denne oppgaven er avslutningen på studiet organisasjon og ledelse. I valg av tema har det vært viktig for meg å finne ut hvilket tema som vil være nyttig og lærerikt for meg å gjøre et dypdykk i, i forhold til egen jobb som avdelingsleder innenfor kommunal helsetjeneste. Kommunal helsetjenester er ofte presset i forhold til ressurser og kravet om å få mest mulig ut av trange kommunale budsjett. Jeg og flere av mine kollegaer opplever et press mellom tid til tilstedeværelse i avdelinga, personaloppfølging og pålagte administrative oppgaver. Mindre tid til personaloppfølging og leders tilstedeværelse kan være en faktor som fører til konflikter.

I egen hverdag opplever jeg også konflikter mellom ansatte, og møter ofte i den forbindelse klare forventninger til at jeg skal ordne opp i disse konfliktene fordi jeg er leder.

### **1.3 Hensikt**

Med denne oppgaven ønsker jeg å gjøre et dypdykk i temaet forebygging og håndtering av konflikter.

Det er interessant for oppgaven om det er samsvar eller forskjeller mellom ledernes og de ansattes oppfatninger og forventninger rundt forebygging og håndtering av konflikter. Er lederne gode på å kommunisere ut til deres ansatte hva de arbeider konkret med for å ha et godt arbeidsmiljø og lavt konfliktnivå? Og hvordan oppfattes lederens arbeid sett fra den ansattes side?

### **1.4 Problemstilling**

Ut fra ønsket om å lære mer om temaet konflikter som er anvendbart i egen hverdag som avdelingsleder, har jeg valgt problemstillingen;

*Hvordan kan leder forebygge konflikter i en personalgruppe, og hvordan bør en som avdelingsleder handtere interperson-konflikter mellom ansatte på arbeidsplassen?*

### **1.5 Avgrensninger**

Jeg velger å avgrense oppgaven til å gjelde interperson-konflikter mellom ansatte. Jeg vil derfor ikke komme inn på konflikter der lederen selv er part /direkte involvert.

I tillegg avgrenser jeg oppgaven til å gjelde innenfor kommunal omsorgstjeneste. Intervjuene er gjennomført i tre forskjellige sykehjemsavdelinger, til sammen 6 medarbeidere. Det er rimelig å anta at funnene kan være representativt for andre sektorer og arbeidsplasser, men jeg ønsker å fokusere på kommunal omsorgstjeneste, fordi det er her jeg har mitt daglige virke som leder.

### **1.6 Begrepsavklaringer**

- **Konstruktiv konflikt** er motsetninger som håndteres på en måte der en respekterer de ulike synspunktene, og i fellesskap definerer en det underliggende problemet og

mulige løsningsalternativer før en igjen i fellesskap velger det som fremkommer som den beste løsningen. De er alltid konsentrert om saksspørsmålet (Ekstam 2001).

- ***Destruktiv konflikt*** er når en forlater saksspørsmålet og uenigheten dreier seg over på det personlige planet og en angriper hverandre. Følelsene tar overhånd og fornuften forsvinner gradvis mer og mer (Ekstam 2001).
- ***Interpersonlig konflikt*** er konflikter mellom ulike individer (Kaufmann og Kaufmann 2003).
- ***Verdikonflikter*** er konflikter som oppstår som følge av at andres handlinger, evt. egne handlinger, andres verdisyn og holdninger kolliderer med vårt eget verdisyn, etiske overbevisning eller holdninger (Lystad 2004).
- ***Interessekonflikter*** er konflikter som oppstår når ulike behov hos ulike mennesker går på tvers av hverandre. Behovene kan være av materiell, psykisk, fysisk, åndelig eller sosial art (Lystad 2004).
- ***Vurderingskonflikter*** oppstår på bakgrunn av at to eller flere oppfatter ting ulikt. Dette kan være på bakgrunn av at en legger vekt på ulike ting og konklusjonene blir derfor forskjellig (Lystad 2004)
- ***Rolle- og maktkonflikter*** er konflikter som ofte oppstår når det er uklare mål, uklare /uavklarte roller eller uklar ledelse. Det vil oppstå ulike forventninger (Lystad 2004).

## 2.0 TEORI

### 2.1 Generelt om konflikter

Mange konflikter ser ut til å gjenta seg. I følge Hotvedt (1997) finnes det ikke nye konflikter, bare gamle. Dette kommer av at de underliggende årsakene ikke blir bearbeidet og løst. Dette gjelder når relasjonen er langvarig eller når en formelt befinner seg i avhengighetsforhold til hverandre.

Rolf-Petter Larsen skiller i Larsen (1999) mellom kognitive konflikter (uenighetskonflikter) og affektive konflikter. Kognitive konflikter kjennetegnes ved å være faglig eller saklig relaterte uenigheter som kan være skarpt uttrykt og fremtre i konfliktform. Affektive konflikter er en åpen kamp som innebærer vonde og sterke følelser, store personlige motsetninger og mye prestisje. En finner i slike konflikter ofte bruk av ufine metoder. Ekstam (2001) betegner dette henholdsvis for konstruktive og destruktive konflikter.

Mange mener at både for mye og for lite konflikter i en organisasjon gir negativt resultat. For mye konflikter trekker mye energi og fører til at menneskene blir veldig opptatt av disse. Mens for lite konflikter ikke utløser nødvendig kreativitet, Larsen (1999). Hocker og Wilmot gjengitt i Larsen (1999) sier at mulige positive virkninger av konflikter kan være å utløse mer energi hos de involverte, får partene til å utvikle høyere egenverdi, føre til at forbindelsen til andre blir bedre, samt at man blir mer fornøyd med resultatet. Videre kommer det frem at konflikter kan være konstruktive når de blant annet; åpner opp for nye saker og bidrar til å klargjøre ideer, øke positiv medvirkning fra ansatte, bidrar til bedre intern kommunikasjon, fører til bedre samarbeid mellom ansatte gjennom felles konflikttarbeid, får den enkelte til å gå i seg selv og revurdere sine holdninger og standpunkt, samt *ikke* fører til en uheldig utvikling med en eskalerende affektiv konflikt.

### De ulike fasene i konfliktforløpet

Ekstam (2001) beskriver konfliktprosessen gjennom 4 forskjellige faser. Disse er:

1. Forstyrrelses- Fasen	2. Vanskelighets- fasen	3. Offentlig fasen	4. Krav til løsningsfase
- Motsatte synspunkter - Uvilje til å lytte - Avgrenset - Forlatt samarbeidsnivå - Enkelte er ille berørt - Opprettholdt effektivitet	- Bildene blir stadig mer uforenelige - Følelser tar overhånd - Utvidede områder - Mange er ille berørt - Overglattende - Synkende effektivitet	- Tydelige tegn utad - Kamp vinne/tape - Sterk følelses-Styring - Direkte motarbeiding - Mange føler ubehag - Valg av syndebukk - Lav effektivitet - Avgang/sykemeld.	- Åpen strid uten fornuft - Destruktivitet - Omgivelsene krever løsning - Alle føler sterkt ubehag - Sterke tiltak iverksettes mot enkelte / grupper - Ingen effektivitet
Parallell Prosess:	Lagoppdeling	Sekundære konflikter	Primære konflikter
Hvem skal handle?			
De involverte selv	Gruppen: Kollegaer	Utenforstående: Høyere sjef	Ekstern spesialist

	Sjefen	Personalavdelingen Bedriftshelsetjenesten	
--	--------	--	--

Det avgjørende for at oppståtte konflikter ikke skal utvikle seg gjennom fasene over, er at de ansatte selv, leder og organisasjonen håndterer konfliktene når de oppstår, Ekstam (2001). Det er uunngåelig at det oppstår konflikter på en arbeidsplass. I følge Ekstam (2001) er det noen fenomener som alltid opptrer etter hvert som konflikter øker i styrke og destruktivitet.

Destruktive handlinger som en bør være obs på og prøve å minimere er;

- 1) Matching – Dette innebærer at vi svarer på motpartens atferd med å møte han på samme måte som han møter deg selv. Dette er en vanlig opptrappingsmekanisme dersom den ene viser kamp- eller konkurranseatferd.
- 2) Kommunikasjonssvikt – i de fleste destruktive konflikter er kommunikasjonssvikt årsak. Når en går inn i en kampsituasjon slutter en å lytte til hverandre. En føler irritasjon og mener at den andre parten er urimelig, og at det derfor ikke nytter å snakke med motparten.
- 3) Rett-og-feil – innstilling – Dette er knyttet til den manglende lyttingen. Man oppfatter sitt eget standpunkt som det eneste rette, og underkjenner dermed samtidig den andres standpunkt.
- 4) Personorientering – Å dreie fra selve saksspørsmålet til å angripe motparten som person virker veldig opptrappende på en konflikt. Dette starter som regel i midten eller i slutten av forstyrrelsesfasen. Dette gjenspeiler den ubalansen mellom følelser og fornuft som etter hvert utvikles.
- 5) Nytt materiale – dersom en part føler at hans posisjon svekkes, finner han ofte et nytt spor. En ender opp med å diskutere noe helt annet enn det konflikten startet med.
- 6) Manipulering – Dette innebærer at en går bak ryggen på den en har en konflikt med, eller at en ikke spiller med åpne kort i forhold til den andre. Vanlig form for manipulering er å true den andre til å gjøre som en vil, å unndra informasjon eller å prøve å sverte motparten overfor kollegaer.
- 7) Bevisst såring – Det er ikke uvanlig at en bevisst sårer for å få taket på den andre. Dette forekommer når konflikten er kommet så langt at følelsene har tatt overhånd. Man prøver å finne motpartens svake punkt og angriper der. Dette innebærer at motparten føler seg svært krenket, og dette kan være slutten på en relasjon. Ofte kan det være umulig å få til samarbeid mellom to parter som har såret hverandre dypt.



8) Tilsidesettelse av sosiale spilleregler – Dette kan være å sabotere bevisst, å lage scener eller å gå til fysisk angrep, at man slutter å hilse på hverandre og ikke ”ser” hverandre. Dette finnes sted ofte tidlig i konfliktprosessen.

## **2.2 Forebygging av konflikter**

Et godt psykososialt arbeidsmiljø er viktig for å hindre at destruktive konflikter oppstår. Men det er ingen garanti, Ekstam (2001). Videre sier han at erfaringsmessig kan en si at destruktive konflikter er like sjeldent på en arbeidsplass med et godt psykososialt arbeidsmiljø, som de er vanlige på en arbeidsplass med et dårlig. Denne sammenhengen gjør at utvikling av et godt psykososialt arbeidsmiljø et er svært viktig innslag i konfliktforebyggende arbeid.

En dårlig psykososialt arbeidssituasjon skaper frustrasjon, stress og utbrenthet. Og vider gir en arbeidssituasjon der ansatt er stadig mer stresset og mer eller mindre utbrente, god grobunn for konflikter, Ekstam (2001). Han sier videre at det er spesielt 6 faktorer en skal være obs på. 1) For stor arbeidsbelastning, 2) Mangel på kontroll, 3) Savn etter anerkjennelse, 4) Savn etter fellesskap, 5) Savn etter rettferdighet, og 6) uforenelige krav.

Medarbeidersamtalen kan være en mulighet til å kartlegge konflikter på arbeidsplassen, Hotvedt (1997). Samtalens fortrinn er at mange ansatte oppfatter den som en forventet og naturlig del av ansettelsesforholdet, og en forventer at også mer personlige forhold blir tatt opp. Dersom medarbeidersamtaler gjennomføres jevnlig, kan leder få oversikt over aktuelle og potensielle vanskeligheter og motsetninger i de ansattes arbeidssituasjon. Leder får dermed en mulighet til å veilede medarbeideren i forhold til disse.

Regler, retningslinjer og reglementer i forhold til hvordan ansatte skal forholde seg i ulike situasjoner virker forebyggende i forhold til konflikter i organisasjonen, Lystad (2004). Som regler fremkommer det i arbeidsavtalen at arbeidstaker plikter å følge gjeldende rutiner og retningslinjer i enheten. Det er imidlertid en større sjanse for at reglene blir fulgt dersom de ansatte selv får være delaktig i utarbeidingen av ”spillereglene”. Lystad (2004) sier videre at det innimellom kan være nødvendig å ta en etisk debatt i avdelingen. Målet er å fremme etisk refleksjon og tenkning i arbeidsmiljøet, hindre utstøting og mobbing, og fremme likeverd og

likestilling. En etisk refleksjon der en går igjennom noen etiske spørsmål, fremmer refleksjonen over egen atferd og holdninger.

Kompetanseutvikling omfatter alle tiltak organisasjoner gjennomfører for å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner. I tillegg omfatter kompetanseutvikling all den uformelle læringen som finner sted gjennom selve arbeidet, Nordhaug (2002). Han sier videre at kompetanseutvikling tjener flere funksjoner. Blant annet trygge og forbedre effektiviteten i organisasjonen, sosialisere ansatte (f eks introduksjonskurs for nyansatte), samt at kompetanseutvikling fører til et positivt omdømme for organisasjonen.

Det er utallige måter å drive kompetanseutvikling på, både internt mellom ansatte og fra eksterne aktører. Jeg ønsker spesielt å trekke frem jobbrotasjon. Nordhaug (2002), sier at stadig flere organisasjoner benytter jobbrotasjon som et systematisk virkemiddel for kompetanseutvikling. Ved å rotere ansatte mellom ulike jobber utvikles det en breddekompetanse, som en vanskelig kan oppnå på annen måte. På denne måten får en også ansatte som også er generalister, ikke bare spesialister. Jobbrotasjon bidrar til å skape en større helhetsforståelse hos de ansatte, og større toleranse og forståelse for arbeidsoppgaver og problemer som finnes i andre avdelinger.

Mye av læringen i arbeidslivet finner sted i kontakt mellom kollegaer og gjennom samhandling i arbeidsgrupper. Hyppigheten og mengden av overføring av kunnskap mellom kollegaer, avhenger i stor grad av forholdet mellom dem. Gode mellommenneskelige forhold er også avgjørende for anvendelsen av kunnskap og nye ferdigheter, Nordhaug (2002). Videre påpeker han at lederens rolle er kritisk i hva gjelder kompetanseutvikling. I tillegg til å skulle bedømme behovet for utvikling og informere ansatte om opplæring, er det lederens oppgave å sørge for tilbakemeldinger til underordnede som har tilegnet seg ny kompetanse og bruker denne på arbeidsplassen med godt resultat. Læring som blir positivt belønnet gjennom gode tilbakemeldinger, blir ofte gjentatt, husket og anvendt i andre situasjoner. Lederens atferd på dette området blir derfor svært viktig for læringsmiljøet i organisasjonen.

### ***2.3 Et godt arbeidsmiljø***

Et godt arbeidsmiljø gir en følelse av at en gjør noe verdifullt og meningsfullt i en virksomhet med klare og engasjerende målsettinger. Oppgavene gir energi og arbeidsglede. Dersom en opplever arbeidet som slitsomt og anstrengende, har en i utgangspunktet en negativ oppfatning av verdien i arbeidet. Lystad (2004).

Hertzberg tofaktorteori, gjengitt i Kaufmann og Kaufmann (2003), skiller mellom faktorer som gir motivasjon og faktorer som fører til mistriksel. Som motivasjonsfaktorer nevner Hertzberg prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Som hygiene faktorer nevner han arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelig relasjoner. Hertzberg konkluderte sine undersøkelser med at hygiene faktorene skaper mistriksel når de ikke er tilstede, men de skaper ikke trivsel om de er tilstede. Og videre at motivasjonsfaktorene skaper trivsel når de er tilstede, men ikke mistriksel om de ikke er tilstede. Dersom motivasjonsfaktorene ikke er tilstede, sier Hertzberg at en får medarbeidere som er mer nøytral og distansert.

I en organisasjon med et godt arbeidsmiljø er det ingen tvil om rapporteringslinjene og hvem som har ansvar for hva. En opplever seg kompetent til de arbeidsoppgavene en skal utføre, og det er rom for kompetanseutvikling og læring i jobben.

Det er gode rutiner og prosedyrer for arbeidsoppgavene, men dette sammen med rom for fleksibilitet. Ledelsen er beslutningsdyktig, målrettet og kompetent. Videre opplever en trygghet, åpenhet og tillit mellom både arbeidskollegaer og ledere.

I et godt arbeidsmiljø er det rom for diskusjoner og ulike meninger uten at dette munner ut i negative konflikter. Tvert om, slike diskusjoner stimulerer den faglige og menneskelige utviklingen, Lystad (2004).

I 2005 ble det utarbeidet en verdibok av en gruppe i Unio. I verdiboken heter det;

*”Mestring, mening og materiell trygghet er tre kjernebegreper i visjonen om det gode arbeidsliv. Den enkelte må oppleve at arbeidet er interessant og meningsfullt. Man må kunne se resultater av eget arbeid og det må gi tilfredsstillende økonomisk trygghet. Arbeidslivet er en viktig arena for utfoldelse, utvikling, selvrealisering og sosialt liv. Den store plass og betydning arbeidet har i menneskes liv, sier mye om hvor viktig det er at arbeidslivet oppleves godt for den enkelte. Det motsatte kan virke svært helseskadelig og destruktivt.” Gjengitt i Lystad (2004) s. 74.*

I følge verdiboken, gjengitt i Lystad (2004), er det noen kjerneverdier som fremstår som spesielt viktig i et godt arbeidsmiljø. Disse kjerneverdiene er; Trygghet og forutsigbarhet, anerkjennelse og verdsetting, raushet, åpenhet, felles målorientering og eierskap til arbeidsresultatene.

Faktorer som ofte fører til konflikter er i følge verdiboken, gjengitt i Lystad (2004); kamp om knappe ressurser, misforståelser og feiloppfatninger, kolliderende verdier, ulike normer og oppfatninger, kommunikasjonsproblemer, skjev maktfordeling og stress. Hotvedt (1997) sier at lederens disposisjoner og lederstil ofte er en sentral årsak til konflikter. Mens på den andre siden er den utløsende og den bakenforliggende årsaken ofte å finne i forhold som er knyttet til den strukturelle tilretteleggingen av selve arbeidet. F eks kan dette være beslutninger, ansvars- og myndighetsforhold, virksomhetens politikk og praksis.

## **2.4 *Handtering av oppståtte konflikter***

### **Leders ansvar og rolle**

En bør som leder gripe inn i konflikter når kvaliteten organisasjonen leverer synker, sykefraværet øker, en opplever økt turn-over, en registrere dårlig stemning, en registrer medarbeidere som ikke trives og at ansatte isolerer seg, samt dårlig oppmøte på sosiale arrangementer, Larsen (1999).

Ekstam (2001) mener at en som leder skal gripe inn når konflikten er på det nivået han kaller for ”vanskelighetsfasen”, se pkt 2.1. Dette er, ifølge han, nivået før en ser sykemeldinger og økt turn-over. Når en ser at disse fenomenene, bør en involvere høyere sjef, personalavdeling og/eller bedriftshelsetjenesten.

Arbeidsgiver har etter arbeidsmiljøloven hovedansvaret for arbeidsmiljøet. Bestemmelsene i aml innebærer blant annet at arbeidsmiljøet fullt ut skal være forsvarlig, jf arbeidsmiljøloven § 2-1.

En leder som får kjennskap til konflikter som involverer ansatte ved avdelingen, har plikt til å handle. Det er viktig at leder tar en aktiv rolle dersom det er behov for å rydde opp i en konflikt mellom ansatte. Dette innebærer ikke at det er lederen selv som skal løse konflikter, men lederen skal ta et ansvar for at konflikten blir løst, Lystad (2004).

Det er et problem at mange ledere ikke takler konflikter med eller mellom de ansatte, Lystad (2004). En av årsakene til dette kan være at sterke personligheter som lederen er litt redd for, er involvert i konflikten. Det kan også være slik at lederen er redd for å avsløre sine egne svake sider i en konfliktsituasjon. At lederen tar ansvar i en konfliktsituasjon er ikke bare viktig for lederen selv. De ansatte er ikke tjent med en leder som er spilt ut over sidelinja.

Lederen kan miste både respekt og autoritet dersom en ikke handler som forventet i en konfliktsituasjon. Dette vil i neste omgang gå ut over alle ansatte, Lystad (2004).

Langvarige personkonflikter kan være skadelig for enkeltpersoner, arbeidsmiljøet og hele organisasjonen. På den andre siden kan konflikter være kilde til læring, forbedring av ytelse, selvutvikling både for enkeltindivider og for grupper og bidra til økt kreativitet i organisasjonen. Disse to utgangspunktene viser, i følge Kaufmann og Kaufmann (2003), hvor viktig det er at ledere tar tak i konflikter og prøver å bidra til konstruktive løsninger.

### **Å opptre som konflikthåndterer / megler**

Som sjef må man i med jevne mellomrom påta seg meglerrollen i følge Ekstam (2001). Han sier videre at en som leder aldri kan løse andres konflikter, det kan bare de som selv er innblandet. En må som leder vært oppmerksom på hvilken rolle en innehar i en slik situasjon, eller så kan en gjøre den store feilen at en overtar andres problemer. Utgangspunktet for meglerrollen må være å handle på en slik måte at de involverte selv tar tak i og løser konflikten.

Videre sier Ekstam (2001) at megleren har to oppgaver. Den ene er å skape nødvendig motivasjon hos de involverte. Den andre er å skaffe den metodikken som kan få slutt på den destruktive atferden mellom de som er innblandet, men i stede gå over til en konstruktiv måte å løse motsetningene på for så å komme videre.

En megler skal aldri være en dommer, som avgjør hvem som har rett og hvem som har feil. En skal ikke vurdere de innblandes argumenter, og heller ikke opptre som anklager eller forsvarer for noen av partene. Dersom en inntar noen av disse posisjonene har en mistet sin nøytralitet og har gjort seg selv til en part i konflikten, Ekstam (2001)

Derimot skal en som megler fungere som *katalysator*, være den som med friske øyne og en nøytral holdning hjelper de involverte til å tolke og analysere hva som foregår mellom dem, Ekstam (2001). Videre skal en være *metodeansvarlig*, som innebærer at en skal ha en bevisst strategi for hvordan de involverte skal bearbeide sine motsetninger. Altså styre konfliktprosessen. Til sist skal megleren være en *container* som innebærer at en skal holde på, og på en konstruktiv måte løfte frem de følelsene partene har for hverandre.

Megleren skal ikke være mellommann, men hjelpe partene til å finne måter der de kommuniserer direkte med hverandre på. I dette påpeker Ekstam (2001) tre viktige verktøy:

- 1) *Kommunikasjon*; Så lenge partene kommuniserer med hverandre, er det håp for at de selv skal klare å løse konflikten. Men når de slutter å kommunisere med hverandre forsvinner muligheten for en konstruktiv konflikthåndtering. Megleren må få i gang kommunikasjonen igjen, dersom det skal være mulig å løse konflikten.
- 2) *Motivasjon*; det handler her om å få partene til å innse at de trenger hjelp til å komme seg ut av situasjonen og til å akseptere og ta imot hjelp. Motivasjon skapes ved å bygge opp tillit rundt sin person, og å bygge opp god kontakt mellom partene. En kan ta utgangspunktet i det alle er enig i; at konflikter skaper vantrivsel og dårlig stemning på arbeidsplassen.
- 3) *Moderasjon*; megleren skal holde tilbake egne synspunkter, og prøver å skape en god samtale gjennom jeg-budskap, aktiv lytting og aktiv refleksjon. En vanlig teknikk er å be partene se saken fra den andres side.

### **Den ansattes ansvar og rolle**

Om en er involvert i en konflikt, har en selv et ansvar for å løse den. En kan ikke skylde på andre, Lystad (2004). Etter arbeidsmiljøloven § 2-3 har arbeidstaker plikt til å medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Medvirkningsplikten for et godt og trygt arbeidsmiljø innebærer et ansvar for å hindre at uheldige konflikter oppstår, og for at konflikter blir tatt opp og løst, Lystad (2004).

### **Gode konfrontasjoner**

Før eller siden oppstår det behov for en konfrontasjon når en arbeider med konfliktløsning. På den andre siden er dette noe de fleste gruer seg for, Lystad (2004). Hun sier videre at dette kan komme av at vi ønsker oss en idealtilværelse med harmoni og fordragelighet. En kan i en konfrontasjon føle uttrygghet. Derimot påpeker Lystad (2004) viktigheten av at nødvendige konfrontasjoner gjennomføres. Dette fordi skjulte konflikter og det å unngå problemer skaper mer uttrygghet enn åpne uenigheter og konflikter.

Behovet for en konfrontasjon trenger nødvendigvis ikke å komme som resultat av en krise, eller fordi "begeret er fullt". Dersom en tar opp problemet med en gang det oppstår, kan

dramatiske episoder unngås, Lystad (2004). Videre peker hun på momenter en bør tenkt gjennom på forhånd, før en gjennomfører en konfrontasjon. Disse momentene er; Hva er fakta i saken? Hva føler jeg overfor problemet og personen? Hva føler de andre? Er jeg skuffet eller sint? Hva bør jeg gjøre her?

### **3.0 METODE**

Jeg har i oppgaven benyttet en kvalitativ metode. Kvalitativ metode tar i større grad sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Kvalitativ metode benyttes for å få mer detaljert og nyansert informasjon, en mer fyldig beskrivelse, (Johannessen mfl 2005). Ordet kvalitet viser til egenskapene eller særtrekkene ved et fenomen. Kvalitativ metode tar sikte på å få frem sammenheng og helhet. Man går i dybden for å undersøke, og forskeren ser fenomenet fra innsiden hvor han erkjenner delaktighet og påvirkning (Dalland 2000). Videre kjennetegnes kvalitativ metode ved at en forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall personer (Johannessen mfl 2005). Dette ser jeg på som fordeler med metoden.

Datainnsamlingen bygger på 6 dybdeintervjuer. Gjennom å benytte intervju, var det for meg mulig å spørre mer inngående på enkelte områder, slik at jeg oppfattet det som særpreget de ulike avdelingene der intervjuene er gjennomført.

Ulempene ved bruk av denne metoden innenfor dette temaet, kan være at det er vanskelig å få tilgang til intervjuobjekter. Jeg har sendt ut mange forespørsler til mange ulike enheter innenfor kommunal helsetjeneste i ulike kommuner, men fått overraskende få positive svar på henvendelsen. Det kan virke til at konflikter kan være vanskelig eller lite ønskelig å snakke om. Dette kan kanskje ha vært med på å påvirke funnene som presenteres i oppgaven. Det de fleste assosierer med ordet konflikt har negative følelser innblandet i seg. Alle avdelingene som er representert i oppgaven opplever ikke å ha noen konflikter pågående, og ledere jobber bevisst med forbygging av konflikter. Det er derfor mulig å tenke seg at de avdelingene som responderte positivt på henvendelsen min om tillatelse til å gjennomføre intervju, er de som jobber forebyggende og i stor grad lykkes i dette arbeidet. Mens de som svarte negativt, og de mange som overhode ikke har besvart henvendelsen, kan ha et større innslag av konflikter og negative følelser involvert og ikke ønsker å bli intervjuet på dette området.

Det er mulig at en kvantitativ metode med f.eks. bruk av spørreskjemaer, som innebærer stor grad av anonymisering, kunne ført til en høyere svarprosent på henvendelsen, og kontakt med flere ansatte i avdelingene. Men på den andre siden ville jeg gjennom bruk av spørreundersøkelse ikke fått muligheten til å gå i dybden å spørre utdypende på flere temaer, få frem den detaljerte og nyanserte informasjonen som Johannessen mfl trekker frem. Kvalitativ metode gjennom bruk av dybdeintervjuer, har gitt meg muligheten til å være mer sikker på at min forståelse av den gitte informasjonen ble riktig, og at alle faktorer og nyanser kommer frem. En spørreundersøkelse kan lett bli for generell, der det er vanskelig å få med seg alle detaljene som blir viktig i denne sammenhengen. På bakgrunn av dette har jeg ikke vurdert å benytte kvantitativ metode for datainnsamlingen.

Et intervju er en relasjon mellom (i dette tilfellet) to deltakere. Informasjonen som fremkommer i intervjuet avhenger av denne relasjonen, Johannessen mfl (2005). Jeg startet intervjuet med å repetere hvem jeg er, i hvilken hensikt jeg ønsket å gjennomføre intervjuene, fokuset for oppgaven, samt repetisjon av retningslinjene for anonymisering som oppgaven følger. Jeg følte at det var viktig pga temaet å garantere at ingenting av informasjonen de gav ville være gjenkjennbart til arbeidsplassen, ikke en gang hvor i landet intervjuene har vært gjennomført. I utgangspunktet tenkte jeg at det at jeg selv er avdelingsleder, kunne virke negativt inn på informantene, men opplevelsen er at dette ikke hadde noe å si. Intervjuene er gjennomført i avdelingene. Med andre ord på et sted der informantene var kjent og trygg. Jeg hadde brukt mye tid på å forberede meg, og kunne spørsmålene godt. I tillegg hadde jeg lest en del teori på forhånd. Mitt fokus på forhånd var at trygghet gjenspeiles av kroppsspråket. Dersom jeg virket uttrygg og ukomfortabel med en uvant situasjon, så ville dette smitte over på informantene. Og skape en ubehagelig situasjon der en kanskje gir mindre informasjon for fortære å få situasjonen overstått. Under intervjuene brukte jeg teknikken aktiv lytting. Dette gav meg mulighet til å være sikker på at jeg oppfattet informanten rett, samtidig som det signaliserer at en er interessert i den informasjonen som blir gitt. Samtlige intervjuer utviklet seg til en god samtale, der jeg følte meg komfortabel. Jeg leste også kroppsspråket til informantene som at de ikke følte situasjonen ubehagelig. Slik sett er det rimelig å anta at informasjonen som fremkommer i intervjuene er reell, og så langt som mulig fullstendig.

Jeg har gjennomført 6 dybdeintervjuer med ansatte og ledere. Jeg har intervjuet ansatt og leder i samme avdeling, for å muliggjøre sammenlikning av fremkommen data. Den



strategiske utvelgelsen har jeg basert på at flere avdelinger skulle være med i undersøkelsen.

Og at innenfor samme avdeling skulle både ansatte og leder intervjues.

Ved selve rekrutteringen av informanter, gikk jeg bredt ut. Jeg har benyttet e-post som for å få kontakt med enhetene. Jeg har sendt mange e-poster til enhetslederne ved enheter innenfor kommunal helsesektor i mange kommuner. E-posten har inneholdt informasjon om hvem jeg er, hva jeg holder på med, informasjon om temaet, hva jeg ønsker å undersøke, hvordan jeg så for meg å gå frem. E-posten inneholdt også informasjon om at jeg ønsket å intervjuer både ansatte og ledere, og den inneholdt informasjon om anonymisering av informanter og fremkommet informasjon.

Jeg har ikke hatt mulighet til selv å velge ut intervjuobjektene fra gruppen av ansatte. Dette er det de intervjuede lederne som har gjort. Dette på bakgrunn av at jeg har gjennomført intervjuene på dagtid, mens de ansatte har vært på jobb, og gjennomføring av intervjuene har derfor måttet planlegges inn i driften av avdelingen denne dagen. Det kan derfor være at lederne har plukket ut de i personalgruppen de har best relasjon til. Jeg velger likevel å anta at utvalget av intervjuobjekter er representativt for de avdelingene der intervjuene er gjennomført.

Før jeg startet selve intervjuprosessen hadde jeg utarbeidet flere forskningsspørsmål som jeg ønsket å få svar på. Forskningsspørsmålene mine var både *fortolkende* og *teoretiske*.

Fortolkende spørsmål er spørsmål om hvordan informantene oppfatter og tolker hendelser og handlinger. Teoretiske spørsmål tar sikte på å avdekke årsaker og hensikt til handlinger og begivenheter, Johannessen mfl (2005). Forskningsspørsmålene legges til grunn ved utarbeidelsen av intervjuguiden.

Selve gjennomføringen av intervjuene var strukturert. I begrepet ligger at en på forhånd har fastlagt tema og spørsmålsformuleringer, Johannessen mfl (2005). Grunnen til at jeg valgte en slik fremgangsmåte er muligheten for på en bedre måte å kunne sammenlikne intervjuene og de svarere som ble gitt. Under intervjuene tok jeg skriftlige notater.

De strukturerte intervjuene, med samme spørsmål til gruppen av ansatte og gruppen av ledere, satte besvarelsene i et system som enkelt gjorde det mulig å identifisere og finne igjen de ulike temaene i materialet. Dette kaller Johannessen mfl (2005) for tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data.

Jeg har benyttet analyse av meningsinnhold som analyseverktøy. Denne metoden er beskrevet i Johannessen mfl (2005).

Jeg så tidlig gjennom utarbeiding av forskningsspørsmålene og senere gjennom utformingen av problemstillingen at tre hovedområder utpekte seg. Disse var arbeidsmiljø, konfliktforebygging og håndtering av konflikter. Jeg tok mye notater under intervjuet, og direkte etter at intervjuet var avsluttet, mens jeg ennå hadde det friskt i minne, skrev jeg notatene om til lengre tekst. Jeg trengte i denne fasen ikke å lete i intervjuene etter interessante temaer, da disse allerede var gitt gjennom forskningsspørsmålene som naturlig på en klar måte gjenspeilet seg i intervjuguiden.

Etter å ha lest gjennom intervjuene som de forelå, gikk jeg videre i analysen til koding. Jeg satte meg ned og gjennomarbeidet intervjuene på nytt. Mange av spørsmålene under intervjuene var nært knyttet til hverandre, og informantene vekslet naturlig mellom ulike ulike hovedtemaene under intervjuene. De så sammenhengene mellom hovedtemaene og besvarte flere spørsmål samtidig. Jeg bearbeidet og sorterte intervjuene og skrev den fremkomne informasjonen under rett spørsmål. Her brukte jeg igjen forskningsspørsmålene som utgangspunkt. Dermed benyttet jeg i følge Johannessen mfl (2005) deduktiv koding. Gjennom arbeidet med kodingen opplevde jeg mye refleksjon over sammenhenger mellom de ulike temaene, og jeg jobbet kontinuerlig med å knytte informasjonen til relevant teori. Deretter brukte jeg de bearbejdede intervjuene til å trekke ut den viktigste informasjonen. Noe blir tatt bort, som mindre relevant, mens andre ting fremstår gjennom denne prosessen som viktig og elementært.

Til slutt i denne prosessen sitter jeg altså igjen med et sammendrag av det opprinnelige intervjuet. Det er dette sammendraget som gjenspeiles i pkt 4.0. I dette punktet vil jeg presentere funnene som fremkommer under intervjuene. Jeg vil presentere resultatene, analysere og drøfte de, samt knytte de opp til relevant teori i sammen kapittel. Jeg bruker spørsmålene fra intervjuene som inndeling og overskrift. Hvert avsnitt vil jeg starte med et sitat fra en informant og deretter følger resultat, analyse, drøfting og relevant teori.

#### **4.0 RESULTATER, ANALYSE OG DRØFTING**

Jeg har gjennomført 6 intervjuer både med avdelingsledere og ansatte. Jeg har intervjuet ledere og ansatte i samme avdeling, slik at det vil være mulig å sammenlikne data. Jeg vil i dette avsnittet presentere resultatene som fremkom under intervjuene og drøfte resultatene

opp mot relevant teori. For oversiktligheten deler jeg kapitlet inn i de tre hovedtemaene – som nevnt i forrige kapittel. Deretter blir undertemaene spørsmålene fra intervjuene og avsnittene innledes med sitat fra intervjuene.

#### **4.1 Forebygging av konflikter**

##### **Hvilke tiltak tenker du vil være konfliktforebyggende?**

*”Noen medarbeidere kan bringe med seg en del støy i avdelingen. Jeg prøver aktivt å slå ned på denne støye gjennom tydelig kommunikasjon” (avdelingsleder)*

Samtlige leder pekte på viktigheten av *tillit og trygghet* mellom leder og ansatt. Med at noen medarbeidere bringer med seg en del støy, mente lederen tendenser til korridorsnakk, eller at dersom en misfornøyd med noe, så bringes denne misnøyen ut til kollegaer hvor en prøver å få gehør for sitt standpunkt. Denne lederen oppfattet at dette var for det meste å finne blant medarbeidere som ikke hadde vært lenge i avdelinga, eller blant de som gikk i små stillinger. Lederen mente at denne støyen, som hun valgte å kalle det for, kunne for noen ansatte være et uttrykk for uttrygghet. Hun jobbet bevisst med å skape den nødvendige og ikke minst viktige tryggheten gjennom å være tydelig i sin kommunikasjon ut i avdelinga. Ikke tydelig som i å være autoritær, men tydelig gjennom å trekke opp noen klare grenser for hva hun mente var akseptabelt atferd bland de ansatte. Dersom hun oppfattet misnøye blant noen medarbeidere var hun snar med å ta en samtale med vedkommende, slik at eventuelle misforståelser kunne ryddes vekk. Samtidig var hun tydelig på at misnøye skulle tas opp med den som kunne gjøre noe med problemet. Enten det var lederen eller andre kollegaer. Misnøye skulle ikke spres rundt i avdelingen til kollegaer som i utgangspunktet ikke var involvert.

Den ansatte i denne avdelingen opplevde at lederen var veldig tydelig på at dersom de ansatte ikke klarte å rydde opp i uenigheter selv, så skulle hun ha beskjed om det. I tillegg dersom det kom inn vikarer som ikke fungerte tilfredsstillende.

Lystad (2004) er tydelig på at regler og retningslinjer til hvordan ansatte skal forholde seg i ulike situasjoner er viktig forebyggende forhold i organisasjonen. Det blir derfor viktig å fokusere på at ansatte som føler noen form for misnøye skal bringe dette til leder. På den måten setter leder opp klare regler for hvordan personalet skal forholde seg i en slik situasjon. Dette gjelder også for kollegaene. En av de intervjuede lederne var tydelig på at alle hadde et ansvar for å gi henne tilbakemeldinger om evt. misnøye eller uenigheter. Dersom den det gjaldt selv ikke gikk til leder, var det kollegaenes oppgave slik at de selv ikke skulle være

nødt å høre alle denne misnøyen. Gjennom dette forebygges mistriivsel gjennom dårlige menneskelige relasjoner som Hertzberg snakker om. Det vil skape dårlig stemning om noen til stadighet går og sprer sin misnøye til sine kollegaer, og ikke minst når de prøver å bygge allianser og få medhold i personalgruppa for sine standpunkter. En tydelig kommunikasjon fra leder på dette området forebygger også mistriivsel og et dårlig arbeidsmiljø gjennom å vise at leder tar sitt ansvar som leder, er kompetent og jobber målrettet som Lystad (2004) påpeker.

*”Medarbeidersamtaler virker forebyggende. Spesielt i forhold til ansatte som ikke sier så mye i miljøet”. (avdelingsleder)*

I samtlige avdelinger i undersøkelsen ble det avholdt medarbeidersamtaler årlig. En leder mente at gjennomføring av medarbeidersamtaler var spesielt viktig for de i personalgruppen som ikke så lett tok til ordet i forsamlinger. Alle avdelingene hadde noen som ikke sa så mye på personalmøtene, som ikke tok så mye kontakt med leder og aldri eller sjeldent ba om en samtale med sin leder.

I teorien deles ikke dette opp. En gruppe ansatte der det er viktigere å avholde medarbeidersamtaler, og da nødvendigvis en gruppe der dette er mindre viktig. Derimot sier Hotvedt (1997) at medarbeidersamtalen, på generelt grunnlag, kan være konflikt forebyggende. Dette gjennom at samtalen kan gi leder en oversikt over aktuelle og mulige vanskeligheter og motsetninger for den ansatte. På denne måten kan leder ta i ting / situasjoner før de eventuelle motsetninger utvikler seg til å bli konflikter. Leder har også en god mulighet til å komme med råd til den ansatte for hvordan det kan være hensiktsmessig å opptre i den aktuelle situasjonen. I tillegg er det også vanlig at medarbeideren evaluerer sin leder. Vanlige spørsmål er ”hvordan kan jeg bli en bedre leder for deg?”. Konstruktive tilbakemeldinger fra begge parter kan bidra til et bedre samarbeid mellom leder og hver enkelt ansatt. En får klarlagt forventninger til hverandre. I tillegg skriftliggjøres de satsingsområdene en kommer frem til i en handlingsplan. Samtalen blir dermed også forpliktende for begge parter. Her er vi igjen over på arbeid med det psykososiale arbeidsmiljøet. Lystad (2004) påpeker viktigheten av forhold preget av tillit, åpenhet og trygghet. Dersom medarbeidersamtalen gjennomføres på riktig måte, og leder virkelig ønsker å benytte medarbeidersamtale som et ledd i sitt konfliktarbeid, så er det rimelig å anta at samtalen nettopp vil ha effekt i forhold til forebygging og en bedre relasjon mellom ansatt og leder.

*”Jeg tenker at faste møtepunkter mellom personalet og leder er viktig i det forebyggende arbeidet. Dette gjelder både leders tilstedeværelse i rapportene, og fastlagte personalmøter”.*  
(ansatt)

Alle avdelingene avholdt faste personalmøter hver 6.uke. Og samtlige ledere som var intervjuet prioriterte å være tilstede under morgenrapportene. Lederne oppgav at de gjennom denne tilstedeværelsen fikk et innblikk i hva som rørte seg ute i avdelingen. De fikk informasjon om hvor ”skoen trykker”. Dersom det var veldig hektiske perioder i avdelinga, med mange krevende oppgaver, kunne de raskere sette inn tiltak for å avhjelpe situasjonen og hindre at personalet ble stresset og overarbeidet. I en avdeling oppgav leder at dersom det var høyt sykefravær, satte hun inn ekstra ressurser, over grunnbemanningen, noen dager for å avlaste det faste personalet. Dette som et konkret forebyggende tiltak for å hindre at det resterende personalet ble syke av for mye stress og stor arbeidsbelastning.

Her er vi inne på essensen i Ekstam (2001) om det psykososiale arbeidsmiljøet. I avdelinger med høyt sykefravær, vil det resterende personalet måtte ta en større del av arbeidsoppgavene. Som nevnt tidligere kan det være belastende å jobbe sammen med mange vikarer, særlig dersom disse er ny og har lite erfaring. Det faste personalet sier at de da må følge mer med for å sikre seg at alle arbeidsoppgaver er utført. Mens når man er faste og kjente personale på, så vet en at sine kollegaer er kjent med arbeidsrutiner og en kan stole på at alle tar ansvar og alle oppgaver blir utført. Stor arbeidsbelastning og mangle på kontroll sier Ekstam (2001) at en skal være oppmerksom i forhold til. Begge deler fører til stress og negative følelser i hver enkelt. Stress gjør også at en får tid til mindre kommunikasjon med hverandre, og dermed at samarbeidet blir dårligere.. I miljø preget av stress og overbelastning på personalet er det god grobunn for konflikter. Å sette inn ekstra bemanning i slike krevende perioder, blir et konkret tiltak i det konfliktforebyggende tiltaket.

Tilstedeværelse i de daglige rapportene gir også leder annen relevant informasjon. I intervjuene ble det også trukket frem at leder får god informasjon om selve arbeidet som legges ned i avdelingen. Hun får informasjon om utfordringene personalet møter, og ikke minst om det er situasjoner/pasienter som krever spesielle tiltak. Leder kan også danne seg et bilde av hvilken kompetanse en mangler – hva personalet trenger å lære mer om i forhold til de utfordringene som er i avdelinga til en hver tid. Og personalet opplever at leder er interessert i deres arbeidshverdag og arbeidssituasjon.

Igjen er vi inne på Ekstam (2001) og de faktorene han påpeker krever oppmerksomhet. Fellesskap er et av dem. Ekstam (2001) sier at mange ledere har fått tillagt flere administrative oppgaver og dermed har mindre tid til personalet. Å ha et fast møtepunkt der leder ar seg tid til, og prioriterer å være tilstede blir viktig for fellesskapet i avdelingen. Et fellesskap der også leder trenger å være representert.

Savn etter anerkjennelse er en annen faktor. Tilstedeværelsen på den daglige rapporten gir leder en naturlig mulighet til å gi tilbakemeldinger på arbeidet som utføres i avdelingen. Leder kan derfor enkelt bidra til motiverte medarbeidere som Hertzberg sier, og leder kan minske negative følelser i forhold til stress og utbrenthet, Ekstam (2001). Nordhaug (2002) sier at leders oppgave i forhold til læringsmiljøet ikke kan undervurderes. Dette gjennom at leder gir tilbakemeldinger når en anvender ny kunnskap og dette fører til gode resultater. Læringen som positivt belønnes gjennom gode tilbakemeldinger blir som regel gjentatt, og ofte vist videre til kollegaer.

*”Det er viktig med personalmøter på jevnlig basis, og ikke minst at ansatte får ha en viss innflytelse på sakslista”. (ansatt)*

Denne ansatte mente at det var viktig med faste personalmøter, men at det var viktig at det ikke utelukkende var leder som satte opp sakslista. Hun mente at dette var et viktig prinsipp for medvirkning fra de ansatte, og at en slik tilnærming bidro til at aktuelle saker for personalet i større grad kom på dagsorden.

Dette kan ses opp mot kjerneverdier i et godt arbeidsmiljø som verdiboken gjengitt i Lystad (2004) presenterer. Gjennomslag, slik at personalet får ”sine” viktige saker på dagsorden viser verdsetting for de problemstillingene som personalet er opptatt av. I tillegg bidrar det til åpenhet i avdelingen. Åpenhet omkring hva ulike ansatte/faggrupper/leder mener er viktige områder å diskutere. Og til sist bidrar det til en felles målorientering og eierskap til arbeidsresultatene. Mange av de ansatte ønsket å få tatt opp saker som virket utviklende for avdelingen. Diskutere seg frem til andre og bedre måter å utføre oppgavene på / organisere arbeidet på. At slike saker blir tatt opp i fellesskap gir mulighet for at alle kan komme med sine synspunkter. En diskusjon der en til slutt samler seg rundt et alternativ, bidrar til at alle jobber mot samme mål, og får et eierskap til det som settes i verk.

*”Klare rutiner skaper trygghet og virker derfor forebyggende for konflikter”. (avdelingsleder)*

I denne avdelingen var leder opptatt av gode rutiner og klare retningslinjer. De arrangerte fagmøter hver 12.uke. På fagmøtene var det i stor grad de ansatte som meldte inn problemstillingen som avdelingen som helhet hadde behov for å arbeide med og forbedre. Dette innebar rutiner for organisering av arbeidet, hvordan man forholdt seg til ulike problemstillinger hos pasientene, oppdatering av og informasjon om faglige prosedyrer osv.

Dette stemmer godt overens med teorien på området. Lystad (2004) sier at regler og retningslinjer for hvordan en skal forholde seg i ulike situasjoner har forebyggende effekt. Og videre at den største effekten kommer gjennom at personalet selv får være delaktig i utarbeidingen av rutiner og retningslinjer. Dette kan også ses opp mot drøftingen over i forhold til ansattes innflytelse over sakslista for å medvirke til utvikling av egen arbeidssituasjon.

En ansatt sier at fagmøter er en viktig arena for kompetanseheving av hele personalgruppen. Denne kompetansehevingen og utviklingen av rutiner og organisering av arbeidet som personalet får medvirke til på disse møtene, har en klar forebyggende effekt i forhold til konflikter. Den ansatte peker på at personalet får et økt fokus på, og større forståelse for pasientenes behov og sette i verk tiltak utelukkende på den bakgrunnen. Mens de personlige behovene i personalgruppa kommer mer i bakgrunnen. Dette endrede fokuset fra seg selv og over til jobb og arbeidsoppgaver, fører til at diskusjonene og uoverensstemmelsene blir mer faglig rettet. En går ikke til personlig angrep på hverandre, fordi en vektlegger sine personlige behov ulikt, og dermed legge opp til interesse- eller verdikonflikter ansatte imellom.

Nordhaug (2002) sier at kompetanseutvikling tjener flere formål. Kompetanseheving bidrar til å trygge og forbedre effektiviteten. At personalets personlige behov settes til side for behov for tiltak til det beste for pasienten, bidrar helt klart til forbedret effektivitet i avdelingen. En forbedrer kvaliteten på tjenesten til pasientene betydelig. En får økt trygghet gjennom at en i større grad kan stole på at hele personalgruppa følger de utviklede retningslinjene. Mange pasienter trenger trygge rammer, og en er avhengig av at alt involvert personell faktisk jobber likt og gjennomfører de tiltakene en er kommet frem til.

*”Jeg mener at tett oppfølging av sykemeldte, og god oppfølging av avdelingen dersom en setter i verk atføringstiltak for noen, er et viktig forebyggende tiltak”. (avdelingsleder)*

Ledere har et ansvar for følge opp sykemeldte arbeidstakere. Det skal på ulike stadier i en sykemeldingsprosess utarbeides oppfølgingsplaner for tilbakeføring til arbeid. Tiltak som settes i verk skal dokumenteres i oppfølgingsplanene. Denne lederen trakk frem tettere oppfølging av sykemeldte som et ledd i arbeidet med forebygging av konflikter. Dette gjennom at ansatte raskere kunne komme tilbake i jobb, samt at langtidssykemeldte ikke mister kontakten med arbeidsplassen og dermed fikk problemer med å komme tilbake til avdelingen. Å utarbeide tiltak for ansatte når de kommer tilbake i jobb, opplevdes som utfordrende. Lederne påpekte at det ikke var lett å skulle tilrettelegge på en slik måte at det ikke gikk ut over det resterende personalet. F eks dersom noen i en tung avdeling skulle skånes for tunge løft, går dette utover de andre som da må foreta forholdsvis flere løft. Leder var derfor opptatt av tydelig kommunikasjon ut i avdelingen når tiltak sattes i verk, og alle ansatte ble invitert til å gi tilbakemeldinger dersom de mente at tiltakene skapte problemer for den enkelte eller for avdelingen som helhet.

Her kan en igjen se på Ekstam (2001), som sier at en samlet økt arbeidsbelastning vil føre til stress, og de negative følelsene som stress fører med seg. Dårlig kommunikasjon om hva som settes i verk, og hvorfor, kan føre til en følelse av urettferdighet hos den resterende personalgruppen på bakgrunn av manglende forståelse. Dette gir igjen negative følelser og kan føre til oppblomstring av konflikter. Det er rimelig å anta at konflikter på bakgrunn av dette, vil raskt føre til personlige konflikter. Dette gjennom at tilrettelegging for en arbeidstaker, oppleves til å gi mer-belastning for de andre. Dette vil føre til at det blir vanskeligere for en gradert sykemeldt arbeidstaker og fullt komme tilbake i jobb. Derimot gjennom å invitere de resterende arbeidstakerne til å komme med tilbakemeldinger på hvordan tiltak påvirker dem og deres arbeidssituasjon, signaliserer leder at hun er interessert i personalgruppa. Hun legger grunnlag for forståelse for hva som skjer og hvorfor, og hun viser at hun bryr seg om belastningen som er på personalet. Med andre ord jobber opp mot oppmerksomhetsområdene som Ekstam (2001) snakker om. I tillegg jobber hun for å oppnå flere av kjerneverdiene i verdiboka gjengitt i Lystad (2004). En slik tilnærming til resten av personalgruppa vil føre til trygghet, verdsetting og åpenhet. I tillegg vil en invitasjon til å komme med tilbakemeldinger, bidra til oppbygging og tilstedeværelse av tillit mellom leder og ansatte. Leder bryr seg om hvilken effekt hennes beslutninger får for avdelingen. Et dårlig psykososialt arbeidsmiljø fører altså ofte til oppblomstring av konflikter på arbeidsplassen. Lederens tilnærming i denne sammenhengen fører til gode mellommenneskelige relasjoner. Hertzberg kategoriserer dette som en hygienefaktor, og som



vil føre til mistriivsel om de ikke er tilstede. Å jobbe for å hindre mistriivsel, blir derfor viktig det forebyggende arbeidet

## **4.2 Arbeidsmiljø**

### **Opplevelse av arbeidsmiljøet**

*”Jeg opplever at det er et godt arbeidsmiljø i avdelinga. Det er et stabilt miljø hvor de ansatte har jobbet sammen lenge og kjenner hverandre både på godt og vondt. Dette gjenspeiler seg gjennom at alle fagstillinger er besatt og vi opplever ikke rekrutteringsproblemer”.*

*(avdelingsleder)*

Et stabilt miljø strakk alle ledere frem når de skulle si hva de mente var viktig for et godt arbeidsmiljø. Samtlige mente at et stabilt miljø der de ansatte hadde jobbet sammen lenge, gav gevinst gjennom at de ansatte var trygg på hverandre, samt at det resulterte i en mindre stressende hverdag for de ansatte og at det gav en naturlig åpenhet i avdelinga for å kunne ta opp ting med hverandre. Når de ansatte hadde jobbet sammen lenge var de trygge på den jobben de andre gjorde. Mekanisme kan vises gjennom uttrykket ”den handa vet hva den andre gjør”.

De ansatte som ble intervjuet trakk alle frem denne faktoren som viktig for det gode arbeidsmiljøet. En ansatt påpekte at de at de på denne arbeidsplassen også var flere som treftes privat, førte til mye latter og humor på jobb. Samtidig som det gav en vennlig innstilling overfor hverandre og dermed også trygghet til at en kunne ta opp ting med hverandre uten at dette førte til negative følelser. En ansatt trakk spesielt frem at et godt arbeidsmiljø for henne betød at det lå en grunnleggende respekt mellom personalet. Denne respekten mente hun bidro til at det var lettere å gi konstruktiv kritikk til hverandre.

*”Når jeg jobber sammen med flere vikarer eller nye medarbeidere, så må jeg i større grad følge opp at alle arbeidsoppgaver blir gjort. Når vi er kjente på jobb vet jeg at selv om jeg blir opptatt med en pasient, så blir mindre andre pasienter fulgt opp, og at arbeidsoppgaver blir utført etter gjeldende rutiner og prosedyrer” (ansatt).*

En av de ansatte trakk også frem at en stabil personalgruppe førte til fravær av stressende faktorer. En vet at stress fører til negative og uheldige konsekvenser både fysisk og psykisk.

Det er derfor viktig i et godt arbeidsmiljø å forsøke å eliminere de faktorene som fører til stress i størst mulig grad.

Ser en dette opp mot Hertzbergs tofaktorteori, så sier han at menneskelige relasjoner er en hygienefaktor. Med andre ord at dersom de menneskelige relasjonene ikke er gode så kan en få nøytrale og distanserte medarbeidere, men gode menneskelige relasjoner skaper i seg selv ikke motiverte medarbeidere. Derimot kan en se det stabile miljøet og de positive virkningene dette fører til opp mot verdiboken fra Unio, gjengitt i Lystad (2004). I verdiboken heter det at arbeidslivet er arena for utfoldelse, utvikling og sosialt liv. Vi mennesker er sosiale vesener og vi tilbringer en stor del av tiden vår på jobb. Gjennom et godt arbeidsmiljø og et godt sosialt liv her oppleves arbeidet positivt. De faktorene som er nevnt over er dermed med på å gi positive medarbeidere. Å samhandle på det sosiale planet med andre på en god måte er utviklende for oss som mennesker.

Lederne fremmet også faktoren åpenhet som viktig. Samtlige praktiserte åpen-dør politikk som symboliserte at de var tilgjengelig for personalet. De mente at dette kunne hindre at de fremsto som ledere som sto langt fra de ansatte og deres utfordringer. Ledernes fokus var at det skulle være en lav terskel blant personalet for å komme og snakke med lederen dersom de hadde behov. *”Å møte en åpen dør gir et inntrykk av at leder ønsker deg velkomme til en prat, mens å alltid møte en lukket dør vil derimot gi signaler om en opptatt leder som ikke har tid til personalet og det kan føre til en høyere terskel til å ta opp ”små ting” med lederen sin”.* (avdelingsleder).

Ledernes fokus i forhold til åpenhet gikk på også på ansatte kunne ta opp problematiske ting i avdelingen. Enten med andre ansatte eller med lederen. Alle mente at åpenhet var tilstede i deres avdeling. *”Jeg forventer at mine ansatte tar opp problemer eller situasjoner med hverandre. Denne forventningen har jeg signalisert ut i avdelingen, og jeg opplever at personalet er blitt flink på dette området”.* (avdelingsleder).

Lystad (2004) mener at åpenhet mellom ansatte og leder er en viktig faktor i et godt arbeidsmiljø. Åpenhet skaper også gode relasjoner. Følelsen av at leder tar seg tid til personalet, og en opplevelse av at en kan ta opp små og store ting med sin leder, bidrar igjen til gode relasjoner disse imellom.

Samtlige ansatte mente også at åpenhet er viktig, og samtlige mente at det var tilstrekkelig åpenhet i avdelingen Men det var forskjell på hva de ansatte la i ordet. En

beskriver åpenhet som rom for diskusjoner. Diskusjoner der ikke alle trenger å være enig, men ingen synspunkter blir sjikanert og ingen utsagn blir sett på som mindre verdt enten en er faglært eller ufaglært. Åpenhet ble også av denne medarbeideren beskrevet som rom for mye latter. At en kunne tillate seg å le av morsomme episoder der kollegaer var involvert uten at en støtte noen på en negativ måte. En annen mente at åpenhet handlet om at en inntok en åpen holdning overfor hverandre i kommunikasjon og samhandling. Dersom arbeidsoppgaver ikke var utført og dette medførte en mer-belastning for de på neste vakt, så inntok en åpen og spørrende holdning og undersøkte *hvorfor* ting ikke var gjort. En gikk ikke automatisk ut fra at ting var avglemt eller med vilje ikke utført, men undersøkte om det kunne være andre naturlige grunner til at oppgavene ikke var utført.

Lystad (2004) sier at det at en opplever åpenhet mellom arbeidskollegaer og ledere bidrar til et godt arbeidsmiljø. Hun definerer ikke hva hun legger i ordet åpenhet, men de ansatte definerte begrepet ut fra sin forståelse. Men begrepet, uansett definisjon, fremstod som viktig for både ansatte og ledere. Dette sammenfaller med verdiboken som er gjengitt i Lystad (2004). Åpenhet trekkes her frem som en av kjerneverdiene som er tilstede i et godt arbeidsmiljø. Igjen er det denne positiviteten som er viktig for den gode opplevelsen av arbeidsmiljøet og oppgavene en utfører. En ansatt trakk som nevnt frem åpenhet som en åpen holdning til hverandre. *Hvorfor* var ikke alle arbeidsoppgaver utført? Man gikk ikke automatisk i angrep og regnet med at kollegaer ikke hadde orket å utføre oppgavene og levnet disse til neste vakt. I følge Hertzberg er de mellommenneskelige relasjonene en hygienefaktor. Altså bidrar ikke gode mellommenneskelige relasjoner til motiverte medarbeidere, men dersom det ikke er gode mellommenneskelige relasjoner tilstede på en arbeidsplass, så fører dette til mistriksel.

### **Hvordan bidrar leder til et godt arbeidsmiljø**

*”Jeg prøver å bidra til et godt arbeidsmiljø gjennom inkludering” (Avdelingsleder)*

Denne lederen var bevisst på å inkludere alle ansatte uavhengig av utdanning eller stillingsbrøk. Dersom det skulle nedsettes grupper i avdelingen som skulle jobbe med ulike problemstillinger, så var hun bevisst på at alle ”gruppene” av ansatte. Hun mente at både faglærte og ufaglærte samt de som går i mindre stillinger alle har noe å bidra med i forhold til

måter å jobbe på. Det er lett å havne utenfor beslutningsforum dersom en går i en mindre stilling. Lederen mente at denne inkluderingen førte både til en følelse av å bli sett, få anerkjennelse for den jobben de utfører gjennom at alles synspunkter og meninger er verdifull, og ikke minst at alle får et eierforhold til de tiltakene en setter i verk. På denne måten kan det bli mindre sabotasje på bakgrunn av liten forståelse for de tiltakene som settes i verk. Lederen mener at dette virker samlende på hele personalgruppa og dersom har en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet. Det gir en vi-følelse.

Lystad (2004) trekker frem faktorene energi og arbeidsglede i et godt arbeidsmiljø, samt viktigheten av klare og engasjerende målsettinger. At personalet selv får være med å sette opp prosedyrer for det arbeidet de skal gjøre, samt at de får bidra i utforming av målsettinger for arbeidet de skal utføre, og bidra i diskusjonen rundt den tjenesten de skal levere til pasientene, vil være med å bygge opp et godt arbeidsmiljø. I forhold til Hertzbergs tofaktorteori, så beveger dette seg inn på siden av motivasjonsfaktorer. Hertzberg trekker frem blant annet anerkjennelse, ansvar, personlig vekst. Lederen har her fokus på inkludering gjennom at alle i personalgruppa skal få være med å bidra med den kunnskapen de har. Hun gir alle ansvar for å bidra i avdelingen, også de i mindre stillinger. I tillegg får personalgruppa anerkjennelse for den kunnskapen de sitter inne med – her er all kunnskap verdifull enten en er utdannet eller er ufaglært. Det å få være med i slike grupper der en tar beslutninger som har betydning for arbeidshverdagen og hvor en blir enig om iverksettelse av ulike tiltak, fører også til personlig vekst. En utvikles i samhandling med andre, og en får en økt kompetanse. Gjennom faglige diskusjoner og samhandling med hverandre foregår det kompetanseheving og læring, i følge Nordhaug (2002). Videre er felles målorientering og eierskap til arbeidsresultatene noen av kjerneverdiene i et godt arbeidsmiljø i følge verdiboken gjengitt i Lystad (2004). Denne inkluderingen fører altså til et bedre arbeidsmiljø og mer motiverte arbeidstakere.

*”Jeg er opptatt av å gi de ansatte anerkjennelse for deres innsats på jobb” (avdelingsleder).* I denne avdelingen fikk alle yrkesgrupper frikjøpt tid til å jobbe med faget sitt. Leder oppmuntrer til å sette i gang forskjellige prosjekt for å heve kompetansen og utvikle eget fag. I tillegg overlot hun mye til de ansatte å komme med tiltak for å løse krevende situasjoner som opplevdes i forhold til pasientene.

Hertzberg trekker frem anerkjennelse som en motivasjonsfaktor. At andre ser og anerkjenner den innsatsen du legger ned på jobb, gir den ansatte motivasjon i arbeidet.

Motsatt, dersom en har en opplevelse av ikke å bli sett, og videre at en ikke mottar noen anerkjennelse for jobben en utfører, vil det føre til at personalet blir mer nøytral og distansert.

I begge tilfellene over, både når det gjelder utvikling av eget fag, og inkludering av alle yrkesgrupper i beslutningsfora, handler det om rom for kompetanseutvikling og læring i jobben, samt at personalet føler at de innehar nødvendig kompetanse i forhold til arbeidet de skal utføre. Dette er viktige bidrag til et godt arbeidsmiljø i følge Lystad (2004). Nordhaug (2002) sier at ledelsens bidrag innenfor kompetanseutvikling er kritisk. Det er lederens oppgave å sørge for å gi tilbakemeldinger til ansatte som har tilegnet seg ny kompetanse, og som anvender den på arbeidsplassen med godt resultat. Ut fra dette kan en trekke konklusjonen at det er viktig at ledere har tid til personaloppfølging. At ikke administrative oppgaver til stadig tar over mer tid, men at leder har tid til tilstedeværelse i avdelinga. Være tilstede der jobben blir utført, slik at leder kan gi anerkjennelse i nær tilknytning til god utførelse av arbeidsoppgaver. Nordhaug (2002) sier videre at det som blir positivt belønnet gjennom gode tilbakemeldinger, oftest blir husket, gjentatt og anvendt i andre situasjoner. Og dette gjør igjen at lederen blir viktig for læringsmiljøet i organisasjonen.

*”Vi har i organisasjonen faste nattevakter. Tidligere jobbet disse på en fast avdeling, men vi har nå opprettet jobbrotasjon for nattevaktene, slik at de nå er innom alle avdelingene”. (avdelingsleder)*

I denne enheten så de at nattevaktene ble en gruppe veldig i utkanten av resten av enheten. De jobber på tidspunkt der det ikke er noen ledere på jobb, og det er i løpet av døgnet ingen naturlige møtepunkt for nattevaktene og deres leder. De har kun rapport med den dagvakten som har ”gryvakt” og starter før de andre. De opplevde at det utviklet seg til noen uformelle ledere på natt, samt at mange av nattevaktene opplevde å ikke få tilstrekkelig hjelp på sin avdeling med nødvendige arbeidsoppgaver. Ledelsen fikk tilbakemeldinger om at de ikke klarte å bli enig om hvordan de skulle legge opp arbeidet seg i mellom. Hvilken avdeling trengte tilgang på hvilken kompetanse. Hver og en talte saken til egen avdeling. Etter at de innførte jobbrotasjon, opplever ledelsen en samlet gruppe av nattevakter. Flere av dem gir uttrykk for at de nå skjønner hva kollegaene deres mente tidligere, og hvorfor de handlet som de gjorde. Alle har innsikt i hva som beveger seg rundt på de ulike avdelingene, og de samarbeider bedre slik at riktig bruk av ressurser kommer pasientene til gode.

Nordhaug (2002) sier at en gjennom jobbrotasjon utvikler en breddekompetanse. I et sykehjem er det ulike avdelinger. Hver avdeling med sin pasientgruppe og sine spesifikke

utfordringer. Jobber en bare på en avdeling får en kompetanse innenfor akkurat dette feltet, en blir spesialist. Men Nordhaug (2002) påpeker at en gjennom jobbrotasjon får generalister. Ansatte kan trives best på en spesifikk avdeling, og føle at de behersker denne pasientgruppen bedre. Men de utvikler generell kompetanse på alle områder, om alle pasientgruppene, i enheten om de roterer på ulike avdelinger. Jobbrotasjon fører, i følge Nordhaug (2002), til større toleranse og forståelse for arbeidsoppgaver og problemer som er i andre avdelinger som igjen gir en helhetsforståelse av arbeidet i organisasjonen. Dette er helt på høyde med de erfaringene de hadde på denne arbeidsplassen med jobbrotasjon av nattevaktene. Fra å være uenig om fordelingen av ressursene, og fra å føle at de ikke fikk nok hjelp av hverandre til arbeidsoppgavene, så fikk de en forståelse av hva kollegaene hadde slags utfordringer gjennom natten. Og hva utfordringene på de andre avdelingene krevde av tidsbruk og kompetansen. Den helhetlige forståelsen som nattevaktene fikk, samt den kompetansen de fikk som generalister, kom til slutt pasientene til gode. Dersom en kollega ble opptatt i en situasjon, kunne en annen kollega overta uten å kanskje føle usikkerhet overfor arbeidsoppgaven. De kunne nå trygt gå mellom avdelingene, og hjelpe hverandre der det trengtes.

Utvikling av breddekompetanse og generalister blant nattevaktene må nødvendigvis skje gjennom direkte samhandling nattevaktene imellom. Kollegaer deler kompetanse om pasientene, og deres erfaringer og måter å utføre arbeidsoppgavene på. Denne delingen av kompetanse skjer både gjennom observasjon der en er flere sammen når arbeidsoppgaver utføres, og gjennom samtaler ansatte imellom. Nordhaug (2002) sier at hyppigheten og mengden av kunnskap som deles mellom kollegaer avhenger mye av forholdet mellom dem. Dette innebærer at så lenge forholdet mellom nattevaktene ikke er godt, slik det var i begynnelsen, så er det et dårlig miljø for læring. En er ikke mottakelig for overføring av kompetanse. Jobbrotasjonen har med andre ord bidratt til forbedring på flere områder. I første omgang fikk nattevaktene kunnskap om de andre avdelingene, slik at de fikk en annen og bedre helhetsforståelse for det samlede arbeidet som utføres i enheten om natten. Dette bedret de menneskelige relasjonene kollegaene i mellom. Videre fører de forbedrede menneskelige relasjonene til at læring og kompetanseoverføring i større grad kan skje. Dette fører til en positiv spiral som bidrar til et forbedret arbeidsmiljø. Dette kan også knyttes til tofaktorteorien til Hertzberg. Kompetanseutvikling og læring bidrar til personlig vekst. En får ansvar for andre arbeidsoppgaver, som kan bidra til at en utfordrer seg selv og sine grenser. Kompetanse i forhold til arbeidsoppgaven, og rom for kompetanseutvikling og læring er

viktig i et godt arbeidsmiljø i følge Lystad (2004). Jobbrotasjon bidrar derfor til bedre arbeidsmiljø gjennom flere faktorer.

*”Jeg ønsker å bidra til et godt arbeidsmiljø gjennom å vise at jeg bryr meg om mine ansatte, og vise at jeg ser en helhet – at jobb og privatliv henger sammen.”(avdelingsleder)*

Den samme lederen trekker også frem en opprettet vaktbank som et middel for å bidra til et bedre arbeidsmiljø. Vaktbanken er en ordning der en kan få fri vakter uten at disse er jobbet inn på forhånd eller at ansatte må ta ut avspasering. Fokuset fra lederen var at alle ansatte hadde et liv utenfor jobben, som var viktig at de klarte å ivareta på en ordentlig måte. Dersom noe oppsto på den private arenaen, ønsket leder på en best mulig måte å imøtekomme de ansattes ønsker og behov. Det var også et poeng at hun viste de ansatte tillit med å innføre denne ordningen, og det viste seg at ingen misbrakte ordningen. En del av intensjonen bak ordningen var å hindre sykemeldinger ved at den samlede belastningen fra jobb og privat ble for stor for den enkelte ansatte. Dersom en kjente at en trengte en pause for å hente seg inn igjen, så kunne en be om et par dager fri og jobbe igjen vaktene når en hadde energi og mulighet til det.

Fleksibilitet på en arbeidsplass handler om at både arbeidsgivere og ansatte må gi og ta. Lystad (2004) sier at dersom en føler arbeidet som slitsomt og anstrengende, vil en få en negativ oppfatning av verdien av arbeidet en gjør. Dersom en opplever at en ikke behersker både jobb og privat på et tidspunkt, vil dette føre til stress for den ansatte. De følelsene en har, de tar en også i stor grad med seg på jobb selv om vi skal være profesjonelle. Dersom en opplever å ha det tøft på hjemmebane en periode, så kan en også føle det anstrengende og slitsomt å gå på jobb. Denne lederen prøvde å vise at hun brydde seg om sin ansatte, og hun forsøkte å signalisere at hun så hele den ansatte under ett. At jobb og privatliv spiller sammen. Gjennom selve opprettelsen av vaktbanken ville lederen vise at hun var opptatt av at de ansatte også skulle ha det bra på hjemmebane. Dersom noe skulle oppstå, hadde de en mulighet til å få litt fri. Med andre ord en trygghet for personalet om at de hadde en leder hvor de kunne få støtte dersom de følte at de trengte noen dager til å hente frem ny energi. I tillegg viste hun de ansatte tillit ved at de får fri vakter, og kan jobbe de inn i ettertid. Trygghet, åpenhet og tillit mellom leder og ansatt trekker Lystad (2004) frem som viktige faktorer i et godt arbeidsmiljø.

*”Jeg mener å bidra til et bedre arbeidsmiljø gjennom å være til støtte for personalet når de står i krevende situasjoner med brukere eller pårørende”. (avdelingsleder)*

En del brukere og pårørende kan oppleves som krevende fordi de har forventninger til kvaliteten på tjenesten som avdelingen ut fra ressurstilgangen ikke hadde mulighet til å innfri. Spesielt opplevdes noen pårørendes om pågående, og ønsker klare svar på den medisinske oppfølgingen som ble gitt. I utgangspunktet var det avdelingsleder som hadde ansvaret for det faglige i avdelingen. Men i praksis hadde hun delegert dette ut i avdelingen til sykepleierne. Men når sykepleierne opplevde krevende situasjoner, så var leders fokus at hun skulle være tilgjengelig både for samtale og utløp for evt. frustrasjon fra personalet, og de hadde mulighet til å henvise pasienter og pårørende direkte til henne. Til syvende og sist var fagligheten på tilbudet hennes ansvar.

Her fokuserer leder på ansvarsfordeling – hvem er ansvarlig for hva. Lystad (2004) sier at i organisasjoner med godt arbeidsmiljø er det ingen tvil om rapporteringslinjer og hvem som har ansvar for hva. I samtlige avdelinger i denne oppgaven mener leder og ansatte at de har et godt arbeidsmiljø. I denne konkrete avdelingen her hadde altså leder et fokus på ansvarsfordeling med sykepleierne. Det er mest praktisk at sykepleierne ute i avdelinga tar det faglige ansvaret i det daglige, da de har den nærmeste kontakten med pasientene og kontakt med medisinsk ansvarlig. Men det er avgjørende at sykepleierne, og selvfølgelig annet personell, opplever at leder tar sitt ansvar når dette er påkrevd. Formelt sett ligger ansvaret for fagligheten i avdelingen hos avdelingsleder (etter stillingsbeskrivelsen). I tillegg er det arbeidsgivers ansvar at driften er forsvarlig, at det er nok kvalifisert personell på jobb og at lover som lov om heletjenester i kommunen og lov om sosiale tjenester overholdes. Så når en mottar kritikk på slike områder, blir det viktig for arbeidsmiljøet at leder tar sitt formelle ansvar og går inn i situasjonen.

*”Det er viktig for meg at jeg kan gå til leder når jeg opplever vanskelige situasjoner i jobben min. Og ikke minst blir det viktig at leder har tid til å høre på og opptrer støttende og villig til å avhjelpe situasjonen”. (ansatt.).*

Denne ansatt er fra samme avdeling. Uttalelsen påpeker viktigheten av at leder tar sitt ansvar når ansatte opplever utfordrende situasjoner, og ikke minst at leder tar seg tid. Igjen komme vi tilbake til forholdet mellom leder og ansatt, og hvor viktig dette er for arbeidsmiljøet. Det må være klart hva som er personalets oppgaver og hva som er ledelsens oppgaver, og den ansatte må vite hvem han skal rapportere til. Dette er viktige faktorer i et godt arbeidsmiljø i følge Lystad (2004).



## **Hva fremmer og hemmer trivsel på en arbeidsplass?**

*”De viktigste faktorene for meg for at trivsel skal være tilstede er godt samarbeid, god kommunikasjon og egen utvikling”. (ansatt)*

Denne ansatt var opptatt av at personalet i avdelingen skulle jobbe som et team. – en samlet gruppe. For at dette skulle kunne realiseres, trakk hun frem god kommunikasjon mellom personalet, og mellom personalet og leder. For å få til denne gode kommunikasjonen mellom personalet og leder mente hun at det var viktig med faste møtepunkter i løpet av dagen.

En annen ansatt påpekte igjen dette med en stabil personalgruppe som viktig for trivselen. Dette gjennom fravær av stress og negative følelser. I tillegg påpektes evne til konstruktive tilbakemeldinger, respekt for hverandre og stabil og kompetent ledelse.

De ansatte ble spesifikt spurt om hva som fremmer trivsel for dem. Det interessante er at dersom en ser svarene opp mot Hertzbergs tofaktorteori, så blandes motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Hygiene faktorene er faktorer som i følge Hertzberg ikke fører til trivsel i seg selv, men de fører til mistrivsel om de ikke er tilstede. På spørsmål om hva som fremmer trivsel var flere av svarene hygiene faktorer. Godt samarbeid og god kommunikasjon mellom kollegaer, eller gode menneskelige relasjoner som Hertzberg kaller det, er en hygiene faktor. God relasjon til leder, stabil personalgruppe, respekt og kompetent ledelse er også alle hygiene faktorer. I følge Hertzberg er altså disse faktorer som ikke i seg selv fører til trivsel, men til mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Kun en av de ansatte som ble intervjuet trakk frem faktorer som Hertzberg kategoriserer som motivasjonsfaktorer. Altså at de fremmer trivsel dersom de er til stede. Denne ansatte påpekte viktigheten av egen utvikling. Denne avdelingen hadde fokus på kompetanseheving og brukte betydelige ressurser på kursing av sine ansatte. De hadde også ordninger for at de som deltok på eksterne kurs holdt internundervisning for de andre i avdelingen slik at kunnskapen ble spredd til flest mulig. Det er rimelig å anta at siden organisasjonen brukte så betydelige ressurser på kompetanseheving, så ”oppdaget” de ansatte at egen utvikling og prestasjoner skaper trivsel. Denne ansatte påpekte også at etter at organisasjonen sterkt hadde begynte å satse på kompetanseheving, så hadde diskusjonene i avdelingen i stor grad endret seg fra å kunne bli personlig, til å kun dreie seg om fag og det beste for kvaliteten på omsorgen i avdelingen. Fokuset ble satt på det som

er til det beste for hver enkelt pasient. Og dette stemmer overens med kjerneverdien felles målorientering som er viktig for et godt arbeidsmiljø, verdiboken gjengitt i Lystad (2004).

*”Faktorer som fører til mistriivsel er for meg stress, at man ikke blir sett og hørt av leder, mobbing og baksnakking” (ansatt)*

I tillegg trakk de ansatte frem dårlig kommunikasjon og dårlig samarbeid. En ansatt påpekte at høyt sykefravær kan være årsak til de to sistnevnte samt stress. Stress mente de ansatte førte til mistriivsel gjennom mindre tid til kommunikasjon mellom ansatte, og at en dermed får mindre tolerant. Disse tre henger sammen, og lager en dårlig stemning i avdelingen. Samtlige trakk frem at dårlig kommunikasjon med leder, eller mindre tilstedeværelse fra leder, er en faktor som sterkt bidrar til mistriivsel. Mindre tilstedeværelse og dårlige kommunikasjon mente en ville føre til at personalet ville bli mindre sett og hørt.

Også på spørsmål om faktorer som fører til mistriivsel, blander personalet sammen motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. De nevner menneskelige relasjoner som blir dårligere som følge av stress, eller mindre tilstedeværelse / dårligere kommunikasjon med leder. Dette er alle hygienefaktorer som Hertzberg mener direkte fører til mistriivsel på arbeidsplassen. Derimot er anerkjennelser en motivasjonsfaktor, og gir ifølge Hertzberg ikke mistriivsel dersom de ansatte ikke mottar anerkjennelse. Men den fører til nøytrale og distanserte medarbeider. Det er imidlertid klart at de faktorene som nevnes er faktorer som spiller inn i forhold til arbeidsmiljøet. Lystad (2004) snakker om viktigheten av gode relasjoner mellom personalet og leder. I tillegg trekker verdiboken gjengitt i Lystad (2004) blant annet frem anerkjennelse, verdsetting, raushet og åpenhet som viktig for et godt arbeidsmiljø. De ansatte trakk her frem at stress igjen gir mindre av disse tingene. Ikke alle faktorene som er nevnt fører til mistriivsel i seg selv, men de fører alle til fravær av gode verdier for at et godt arbeidsmiljø skal være tilstede.

#### **4.3 Håndtering av oppståtte konflikter**

##### **Hvilke typer konflikter er det mest av ute i enhetene, og hvordan håndteres disse?**

*”Hos oss opplever vi mest konflikter mellom ansatte hvor en mener at den andre ikke utfører jobben på rett måte” (avdelingsleder)*

Dette utgangspunktet kan utløse på verdikonflikter og interessekonflikter. Denne lederen så begge konfliktene i enheten. Det kan både dreie seg om at en kollega utfører arbeidet på en

slik måte at det er i uoverensstemmelse med andres verdier, holdninger og etiske overbevisning, som i verdikonflikter. Eller det kunne dreie seg om kollegaer med ulike behov som er motstridende, og dermed utløser en interessekonflikt. Lederne som ble intervjuet sa alle at de var opptatt av å ta opp situasjoner med en gang de oppsto slik at en ikke fikk en situasjon med eskalerende konflikter i enheten. De gjennomførte både uformelle samtaler med personalet, samt formelle samtaler der tillitsvalgte var med. Uformelle samtaler mellom leder og ansatt ble gjennomført umiddelbart når leder oppdaget / fikk beskjed om at det var oppstått en situasjon mellom noen i personalgruppa.

Ekstam (2001) mener at en som leder bør involvere seg i konflikter når denne er kommet inn i det han kaller for vanskelighetsfasen. Vanskelighetsfasen kjennetegnes blant annet av at følelsene tar overhånd, mange er ille berørt og effektiviteten er synkende. Et par av lederne som ble intervjuet griper inn og gjennomfører samtaler med ansatte allerede i det Ekstam (2001) kaller for forstyrrelsesfasen. Denne fasen preges av motsatte synspunkter, uvilje til å lytte til hverandre, at samarbeidsnivået er forlatt og at enkelte er ille berørt. I følge Ekstam (2001) er det de involverte selv i forstyrrelsesfasen skal gjøre jobben for å gjøre noe med situasjonen seg i mellom. Sett opp mot teorien her er denne inngripen for tidlig. De ansatte selv må få mulighet og tid til selv å ordne opp. Derimot må en gripe inn når en ser at ansatte ikke klarer dette, og konflikten utvikler seg og kommer over i vanskelighetsfasen.

Imidlertid gjenspeiler situasjonen med tidlig inngripende, at lederne tar sin plikt til å handle alvorlig. Det at lederne står tett på de ansatte, og signaliserer forventninger til at de skal ordne opp, gjør at de lett kan skaffe seg informasjon om situasjonen. Med godt fokus på konflikter i forstyrrelsesfasen, kan leder raskere oppdage destruktive handlinger som krever oppmerksomhet. Ekstam (2001) peker jo her på at en møter motparten på samme måte som han møter en selv, kommunikasjonssvikt der de involverte slutter å lytte til hva en sier, innstilling om konsekvent rett og feil. Samt at de involverte angriper hverandre personlig, og bevisst går inn for å såre eventuelt sabotere hverandre. Disse destruktive handlingene som bidrar til at en konflikt eskalerer, kan leder bare oppdage dersom han er bevisst konflikter, har fokus på den og følger opp de ansatte.

*”Jeg ønsker at medarbeiderne i størst mulig grad selv skal ordne opp i sine konflikter seg i mellom, men jeg er tilstede dersom de trenger bistand i konflikthåndteringen”.*  
(avdelingsleder)

Denne lederen hadde fokus på at de ansatte alltid i første omgang skulle ta opp situasjoner eller problemer med hverandre først. Alltid gå til den det gjaldt. Hun prøvde å signalisere tydelig ut i avdelingen at alle medarbeiderne har plikter i forhold til eget arbeidsmiljø, og at en derfor ikke kan unnlate å ta tak i egne problemer. Hun kommuniserte også til sine ansatte at hun ønsket tidlig melding dersom de ikke klarte å ordne opp, eller at de ønsker råd for hvordan de skulle ta opp ting. Hun ønsket også å være tilgjengelig dersom de bare ønsket å snakke med henne om problemet, men ikke på nåværende tidspunkt var klar for å ta det opp med rette vedkommende. Hun tilbød seg å være tilrettelegger for at kommunikasjon mellom ansatte kunne komme i gang, noen ganger ved å innkalle til felles møte. Leders fokus var at hun ikke skulle ta parti i konflikten. En ansatt skulle ikke komme til henne og presentere sine synspunkter, også skulle lederen gå til den andre parten å presentere hva hun hadde fått høre. Andre ganger ønsket personalet å ha henne med bare for å ha en tredje person tilstede under samtalen. Lederen opplevde at medarbeiderne i stor grad var oppatt av å ta konflikter så rask som mulig, og at de fleste var blitt flinkere til å gå til rette vedkommende først.

Denne tilgjengeligheten fra leder blir viktig for at personalet skal klare å handtere konflikter. Det er klart at denne lederen ved flere anledninger må gå inn i rollen som konflikthåndterer /megler. Ekstam (2001) sier at dette er en rolle alle sjefer må påta seg innimellom. Dersom personalet ikke klarer å håndtere egne konflikter, og de trenger hjelp til å komme i gang med kommunikasjonen, så blir leder satt i meglerposisjon. Ekstam (2001) sier at en megler aldri skal være dommer, og ikke ta stilling til de argumentene som kommer frem. Derimot skal megleren være nøytral. Leder beholder ikke sin nøytralitet dersom en viderebringer til en part argumenter og synspunkter som den andre parten fremsetter. Dette fører til at lederen lett selv blir part i konflikten. Megler skal ikke være mellom mann, og derfor blir det viktig at megler styrer konfliktprosessen der de involverte er hovedpersoner. Og ikke en situasjon der leder selv bringer argumenter og synspunkter mellom partene, Ekstam (2001). Det blir nødvendig for ledere, slik som for denne lederen, at en har fokus på og ikke å havne i mellommanns posisjon. Dersom dette skjer og er den som bringer argumenter og synspunkter mellom partene, så kan en fort komme over til at en ikke klarer å holde tilbake egne synspunkter. Det skal alltid være samsvar mellom verbal kommunikasjon og non-verbal kommunikasjon. Dersom det ikke samsvarer her blir en ikke oppfattet som troverdig, (Eide og Eide 2000). Med andre ord dersom en videreformidler synspunkter fra den andre parten som en viser med nonverbal kommunikasjon at en er enig eller uenig i, så kan man lett bli dratt med som part i saken. Leder / megler mister sin nøytralitet.

Ansatte har altså en medvirkningsplikt for arbeidsmiljøet. Denne plikten til medvirkning er nedfelt i arbeidsmiljøloven § 2-3. Lystad (2004) sier videre at dette innebærer at alle ansatte har ansvar for at konflikter ikke oppstår, og at konflikter blir tatt opp og løst. Det er viktig at ansatte kjenner til denne bestemmelsen, og at det faktisk er en plikt. Arbeidsmiljø er med andre ord ikke et område hvor ansatte kan velge og ikke bidra. Dersom en har ansatte som ikke ønsker å ta tak i egne problemer eller sin egen arbeidssituasjon, så vil det være umulig å løse konflikter i forstyrrelsesfasen. Konfliktene vil alltid pga manglende involvering fra partene, eskalere og utvikle seg til vanskelighetsfasen hvor leder, i følge Ekstam (2001) må ta tak i konflikter og bidra til løsning.

### **Forventninger hos ansatte til leders konflikthandtering**

*"Mine forventninger er at leder skal ta på alvor de konfliktene hun får meldt, og gjennomføre samtaler med de involverte". (ansatt).*

Samtlige ansatte forventet at leder tok på alvor de konflikter som leder ble gjort oppmerksom på.

Detter en berettiget forventning ettersom arbeidsmiljøloven slår fast at arbeidsgiver har hovedansvaret for arbeidsmiljøet i enheten, og for at dette er forsvarlig. Dette er også en viktig faktor at leder faktisk undersøker hva som forventes av ham når konflikter oppstår. Noen forventninger vil kanskje være urealistiske for leder å imøtekomme, mens andre derimot er realistiske og rimelige for leder jobbe for å innfri. Lystad (2004) påpeker at leder mister respekt og autoritet dersom leder ikke handler som forventet. Dersom en møter urimelige forventninger, blir kommunikasjon nøkkelen for leder for å informere ansatte om hvorfor forventninger ikke kan imøtekommes. Kommunikasjon, god relasjon og åpenhet mellom leder og ansatt er viktig for arbeidsmiljøet, som nevnt tidligere, og må være tilstede for ikke å forringe det psykososiale arbeidsmiljøet og dermed være med å gi næring til konfliktene.

Ansatte påpekte også viktigheten av tilstedeværelse av leder, og at leder har tid til å ta tak i konflikter, og har tid til samtaler med personalet når de opplever krevende situasjoner.

## **5.0 AVSLUTNING**

Gjennom arbeidet med oppgaven, gjennom innhenting av teori og drøftingen av denne, opplever jeg at jeg har fått en god forståelse av temaet. Tilstedeværelse, å bli sett og hørt av

leder og at leder hadde tid, var faktorer som gikk igjen i intervjuene med de ansatte. I tillegg er det viktig med faste møtepunkter, klare rutiner – gjerne som personalet er med å utarbeide og tydelig kommunikasjon. Avgjørende er det også at leder har et kontinuerlig og sterkt fokus på arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet. Tillit og åpenhet er nøkkelverdier i forholdet mellom kollegaer og mellom personalet og leder. Har en ikke et godt arbeidsmiljø med gode mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen, vil det med stor sannsynlighet dukke opp den ene konflikten etter den andre.

Når det gjelder håndtering av interperson-konflikter i personalgruppa er det avgjørende med en målrettet og kompetent leder som tør å ta tak i konflikter og vanskelige situasjoner. Det er helt klart at det verste en kan gjøre som leder, er å overse problemene og ikke gjøre noe. Viktig blir det også at en er oppmerksom på hvilken rolle en skal ha i konflikthåndteringen. Det er flere fallgruver en lett kan gå i. F eks at en overtar andres problemer, eller at en mister sin nøytralitet og dermed kan bli dratt inn som part i konflikten.

Funnene i oppgaven stemmer godt overens med teorien på oppgaven. Det er i alle avdelingene et godt samsvar mellom lederes oppfatning omkring temaet og hva de ansatte oppfatter. I tillegg er leder og ansatte i stor grad enig om hvilke faktorer som er viktig for arbeidsmiljøet, samt hvordan leder bør opptre i konflikthåndtering.

I utgangspunktet tenker mange at en hver konflikt er negativ for organisasjonen. Men oppgaven viser at ikke alle konflikter er destruktive. Konstruktive konflikter er fullt mulig å ha i en organisasjon, men det fordrer et godt psykososialt arbeidsmiljø, samt kompetanse blant personalet. Kompetanse fører til at konflikter i mindre grad blir personlige. Tendensen er at uoverensstemmelsene forblir faglige, og at en dermed kan bli i stand til å levere en bedre tjeneste til pasientene. I tillegg kan kompetanseheving i seg selv, gjennom jobbrotasjon, bidra til et bedre psykososialt arbeidsmiljø. Og på bakgrunn av dette virke forebyggende for konflikter.

Samtlige ledere som er intervjuet i oppgaven har fullført eller holder på med lederutdanning. Om jeg skulle skrevet oppgaven om igjen, eller forandret noe i den, ville jeg sterkere prøvd å få til intervjuer i avdelinger der lederne ikke hadde gjennomgått spesifikk lederutdanning. Det er interessant i forhold til om utdannede ledere bidrar til de resultatene jeg finner i oppgaven.

Det var et vanskelig tema for å finne informanter, og som jeg nevner i metodekapitlet, så var det mange som ikke besvarte henvendelsen. Hadde jeg hatt bedre tid, ville jeg ha gjort et sterkere forsøk på å finne informanter i avdelinger der de har konflikter, eller nylig har hatt. Dette for å kunne sammenlikne hvordan disse lederne jobbet i forhold til lederne som er intervjuet i denne oppgaven.

## LITTERATURLISTE

- Berild, Sveinung (1992), "*Å skrive prosjektrapport*". Vallset, Oplandske bokforlag.
- Dalland, Olav (2000), "*Metode og oppgaveskriving for studenter*". Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Ekstam, Kjell (2001), "*Håndbok i konflikthåndtering*". Oslo, NKS Forlaget
- Hotvedt, Terje (1997), "*Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*". Oslo, Ad Notam Gyldendal AS
- Johannessen, Asbjørn m.fl (2005), "*introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*". Oslo, Abstrakt forlag as
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003) "*Psykologi og organisasjon og ledelse*". Bergen, Kommuneforlaget.
- Larsen, Rolf Petter (1999), "*konflikter og uenighet på arbeidsplassen*". Oslo, Cappelen akademisk forlag
- Lystad, Anne M. (2004) "*Håndbok i konflikthåndtering*". Oslo, Akribe AS
- Nordhaug, Odd (2002), "*Ledelse av menneskelige ressurser*". Oslo, Universitetsforlaget