

Forside

Bacheloroppgave

Studieprogram: Sosiologi - Bachelorstudium

Opptaksår: Høst 2019

Er oppgaven konfidensiell? (skriv X) NEI: X JA: _____

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål (anonymt)? JA: X NEI: _____

Forfatter(e)

Studentnr (6 siffre)	Navn:
255838	Richard Faa

Oppgavens tittel:

Konflikter i et mindre og komplekst arbeidsmiljø

Conflicts in a minor and complex work environment

Veileder: Kristin Engh



Universitetet
i Stavanger

«Konflikter i et mindre og komplekst arbeidsmiljø»

- **Konflikter innen et spesifikt arbeidsmiljø hos en mindre bedrift med 15 ansatte, konfliktene brer seg fra mellom de ansatte til leder og styret.**

Problemstilling:

- **Hvordan arter konflikter seg i et spesifikt mindre arbeidsmiljø, og hvordan håndteres konfliktene?**

Universitet i Stavanger

Sosiologi – Bachelorstudium

Antall ord: 9350

Antall sider: 34

Richard Faa - 255838

Veileder: Kristin Engh

Innlevering: 12.05.2022 kl. 11:00 via Inspira

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har jeg lagt fram problemstillingen: «Hvordan arter konflikter seg i et spesifikt mindre arbeidsmiljø, og hvordan håndteres konfliktene?». Jeg har tatt for meg fem ansatte i en mindre bedrift, hvor fire av dem er medarbeidere, og den siste er leder for bedriften. Intervjuene var ikke nødvendigvis lange, men ga meg et godt innblikk i hvordan arbeidsmiljøet i denne bedriften er, både fra leder og de ansatte sitt perspektiv. Det som er funnet i løpet av forskningsprosessen er at kommunikasjon er en svakhet i denne bedriften. Det har tidligere vært mye problemer med kommunikasjon og bedriften har enda et stykke igjen å gå. Jeg fant i tillegg ut at de fleste av de ansatte mener at kommunikasjon er deres svakhet og hovedgrunn til konflikt, men at kommunikasjon også er en av deres styrker, og at de ansatte er flinke til å si ifra etter en konflikt har utartet, men ikke før.

Forord

Jeg har hatt tre utrolig fine år her på Universitetet i Stavanger. Jeg vil gjerne takke alle forelesere og medstudenter som har vært med på å bidra til et fint og lærerikt bachelorstudie. Videre vil jeg gir en stor takk til min veileder Kristin Engh som har gitt meg tilbakemeldinger gjennom prosessen. Til slutt vil jeg takke min samboer som har støttet meg masse i løpet av hele studiet, og ikke minst mine medarbeidere som sa ja til å bidra og stilte sterkt opp på intervju!

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	5
1.1 Tema	5
1.2 Formål	5
1.3 Problemstilling	5
1.4 Avgrensninger	5
2. Teori	5
2.1 Konflikt	6
2.1.1. Definisjon av konflikt	6
2.1.2. Jobbforpliktelser	7
2.1.3. Kommunikasjon	7
2.2 Konflikthåndtering	7
3. Metode	8
3.1 Forskningsmetode	8
3.4 Utvalg	9
4. Empiri	9
4.1 Ansatt A	10
4.2 Ansatt B	12
4.3 Ansatt C	14
4.4 Ansatt D	16
4.5 Ansatt E	19
5. Analyse og diskusjon	23
5.1 Hva mener de ansatte om konflikt?	23
5.2 Hvilke forventninger har de ansatte?	24
5.3 Håndtering av konflikter	25
5.4 Ansvar i konflikter	25
5.5 Erfaringer	26
6. Konklusjon	27
Litteraturliste	28
Vedlegg	29
Vedlegg 1	29
Vedlegg 2	33

1. Innledning

1.1 Tema

Det gjennomgående temaet her vil være konflikt på arbeidsplassen. Videre utdypet mener jeg konfliktene som oppstår på en mindre arbeidsplass, der man ofte arbeider tett med mange forskjellige fagfelt.

1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å få mer innsikt i hvordan konflikter utarter og håndteres i arbeidssituasjoner der man ofte jobber tett i lag, og hvordan konflikter håndteres fra partene involvert. Samtidig vil jeg prøve å finne ut av hvorfor individene mener det de gjør gjennom erfaringene deres.

1.3 Problemstilling

Hvordan arter konflikter seg i et spesifikt mindre arbeidsmiljø, og hvordan håndteres konfliktene?

1.4 Avgrensninger

Konflikt er et stort begrepsområde og jeg prøver å snevre dette veldig inn på konflikter som skjer mellom de ansatte, leder og styret. Jeg prøver også å holde et objektivt standpunkt, noe som blir mer utviklet gjennom intervjuene, slik at jeg får mer utdypende svar fra informantene. Jeg har sett vekk fra mobbing i dette tilfellet da det er veldig bredt, selv om det kom fra i intervjuene at dette ikke er et nåværende problem i denne bedriften.

2. Teori

Her vil jeg gå gjennom teori som har vært relevant for mitt forskningsprosjekt, samtidig som jeg drøfter litt rundt de virkende teoriene, og drar paralleller mellom teorien og temaet i intervjuene

2.1 Konflikt

Vi kan se på konflikt som noe som ikke bare eksisterer i dag, men noe som har blitt forsket på over lang tid. Konflikt er ikke et nytt fenomen som har dukket opp de siste årene. Vi ser for eksempel Marx om konfliktteori der vi ser forskjeller på sosial, materiell og politiske aspekter ved livet. Marx sitt perspektiv på samfunnet var preget av konfliktteori, altså forskjeller i samfunnet (Stølen, 2022). Samtidig som vi har utviklet oss gjennom tiden, har også konflikt utviklet seg. Noe av det Marx nevner som konflikt gjennom sosiale, økonomiske og materialistiske forskjeller, finner vi enda eksempler på i dagens samfunn.

Konflikt er på ingen måte uvanlig. Vi ser konflikter hele tiden i det daglige liv, både i større og mindre grad. Man kan selv være en del av konfliktene, ta del i å forsøke å håndtere dem, eller prøve å bare se dem objektivt. I ulike organisasjoner kan konflikter dukke opp i alle slags former. Man kan ha personlige konflikter mellom de ansatte, økonomiske konflikter mellom ansatte og leder, ulike konflikter mellom leder og styret etc.

2.1.1. Definisjon av konflikt

Ordet interessekonflikt blir omtalt som en konflikt mellom to parter eller flere som har motstridende meninger (Tjernshaugen, 2021) Hva betyr konflikt for oss i vår sammenheng her? Konfliktbegrepet blir veldig likt. I vårt tilfelle her er det snakk om forskjellige meninger og interesser, noe som fører til at det blir til en konflikt.

Konflikter kan ha varierende intensitet over tid, men i mange tilfeller, vil en konflikt bare bli spissere og spissere med tiden:

Først utveksles ulike synspunkter, så spisses argumentene og det blir viktig å undergrave motstanderens argumenter, gjerne også ved å så tvil om motstanderens troverdighet og kompetanse. Konflikten kan videre eskalere til at partene søker støtte hos andre, og dermed inngår i allianser (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 172).

Konflikt er ikke svart på hvitt, men noe som utarter over tid og blir verre med det. I normale omfang vil konflikt har flere negative konsekvenser for de involverte, men også de involverte sin arbeidsplass. Dette vil ikke bare si at konflikt bare bringer negative konsekvenser. Et faktum kan også være at en bedrift helt uten konflikter blant ansatte, kan være tegn på at folk ikke vil komme med alternative meninger og forskjellige løsninger til problemstillingene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 174)

2.1.2. Jobbforpliktelser

Jeg har valgt å ta med jobbforpliktelser av den grunn at det blir et gjentatt tema i intervjuene. Å forplikte seg til en jobb og rolle er ikke nødvendigvis lett. Noen mener kanskje at det ikke er så vanskelig, og tar jobben mindre seriøst, mens andre lar jobben bli hele livet og blir nærmest konsumert av den. I *Psykologi i organisasjon og ledelse* forklarer Kaufmann & Kaufmann (2015) begrepet jobbforpliktelser. Slik de forklarer dette, er ved å skille det inn i tre dimensjoner; jobbforpliktelser basert på kontinuitet, affektiv jobbforpliktelse og normativ jobbforpliktelse. Forskjellen ligger blant annet i kontinuitet, som vil si at man er kanskje redd for å miste stabiliteten sin som man har i jobben, eller det følelsesmessige i sammenheng med verdien og målsettingene til bedriften ligger nært personen. Folk kan også i mange tilfeller kjenne et sosialt press, altså at man er redd for reaksjoner ved å slutte i en bedrift (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.297).

2.1.3. Kommunikasjon

Kommunikasjon er noe som kommer til å bli mye nevnt. Kommunikasjon er ofte både løsningen og problemet. Kommunikasjon er noe av de viktigste i en organisasjon. For at en organisasjon skal fungere er det helt nødvendig at kommunikasjonsstrukturen er på plass mellom menneskene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 393).

Hva menes med kommunikasjon? Det er i grunn to oppfatninger av kommunikasjon som har betydning for organisasjoner og i det generelle. Den første oppfatningen er at kommunikasjon er betraktet som formidling av informasjon, mens den andre oppfattes som en lengre prosess hvor vi skaper mening med det vi formidler (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395)

2.2 Konflikt håndtering

En kjent strategi gjennom konflikt håndtering er Thomas Kilmann sin modell for konflikt håndtering. Den er delt opp i 5 stadier, eller strategier, og blir gjerne kalt for TKI modellen. Ifølge denne modellen kan man dele opp de forskjellige metodene for konflikt håndtering i: konkurranse - for få gjennom sin mening og handling, kompromiss - der begge partene må gi og ta, unngåelse av konflikter, tilpasning slik at den andre parten får det som de vil, og samarbeid slik at begge partene anerkjenner hvert sitt behov (Farstad, 2013, 23-24).

En annen metode er mestring av intern konflikt i en organisasjon av en viss størrelse, da det naturlig vil danne interessegrupper på tvers av organisasjonen. Hvis ledelse klarer å få kontroll på de forskjellige interessegruppene og få dem til å ha en visjon og et mål, altså bedriftens beste, vil man kunne få mindre konflikter som dreier som om hva som er best for bedriften. (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.428-429)

3. Metode

Her vil jeg gå gjennom metode, hvordan forskningen ble foretatt.

3.1 Forskningsmetode

Jeg valgte å bruke kvalitativ forskning over kvantitativ, da jeg fant mer naturlig og reelt å kunne intervju ansatte om temaet som omhandler konflikt i arbeidsmiljøet til en bedrift. Å bruke kvantitativ forskning kunne også ha blitt lagt fram på et vis, men i mine øyne var det vesentlig at jeg fikk informasjonen direkte fra kildene via intervju, da dette kunne føre til mer utdypende svar enn det jeg for eksempel hadde fått fra et enkelt spørreskjema.

Jeg har brukt kvalitativ forskning i form av kumulative intervju, der et sett med ansatte og leder i bedriften ble intervjuet med en rekke spørsmål. (Aase & Fossåskaret, 2018, s. 108-109) Hovedsakelig var disse de samme spørsmålene, med noen unntak og ulikheter. Grunnen til at jeg valgte kumulativ intervju var av den grunn at jeg setter meg selv som intervjuer helt blank ved det første intervjuet, og etter hvert som informantene fortalte om konfliktene og erfaringene deres kunne jeg dra opp disse konfliktene i de andre intervjuene så lenge dette var greit for informantene som fortalte det til å begynne med. Da jeg hadde informasjon jeg kunne bygge på, ble det en del lettere å få forskjellige svar på samme konfliktene, samt mer utdypende svar etter hvert som intervjuene ble foretatt. I tillegg til dette har en del teori blitt brukt til å supplere til intervjuene, i de fleste tilfeller for å bekrefte og avkrefte tanker rundt intervjuene.

Som nevnt har jeg brukt førliggende teori, blant annet i form av en masteroppgave skrevet av Marit Brækken Farstad, i tillegg til teori hentet fra lærebøker og artikler fra internett.

3.2 Innhenting av data

Fremgangsmåten med intervju gikk som følger: Til å begynne med måtte jeg velge ut en bedrift jeg kunne basere studiet på. Den bedriften jeg har valgt, er en bedrift jeg selv er ansatt i, men i en annen avdeling enn de fleste av dem som ble intervjuet. På denne måten hadde jeg fortsatt en mulighet til å stille blankt og upartisk til intervjuene. Store deler av informasjonen informantene gav, er fra før min tid i bedriften. Selve intervjuene er semistrukturerte i form at jeg prøvde å få så mye ut av svarene som mulig. På denne måten kan jeg sammenligne svarene og spør mer utdypende. I tillegg så er det kumulative intervju (Aase & Fossåskaret, 2018, s. 108-109) som vil la meg lære etter hver intervju som blir foretatt. Personvern ble holdt i henhold til NSD og informantene skrev under på informasjonsskriv. I og med at dette er en mindre bedrift så er anonymitet sikret til den grad at navn er byttet ut, men for den rette personen innad i bedriften, så vil man kanskje forstå hvem det er snakk om, derfor er det ikke lovt full anonymitet ved intervjustart.

3.4 Utvalg

Jeg valgte de ansatte basert på en rekke forskjellige grunnlag. I all hovedsak, prøvde jeg å finne et utvalg av de ansatte som hadde jobbet i bedriften lengst, da disse har mest kjennskap til bedriftens arbeidsmiljø opp igjennom tidene. Enkelte av de ansatte som hadde jobbet der lengst, ønsket ikke å ta del i intervjuene. Dermed falt valget på ansatte som hadde vært ansatt under 10 år i selskapet. Da majoritetene av disse har vært ansatt i over 5 år, har jeg også valgt å ta med en av de som har blitt mer nylig ansatt i bedriften. Dette gjorde jeg på grunnlag av at det kunne skape mer variasjon mellom informantene og ulike perspektiver i forhold til hvor lenge en har kjent bedriften. En ulempe her kunne blitt at den ansatte som hadde jobbet kortere tid, hadde mindre kunnskap om tidligere konflikter i bedriften.

4. Empiri

Det ble foretatt diverse intervju blant fire ansatte og én leder i en bedrift. Spørsmålene som ble stilt til informantene, handlet om konflikt generelt, deres kjennskap til konflikt, og deres erfaring med konflikter. I all hovedsak var jeg mest interessert i å høre om konflikt i deres nåværende jobb, men tok med spørsmål angående konflikter erfart fra tidligere arbeid, og hvordan disse erfaringene har bidratt til det arbeidet de driver med den dag i dag.

I oppgaven har jeg valgt å bruke bokstavene A-E for å skille mellom intervjuobjektene, slik at anonymitet blir ivaretatt så godt det lar seg gjøre.

4.1 Ansatt A

Til å begynne med ble informantene spurt om hva som er den mest typiske årsaken til konflikt på arbeidsplassen deres. Her forklarer A blant annet at folk gjør ting uten å gi beskjed, slik at andre får et problem i etterkant med at de ikke vet hva som er sagt eller gjort. Hvis dette gjentar seg, går det litt gnisninger seg imellom når dette blir gjentakende, slik at det blir et enda større problem.

For å bygge videre på dette, spurte jeg etter et typisk eksempel på en slik konflikt som A snakker om her. A forteller da om en konflikt som skjedde en stund før jeg begynte i firmaet, mellom en tidligere ansatt og ham selv. I denne konflikten jobbet A og den tidligere ansatte på samme avdeling, med samme type stilling og hadde samme arbeidsoppgaver. A og tidligere ansatt hadde veldig forskjellige meninger på hvordan oppgaver skulle løses og utføres. Videre eskalerte denne konflikten til at A og tidligere ansatt ikke kunne jobbe sammen lenger på en så nærme basis. A valgte derfor å ta dette til leder av bedriften og ba om å bli flyttet til en annen avdeling. Leder fikk flyttet A, slik at A og tidligere ansatt ikke trengte å jobbe tett med hverandre hver dag.

A mener også at denne type personalkonflikt som oppstår via dårlig kommunikasjon er den mest typiske konfliktene man ser i bedriften, og igjen referer til konflikten hans med tidligere ansatt.

Jeg spurte A om hvilke forventninger han har til lederen dersom det skulle oppstå konflikt. Han svarer at han er sjef og leder, og hvis man tar ham inn i en slik situasjon tidlig (slik som konflikt mellom A og tidligere ansatt), vil han være en nøytral part, og kunne da komme med løsninger på hvordan vi skulle fordelere arbeidsoppgavene, samtidig som vi gir hverandre litt luft imellom oss.

Jeg spurte videre om hvilke forventninger han hadde til sine kollegaer i sammenheng med konflikter.

Jeg forventer at de skal være saklige, og jeg forventer at alle gir beskjed på en saklig måte hvis det skal være noe. Ingen skal ta loven i egne hender, men heller involvere andre, som kan se situasjonen fra forskjellige vinkler - før situasjonen går for langt selvfølgelig (A).

Jeg spurte A om hvordan ulike oppfatninger blir verdsatt i A sitt arbeidsmiljø og A svarte at enhver ansatt i bedriften har ikke fasitsvar på alt, ikke han selv heller, og at han alltid er åpen for å finne bedre løsninger. «Det gagnar meg i det lengre løpet, uansett hvem som kommer med løsningen» (A). Dette får meg til å tenke på den konfliktsituasjonen mellom A og tidligere ansatt. Der kom det fram at det var forskjellige oppfatninger som gjorde den største spliden mellom de to ansatte. Men som A sa tidligere, var dette gjentatt over en lengre periode, og utført på en slik måte at det var ikke om å finne den beste løsningen nødvendigvis, men det var å ha rett i deres egne øyne. A forteller også selv senere i intervjuet, at han mente tidligere ansatt ikke satt pris på andre sine løsninger selv om de kunne være rett eller galt.

Neste spørsmål gikk ut på hvordan A vil beskrive en god måte å håndtere konflikter på og da supplerer jeg at A allerede har nevnt at å dra inn andre og/eller ledelse er en fornuftig løsning for å få forskjellige og ofte objektive syn på situasjonen.

Til å begynne med tok jeg og tidligere ansatt og fordelte arbeidsoppgavene mellom oss litt annerledes slik at jeg begynte å jobbe mer i felt og han på verksted. Først prøvde vi å løse det oss imellom, men siden mye av arbeidet er sesongbasert endte det opp med at vi måtte jobbe tett i lag igjen. Det var da jeg tok kontakt med ledelsen (A).

A forklarer videre at kommunikasjon er bredt, og er til å begynne med et av de største problemene i bedriften, men også løsningen.

Til neste spørsmål ville jeg frem til hvem som oppfattes til å ha ansvaret for en konflikt. Her mener han at det til å begynne med, bør ansvaret først og fremst legges på de involverte partene i konflikten. Dersom de ikke greier å deeskalere situasjonen selv, kan leder etter hvert involvere seg dersom det blir behov.

Neste spørsmål handler om hvilken rolle A mener verneombud har når det gjelder å få løst konflikter.

Han skal være den nøytrale parten, og må også se det i en større sammenheng da han også er ansvarlig for hele driften av bedriften. Til syvende og sist, må han kunne sette ned foten hvis han ikke klarer å løse opp i konflikten tidlig og skape orden, for eksempel ved å fordele arbeidsoppgavene og eller skille oss fysisk (A).

«Hva oppfatter du som de viktigste forbyggende tiltakene i forhold til konflikt?»

På dette spørsmålet svarer A at det kom til det punktet at leder satt ham til den jobben han i utgangspunktet skulle gjøre. A var i grunn ansatt i den avdelingen han jobber nå, men ble

først flyttet til en annen avdeling da det var stort behov for litt ekstra hjelp der. Da var den kjappe løsningen å sette A på avdelingen med tanke på at han hadde mye kunnskap og var praktisk anlagt til jobben. A forteller videre om at i hans eksempel på konflikt, begynte alt som irritasjon i det små, men eskalerte mer og mer over tid, og ble til en konflikt han tror også kunne ha blitt til en vesentlig verre sak om leder ikke hadde flyttet A til en annen avdeling med en ny rolle. A mente at det forebyggende var leder som trådte inn og hindret den mindre konflikten i å bli noe større.

Neste spørsmål handler om hvilke erfaringer han har fra tidligere arbeidsplasser og på hvilken måte disse erfaringene har bidratt til nåværende arbeid. «I bunn og grunn har jeg hatt én tilsvarende episode for 15 år siden, som ble løst på samme måten, hvor en kollega påropte seg selv å være sjef på et lager på grunnlag av at han hadde jobbet der lengst. Han kontrollerte og styrte alt, uten å ha den formelle stillingen. Der var ikke nødvendigvis konflikten bare mot meg, men med flere av de andre ansatte, og da dette var en større bedrift enn jeg jobber i nå, var det enda lettere å flytte flere av de ansatte fra en avdeling til en annen. Den konflikten ble også løst tidlig og det ble gjort som et forbyggende tiltak. Her lå problemet i hvordan han herjet med de siste ansatte. Jeg ble da sammen med to andre flyttet fort når det egentlige sjefen fikk nøst i hva som foregikk. Så det endte godt til slutt der og».

4.2 Ansatt B

B er den ansatte som har blitt nyligst ansatt i bedriften og har ikke like lang erfaring på denne arbeidsplassen som de andre.

Her er igjen det første spørsmålet hva som er den mest typiske årsaken til at det oppstår konflikter på din arbeidsplass. «Jeg vil nok si kommunikasjon, altså miskommunikasjon og feiltolkninger. At ting ikke blir gjort, og folk ikke gidder å legge en innsats» (B). B legger også til grunn at den typen konflikter som kan oppstå er personalkonflikter mellom de ansatte, hovedsakelig generelle bagateller og gjentatte irritasjoner over tid kan utvikle seg til konflikter.

Ved spørsmål om B har vært i noen form for konflikt i denne bedriften selv, forteller B, som har vært ansatt i bedriften i omtrent ett år, at ingen vesentlige konflikter har oppstått der han selv har vært involvert, og at det bare har vært mindre irritasjoner. Videre spør jeg om hvilke forventninger han har til leder av bedriften. Han synes at han upartisk skal se på situasjonen, og ta grep og tak for å løse konflikten. Jeg spør ham også hva han forventer av sine kollegaer,

og får til svar at de klarer å se på seg selv med objektive øyne.

Jeg stiller deretter spørsmål om hvordan ulike oppfatninger verdsettes i hans avdeling. Han forteller at han selv alltid er åpen for å lære nye ting, og hvis han har feil, så er det klart at man lærer noe av dem også, om det ikke er det man lærer mest av. Slik jeg tolker B, er det at dette gjelder ikke bare han selv, men samtlige i firmaet. Han påpeker ingen som skiller seg ut fra mengden, og at de ansatte vil alle lære av å ha feil engang iblant, i tillegg til det at å ha en mening ulike en annen, ikke nødvendigvis betyr at meningen er feil.

«Hvordan vil du beskrive en god måte å løse konflikter på?» B referer også til konflikten mellom A og den tidligere ansatte og forteller:

Noe av det første jeg så da jeg kom ut på verkstedet, var at det ikke var system på noen ting der. Det var ikke lokasjon på varene, fordi den tidligere ansatte påsto det ikke var poeng i det, siden han husket hvor alt lå selv. Problemet ble til at da vi andre kom inn og skulle finne ting, kunne vi omtrent ikke finne det uten å spørre ham hvor det lå på grunn av mangelen på et system. Det kan være vanskelig å løse slike konflikter som A og tidligere ansatt hadde, og når det ble så ille som det ble, må man ta inn ledelsen før det blir veldig mye verre (B).

B forteller også at han fort kunne ha havnet i en lik situasjon i den avdelingen han jobber. B har kommet med flere nye ideer, men som heldigvis har blitt implementert i systemene, og hans nærmeste kollega er også veldig mottakelig for ideer og ulike oppfatninger.

Neste spørsmål er hva han oppfatter som de viktigste tiltakene for forebygging av konflikt på arbeidsplassen. «At folk får holde på med sine ting, og de tingene de har kontroll på. Alle trenger ikke å gå opp i de samme tingene» (B).

Neste spørsmål var hvilken rolle han mente verneombud har når det gjelder å få løst konflikter. Da fortalte han at verneombud ikke nødvendigvis trengte å løse alle konfliktene. I de aller fleste konfliktene kan partene snakke sammen og få ordnet opp seg imellom. Han mente at alle er nok ikke i stand til dette, men det bør være målet.

Videre spurte jeg om erfaringer fra tidligere arbeidsplasser og hvordan har dette bidratt til hans arbeid nå.

Jeg har nok ikke tatt med meg mye fra den tidligere plassen hvor det hendte en konflikt, siden jeg endte opp med å slutte der veldig fort. Jeg skulle ble ansatt som

planlegger og tilrettelegger i et verksted, men problemet var at den stillingen som jeg skulle ta, allerede tilhørte noen andre. Han var flyttet til den stillingen for en stund tilbake, men den daværende sjefen hadde bestemt at han skulle flyttes tilbake som mekaniker på verkstedet. Problemet var blant annet at han som hadde stillingen ikke var blitt informert om at han skulle bli flyttet tilbake til mekanikerstillingen sin, og hadde heller ikke fått høre at noen skulle ta over stillingen hans (B).

Videre forklarer han at dette resulterte i at sjefen ikke hadde møtt opp da han var veldig konfliktsky, og B selv måtte ta støytten fra mekanikeren på verkstedet. Mekanikeren tok dette opp med sjefen da han kom tilbake på jobb og endte til slutt opp med å si opp i bedriften. B sluttet selv tidlig på grunn av et generelt dårlig arbeidsmiljø.

Jeg spurte også B om han kunne se andre måter denne konflikten kunne løses på, og fikk til svar at kommunikasjon var ikke tilstedeværende der, og bare litt inkludering i planlegging så var mye av dette unngått.

4.3 Ansatt C

Det første spørsmålet ansatt C får er også hva den mest typiske årsaken til at det oppstår konflikter på dens arbeidsplass er. C svarer at det hovedsakelig er misforståelser, altså dårlig kommunikasjon som forårsaker unødvendig forvirring og dermed skaper misforståelsene.

Det neste jeg spør om er hvilke typer konflikter er mest vanlige. «Hvis folk føler at noen går og trækker i bedet deres, så blir folk lett provoserte og irriterte, så personkonflikter mellom de ansatte er nok det mest vanlige her» (C).

«Har du selv vært involvert i en konflikt?»

C forklarer her at hun og leder hadde en konflikt hun ikke engang kunne huske årsaken til, men at det hadde blitt til at leder nærmest ikke snakket med henne på ett år. Dette varte helt til C tok tak i leder og sa at de måtte snakke på kontoret hans. Etter dette hadde han satt pris på at C hadde gjort dette, og at de nå hadde et bedre forhold.»

Videre spurte jeg hvordan C ville si denne konflikten ble håndtert. «Altså konflikten i seg selv ble dårlig håndtert med tanke på at han er leder og skulle ha tatt oppgjør med meg i stedet for å la det gå ett år og før det så endte med at jeg tok det opp med ham» (C).

De neste spørsmålene gjaldt håndtering av konflikter i forhold til både leder og kollegaer.

«Hvilke forventninger har du til din leder dersom det oppstår konflikter?» C svarer her at hun forventer at leder må være helt klar og tydelig, ikke trø rundt i grøten, da dette gjør det vanskelig å forstå hva han vil frem til. Hvis C for eksempel har gjort noe dumt, må leder si at hun har gjort noe dumt. «Men det kommer veldig an på hvordan an legger det frem, legger man det frem på en grei måte der det er mulig å forstå hvorfor det jeg gjorde var dumt, så vet å ikke gjøre det igjen» (C).

Hva med hvilke forventninger C har til sine kolleger dersom det oppstår konflikt? «I konflikten sammen med leder så sa jeg ikke noe til kollegaene mine, så jeg forventet i grunnen ikke noe av dem i sammenheng med den konflikten, jeg tenker slik at visst det oppstår en konflikt så er vi to voksne folk og er det vi som skal løse den i lag, for det er bare vi som kan gjøre det»

«Hvordan verdsettes ulik oppfatning blant de ansatte på din avdeling?» «Jeg mener at de kollegaene mine har ofte forskjellige oppfatninger fra meg, og da kan jeg ha feil, og det går greit, og jeg kan ha rett, og de feil, men det går fremdeles greit, vi kan sette pris på å ha feil en gang iblant, for da lærer vi» (C).

«Hvordan vil C beskrive en god måte å håndtere konflikter på?»

Til å begynne med så bør vi eller hvem det skal gjelde snakke sammen. Vi er voksne og skal klare å snakke om dette, men jeg må også si det at hvis jeg har skremt vannet av noen, hadde jeg ikke sett på det som noe negativt om noen hadde tatt det opp med leder, og spurt om han kunne snakket med meg, men igjen det går litt på hvordan du legger ting fram og formulerer deg (C).

På spørsmålet om hvilken rolle har leder når det kommer til å løse konflikter, mener C som flere av de andre at det i grunn at er de som faktisk har konflikter som skal løse den. C ville nok ikke selv ha involvert leder i en konfliktsak, men heller ha tatt det opp selv med personen han skulle hatt en konflikt med.

C synes at de viktigste forbyggende tiltakene man kan gjøre for å hindre konflikt er det å se hverandre, se de forskjellige meningene og oppfatningene, og se de positive og negative sidene ved folk. Det er viktig å akseptere at andre har andre meninger og at de kan være gode meninger, selv om det betyr å ha feil.

C hadde også erfaringer med konflikt på tidligere arbeidsplass som har bidratt til konfliktløsning også på nåværende arbeidsplass.

Jeg har hatt en konflikt med en tidligere leder. Hun var veldig oppi meg, hadde ikke sans for sånn «personal space» og kikket alltid over skulder din. Jeg ble sendt på et kurs i etterkant av noen konflikter på jobb, der hun mente ting skulle løses på en annen måte enn det vi var opplært til. Jeg reiste på dette kurset, der jeg fant ut at jeg faktisk hadde løst de arbeidsoppgavene rett. Så etter kurset var det et møte der leder spurte om hva vi lærte på møtet, og da forklarte jeg at de arbeidsoppgavene måtte løses på den måten jeg hadde gjort, for å holde oss til regelverket. Hun reagerte ved å bli illsint og spurte meg om jeg undervurderte kompetansen hennes, og da ble jeg sint. Men det løste seg ved at vi to fikk snakket i lag, og jeg vet enda ikke hvorfor hun reagerte slik hun gjorde, men det ble løst, og endret ikke arbeidshverdagen til det verre (C).

Det som kan tas videre fra denne konflikter var dette med å kommunisere seg imellom og det er det C har tatt med seg fra denne konflikten videre inn i det senere arbeidslivet.

4.4 Ansatt D

Ansatt D sitt første spørsmål var også hva den mest typiske årsaken til at det oppstår konflikter på denne arbeidsplassen er. «Det er vel mange folk med mange sterke meninger, typisk, litt svake styring fra ledelsen på hva som er godtatt og ikke godtatt, og å gripe inn i konflikter, for det mangler i hvertfall ikke på at vi sier ifra.»

Hvilke type konflikter er de mest vanlige ifølge C? Hun svarer at er typisk med mange sterke meninger som er hele problemet, og de har nok ikke definert helt hvem som skal ha det avgjørende ordet. Slik jeg tolker dette så ser jeg at det konflikter som dreier seg over hvem som har rett i å gjøre hva og hvorfor man skal gjøre ting på en måte eller en annen, og at da ledelsen ikke stiller seg helt klar på hvor grensene går.

«Har du selv vært involvert i en konflikt på denne arbeidsplassen?»

Det er litt generelt, siden måten jeg får svar på av enkelte personer, gjør at det oppstår konflikter, så kanskje litt sånn typisk dame-ting da, men det blir fort litt generelt. Men slik de ofte håndteres at det blir litt kjefting og smelling frem og tilbake til det blåser

litt over, og det er ganske dårlig håndtert i grunnen, for ingen av oss er flinke til å si unnskyld eller innrømme feil (D).

Hun forklarer også hvordan dette da er dårlig kommunikasjon og at enten ledelsen er en del av konflikten eller i de konfliktene som er mellom de ansatte så trer ikke ledelse inn.

«Hvilke forventninger har D til sin leder dersom det skal oppstå konflikter?»

Jeg forventer at han er upartisk, og at han tar tak i konflikten, og at det ikke blir sånn; dere må løse dette selv og fraskriver seg totalt ansvar, dette er noe som skjer ganske ofte. At det ofte bare blir snakket vekk, jeg mener at det er en gjennomgående rød tråd akkurat dette, at det bare blir snakket vekk (D).

«Hvilke forventninger har du til kollegaene dine dersom det skal oppstå konflikter?» «Jeg forventer at vi skal kunne snakke sammen på en voksen og saklig måte, men jeg tror ikke den ene er den flinkere enn den andre på det ene og det andre» (D) D påpeker at hun forventer saklighet av sine medarbeider, men viser også til at hun er klar over at de kanskje ikke er veldig gode på dette, selv ikke hun selv.

«Hvordan verdsettes ulike oppfatninger i arbeidsmiljøet?»

Jeg sa tidligere at det er mye sterke meninger her, men til tider så hender det at vi klarer å ta tak i ting før det blir konflikter, og at vi snakker om hvorfor vi gjør og mener det vi gjør, og hva vi ønsker, det blir kanskje litt spesifikt mot en annen person, uten at jeg vil si hvem, men det blir litt sånn at vi snakker om hvorfor vi reagere slik som vi gjør, og dermed kan vi av og til løse konfliktene før de blir noe større, så ja delvis så verdsettes ulike oppfatninger og mening her (D).

D vil ikke vise til en spesifikk konflikt, ei heller en spesifikk person, så jeg nøyet meg med svaret og gikk videre.

«Hva vil du beskrive som en god måte å håndtere konflikter på?»

Det er litt etter hvilken type konflikt det er. En del av konfliktene blir nok fort bare «feiet under teppe» for det er ikke noe å la bli noe større av seg, men så er det slik at de som står i den konflikten som regel ikke har den samme oppfatningen, og da blir det fort litt sterkt, og da tenker jeg at vi ikke gjør slik som tidligere leder gjorde; hun tok de to som hadde konflikt og satte de på et rom og de fikk nærmest ikke komme ut av rommet før de hadde løst konflikten mellom seg. Jeg mener at leder bør ta tak i

konflikter, og snakker med begge parter, siden det best vil være visst partene må kunne snakke med hverandre samtidig som leder må mer på banen. (D).

Slik jeg tolker D her så tenker jeg litt på om hvordan en underliggende konflikt kan blusse seg opp visst den får gnage over tid ved at den bare blir «feid under teppe».

«Hvilke rolle mener du verneombud har når det gjelder løsning av konflikter?»

Det er de som først og fremst og fremst skal ta tak i situasjonen etter den har passert partene som er involvert i konflikten, og dette ofte i sammenheng med leder, slik det har vært når jeg har jobbet i større bedrifter tidligere så har det vært de tillitsvalgte som tar tak i situasjonen og tar dette videre til ledelsen, og fungere da som en mellommann, men vår verneombudrolle i denne mindre bedriften har falt litt naturlig på leder av bedriften. (D).

Det kom fram i de andre intervjuene at D hadde tatt på seg ansvaret som verneombud i noen enkelttilfeller der andre ansatte ikke ville snakke direkte til leder. Men hun har lagt rollen mer eller mindre i fra seg i det siste på grunn av mangel på behov. Selv om en alltid bør ha tilgang til tillitsvalg/verneombud i en bedrift.

«Hva oppfatter som de viktigste forebyggende tiltakene for konflikt?»

Det er at leder setter tydelige retningslinjer for hvordan vi skal forholde oss til hverandre og hvem som skal ta avgjørelser, siden personlige konflikter ikke er det aller største problemet her. Det går mer på roller og konflikter koblet til rollene og hvem man skal høre på til enhver tid. (D)

Slik jeg tolker D så virker det til at mye av grunnen til miskommunikasjon som nevnt tidligere stammer av akkurat dette om å sette tydelige linjer og grenser fra lederen sin side.

«Har du erfaringer fra tidligere arbeidsplasser i sammenheng med konflikt, og på hvilken måte har disse bidratt til ditt arbeid den dag i dag?»

Tidligere når jeg har selv vært verneombud i større bedrifter så hadde vi konflikter naturligvis, men det gikk mer på lønn og ikke så mye dette med personlig og roller, jeg klarer ikke å huske at jeg var i noen vesentlig stor konflikt, men i det tidligere så har det vært veldig tydelig ledelse og veldig tydelig på hvordan vi skal forholde oss til de andre ansatte, og altså da arbeidshierarkiet har vært sterkere, og visst det var noen gang en konflikt der så var det vanligvis ikke verre enn å ta en prat med nærmeste

leder, så løste dette seg. Og jeg oppfatter at det ikke løses slik her i denne bedriften.

(D)

D viser igjen til at hun mener at verneombud bør bli satt inn, selv om dette er en liten bedrift, så vil det være nødvendig med en å snakke med om man ikke skal kunne henvende seg direkte til leder, eller om konflikt er med leder selv.

4.5 Ansatt E

E er daglig leder for selskapet og har 14 ansatte under seg. Han har ikke vært daglig leder i mer enn noen år. Men har ledererfaring fra tidligere jobber.

«Hva er den mest typiske årsaken til at det oppstår konflikter på din arbeidsplass?»

Mest typiske årsaken er nok at vi er få personer i et lite miljø og veldig mange som jobber med forskjellige ting. Vi får da et problem med kommunikasjon mellom de enkelte, interessene deres på jobben, altså prioriteringer, hva skal gjøres først. Det er ofte de som føler at de får veldig mye å gjøre, mens andre føler de ikke gjør så mye. Andre årsaker til konflikter kan være meg som ikke kommunisere bra nok ut til de ansatte og dette kan gå andre veien også, og en av årsakene kan være faktisk at de ansatte vært kjent med å ta ansvar og beslutninger. Tidligere har beslutningene vært sluset inn mot noen få personer, så de ansatte fraskriver seg ansvar, men nå etter jeg har blitt leder så ønsker jeg at de ansatte skal ta mer beslutninger selv og ta ansvar for sin rolle og arbeidsplass. (E)

E forklarer her at han er bevisst på kommunikasjonsproblemene på arbeidsplassen, og sier selv at han kanskje ikke kommuniserer godt nok ut til de ansatte, som påpekt av ansatt D.

Jeg spør så videre E hvilke type konflikter som er mest vanlige på arbeidsplassen.

«Hovedkonfliktene er at vi har enkelte personer som ressurspersoner, og at jeg spiller kanskje ofte mer på dem enn de som forsvinner litt i mengden her, slik at de som forsvinner ikke blir sett nok, dette gjenspeiler litt i den rollen de inntar selv i jobbsituasjonen. (E)

«Har du selv vært involvert i en konflikt i denne bedriften?»

I og med at jeg er daglig leder her så ender en del av konfliktene som regel opp hos meg. Så konflikter har vi hatt, men jeg føler nå at vi nå er på en bedre vei. Så nå i det

siste har det nok ikke vært veldig mye konflikter innad blant de ansatte under med, men har derimot hatt flere konflikter med styret over meg. (E)

«Hva dreier disse konfliktene seg som regel om?»

Vi har hatt noen konflikter som dreier seg om samarbeid, og dette kommer som regel når de ansatte ikke helt klarer å finne sin rolle på arbeidsplassen, og så bygger det seg opp en større konflikt for de vil ikke ta tak i den jobben de egentlig er satt til, de finner seg til rette med enkelte arbeidsoppgaver, selv om de var ansatt til å gjøre mer enn som så. Ifølge arbeidskontrakten til de fleste her så har de en generell gjennomgang av hva som er forventet i den rollen de skal inneha, men dette er noe vi bør justere slik at vi får med hva hver enkelt skal minimum ha ansvar for og det hvor langt jobben strekker seg. Men vi har ikke veldig store konflikter vil jeg påstå. (E)

Problem hos de ansatte at noen velger å forskyve oppgave på andre er ikke noe nytt, så E spesifiserer at dette er noe som bør endres på får å sette klare grenser på hva som skal gjøres av hvem. Som sagt av D så er dette noe som hun mener mangler per nå, å sette grenser.

«Hvilke forventinger har du til dine ansatte i sammenheng med konflikt?»

Jeg forventer at de ansatte kommer til meg og sier ifra, og det synes jeg bare blir bedre og bedre, og det er slike ting vi bør ta tak i så fort det lar seg gjøre, slik at vi får løst opp i det. Det er jo også sånn at når vi kommer inn i sesong så kan det bli dratt litt for langt før det tas opp, og det gjøre det bare verre. (E)

Om de ansatte ikke har verneombud å gå til så blir de nødt til å gå til E eller la konflikten gå sin gang. Hans forventninger til at de ansatte kommer til han om det skal være noe, virker det å stemme overens med hva de ansatte sier at de forventer av han som leder.

«Har du hatt konflikter med styret?» Jeg spør E om dette da dette vil være hans «ledere» til en viss grad. Og kan se for meg at konflikter fort kan forekomme mellom han og styret.

Jeg har til stadighet konflikter med styret, og det skyldes nok at jeg føler jeg har ett styret som ikke ser sitt ansvar til bevisst. Ett styre uten en strategi for selskapet, ambisjonen er å tjene så mye penger som mulig, men det er mange strategiske valg som kanskje burde ha blitt tatt, helst i samarbeid med meg, så i bunn og grunn så er det mye frustrasjon, da det er tilnærmet et «sovende styre». (E)

«Hvordan håndteres konfliktene?»

Det har ikke blitt gjort mye fra styret sin side når det kommer til konflikter, og det bunner litt i at det ikke finnes noe planer og strategier for hvordan vi skal fortsette. For eksempel i år, når vi hadde et underskudd på den ene avdelingen, og den eneste kommentaren jeg fikk var; dette var dårlig. Styret ville ikke se videre på hva årsaken til dette underskuddet. Styret håndterer dette på en dårlig måte. Når vi har høye regnskapskostnader, lønn til medarbeider, revisor og mer, bør det bli lagt opp en plan sammen med styret slik at de også kan se. (E)

«Hvordan håndteres dette fra din side?»

Jeg hadde lagt opp et budsjett som jeg hadde brukt forferdelig mange timer på, det så de ikke på engang. Jeg bruker en 8-10 timer for å legge opp det budsjettet, og så blir det ikke tatt opp til vurdering engang. De vil bare ha noen rapporter annenhver måned slik at de får se inntjening, selv om jeg legger også med kostnad, men det bryr seg ikke en slant om det. (E)

Frustrasjonen er tydelig hos E. Om styret er like dårlig til å kommunisere så er det ikke rart at det er skeiv dynamikk når det kommer til kommunikasjon i hele bedriften.

«Hvordan verdsettes ulike oppfatninger i arbeidet?»

Det er noe av det jeg har savnet blant de ansatte, og spesielt de ansatte som har vært her lenge, hvilke meninger de har, oppfatningen deres, og innspill til hvordan vi kan oppgaver på jobben, jeg er veldig glad i innspill og at folk tar tak ut av eget initiativ. Selv så har jeg mye meninger selv, men veldig åpen for innspill fra de andre, jeg setter enormt mye pris på en av de nyere som er ansatt her, ett friskt pust, vanvittig mye jobberfaring, kjenner til fagområdet sitt enormt godt, han ser jobben sin på en god måte, han er helt selvgående, løser de fleste problemstillinger som han har i sitt felt, og det setter jeg veldig mye pris på. Vi har hatt problemer tidligere med at ansatte driver med ansvarsfraskrivelse og at de ikke fungerer løsningsorienterte, men heller sender problemstillingen videre til nestemann, eller meg i mange tilfeller. (E)

Jeg noterte meg at E mente at dette var noe han savnet blant de ansatte, mens de ansatte mente dette var noe som var generelt bra i bedriften på grunn av de forskjellige meningen, og til tross for at flere av dem har sterke meninger. Et problem igjen fra leder sin side er at de ansatte er ikke nok «selvgående». De virker til å ha blitt normalisert med å sende vekk arbeidsoppgaven om den skal være litt vanskelig å løse.

«Hvilke rolle mener du verneombud har i bedriften?»

Vi har ikke en spesifikt ansatt som er valgt ut som tillitsvalgt, men ansatt D har tatt på seg en del av det ansvaret som følger med rollen, uten å helt ta den rollen. Det har hendt tidligere at ansatte har hatt problemer som de ikke vil ta direkte opp med meg, men har da henvendt seg til ansatt D som da har tatt dette videre til meg slik at vi kan løse dette i lag med alle involverte. Vi burde nok utnevne noen til å være faktisk være tillitsvalgt og hele dens rolle. (E)

E tar opp at ansatte D har vært verneombud i noen saker tidligere. Verneombud bør være på plass om en ansatt skal ha behov for å snakke med andre enn leder selv.

«Hva oppfatter du som det mest forebyggende tiltaket for konflikter?»

Det må være å kunne ta det med de involverte så fort det lar seg gjøre slik at man kan hindre at det eskalerer, skal glatt innrømme at jeg selv ikke har vært den beste på det, men det er noe jeg jobber med. Men i grunn så er det å få snakket mellom partene som er viktig, slik at det ikke eskalerer og begynne å gå rundt hos de andre ansatt og ble en større sak enn det trenger å være.

E virker til å vær i overenstemmelse med de ansatte om at en konflikt bør tas tak i så tidlig spå mulig. Og poenget blir reist nok en gang at kommunikasjon er problemet, men også svaret.

Jeg spør E om han har kjennskap til hvordan ledelsen i denne bedriften håndterte konflikt før E ble satt i rollen. Jeg spurte om dette for å få et utdypet syn på hvorfor flere av de ansatte jobbet på den måten de gjorde, spesielt i sammenheng med konflikt.

De som ledet bedriften før jeg tok over hadde en annen form for styring enn det jeg driver med, hos dem så dreiet alt seg litt om dem, og alt arbeid måtte på ett visst punkt gjennom de før det kunne nå ut til sluttkunden. For eksempel så måtte folk komme å spør visst en kunde hadde spurt om å få noe rabatter eller ekstra på ordren sin, så måtte dette tas igjennom de tidligere lederne. Og dette blir da veldig ineffektivt da alt arbeidet må sluses gjennom lederne. Jeg derimot vil at de ansatte skal være mer sjølstendige og kunne gi rabatter selv, og vite hvor mye de kan gi og så videre. Så lenge kunden er fornøyd og bedriften er fornøyd, så kan de ansatte regulere seg selv til en viss grad. Det mangler kanskje litt kunnskap blant noen av de ansatte på akkurat dette feltet med å regne ut hvilken pris man kan gi til kunde, men dette har blitt enormt mye bedre de siste årene. Og det som etter hvert skjedde når alt arbeidet ble sluset

gjennom disse to personene var at de ble overarbeidet og klarte ikke mer. Han ene pensjonerte seg, og hun andre låste døren til kontoret og satt på høy musikk slik at hun ikke skulle bli forstyrret. Og etter arbeidsdagen var over så kom hun ut av kontoret og da hadde bedriften gått sin gang for dagen, og hun fikk da ikke tid til både kunder og ansatte. Dette var også en av grunnene til at jeg tok over denne stillingen.»

Etter å blitt forklart hvordan tidligere ledelse håndterte konflikt så gir det mer mening at det var normalt for de ansatte å sende konflikter eller arbeidsoppgaver videre.

«Har du noen erfaringer fra tidligere arbeidsplasser i sammenheng med konflikt og hvordan har disse erfaringene bidratt i ditt senere arbeid?»

Jeg var butikksjef i en ung bedrift, nystartet, jeg var der bare i noen år, men vi fikk ikke noe vesentlige konflikter som jeg selv var inkludert i, og eller som ansatte var inkludert i, til min forståelse. Men det skal vær sagt at denne bedriften var en del av et større konsern og hadde tillitsvalgte, personalavdeling, lønnsavdeling, man har alle funksjonene i firma, slik at visst det skulle dukke opp noe så hadde man mange personer man kunne lene seg på, men problemet her blir at vi blir sittende helt alene med alle oppgavene.»

E mener selv at det er lettere å ta tak i om man har de rette apparatene innen bedriften. Selv om han ikke opplevde en konflikt, så har han tatt med seg at det kan være mindre konflikter i en bedrift som har de fleste personaltjenestene.

5. Analyse og diskusjon

Her vil jeg gå gjennom de forskjellige funnene og resultatene fra intervjuene. Jeg kommer til å vise til flere av spørsmålene som informantene ble spurt om, og videre forklare funnene. Jeg går også gjennom stadiene av konfliktene til de forskjellige ansatte.

5.1 Hva mener de ansatte om konflikt?

Noe som går igjen gjennom i alle intervjuene er kommunikasjon. Alle de som ble intervjuet tydet på en eller annen måte at mye av konfliktene kan skyldes kommunikasjon, derav mangel på kommunikasjon. Det virker også som at alle er enige i at alle har forskjellige meninger og tar seg kanskje litt mye til rette i sin stilling.

Selve bedriften er av mindre skala med sine 15 ansatte inkludert leder, og flere av informantene tyder frem at å være få ansatte med flere fagområder og dermed mange meninger, kan være kompliserende for arbeidshverdagen.

Bare to av informantene viser til en spesifikk konflikt ved spørsmål om de selv har vært inkludert i en konflikt i denne bedriften, og i begge tilfeller ser vi at mangel på kommunikasjon er en vesentlig årsak. I den ene konflikten har vi ansatt A og en tidligere ansatt som har jobbet mye med hverandre ganske nært og har mye forskjellige meninger i hvordan arbeidet skal løses, helt til den grad at arbeidet ikke kunne gjennomføres på en skikkelig måte uten at de ble separert. I den andre konflikten som nevnes spesifikt, har vi ansatt C sammen med leder, der noe har hendt i starten av deres arbeidsforhold som gjør at leder nærmest ikke vil snakke med ansatt C, helt til C tar tak i dette selv og snakker med leder. Begge eksemplene viser tydelige mangler når det kommer til kommunikasjon, men begge ble også løst til en viss grad gjennom kommunikasjon.

5.2 Hvilke forventninger har de ansatte?

Alle de ansatte virker til å forvente at deres leder skal være saklig og upartisk og skal dermed kunne være objektiv i en eventuell konflikt. 3 av de ansatte forventer av sin leder å være upartisk og objektiv, en av dem forventer av leder at han er bokstavelig og sier rett du hva han mener uten å trø for mye rundt i grøten.

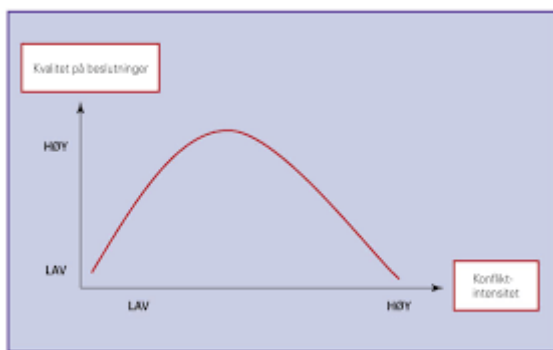
De fleste ansatte mener også at leder spiller en viktig rolle i sammenheng med konflikter, samtidig som ansatt C spesifiserer at hun forventer ikke altfor mye av leder i en konfliktsammenheng, men at selv de involverte i den eventuelle konflikten er de som skal løse opp mellom seg, men hun spesifiserer senere at visst en konflikt skal dra seg for langt så vil det være greit å kunne inkludere en nøytral tredjepart.

De ansatte forventer av hverandre at de skal kunne være voksne og ordne opp seg imellom med kommunikasjon seg imellom, og dette er kanskje litt rart, med tanke på at de mener kommunikasjon er den mest typiske årsaken til konflikter i deres arbeidsmiljø. Den ene ansatte mener også at

5.3 Håndtering av konflikter

Hvordan håndterte de ansatte konfliktene? De fleste av de ansatte mente at konflikter til å begynne med skulle prøve å løses seg imellom, deretter vil de ansatte ta kontakt med leder, da det ikke er satt av en fast rolle som verneombud hos de ansatte, derimot har ansatt D tatt på seg noenlunde ansvaret som verneombud tidligere, da det har vært behov for å snakke med noen andre enn lederen selv. Leder mener selv at sine ansatte er flinke til å komme til han visst det skal være behov for å løse opp i noe. Gjennomgående svar er at man skal nøste opp i problemene så fort det lar seg gjøre.

Som nevnt i 2.1.1 så blir en konflikt verre og verre med tiden, og når man begynner å bevisst gjøre handlinger for å undergrave sine kollegaer bare får å ha rett, så begynner man å få et fiendtlig arbeidsmiljø, dette var det som skjedde med ansatt A og hans tidligere kollega. A



Figur 1 «Kvalitet på beslutninger x Konflikt intensitet» - Jacobsen & Thorsvik 2020, s.174)

forklarte hvordan sin tidligere kollega hadde tvert motsatte meninger av A nærmest bare for å gjøre det. Det var nesten ingen form for logikk bak det. Slik jeg tolker dette så mener jeg at dette har med strukturen og hierarkiet i arbeidsmiljøet. Den tidligere kollegaen hadde tilnærmet lik stilling som A, men oppførte seg som om han var over han. Visst man ser på sammenhengen mellom konflikt og

funksjonalitet (Figur 1) (Jacobsen & Thorsvik 2020, s.174) så vil man se at man har ved lav konflikt og så får man lav kvalitet på beslutninger, men ved litt konflikt så vil man få mye mer tilbake i form av beslutninger av kvalitet, men så har vi det nivået som A og tidligere ansatt var på, og det var høy konfliktintensitet og lav kvalitet på beslutning, mye kringling om hvem sin mening som var rett ga ikke gode resultater.

5.4 Ansvar i konflikter

Hvem skal man henvise seg til i konflikter. De fleste informantene var enige om at å løse en konflikt er noe man skal prøve å gjøre først mellom de involverte i konflikten, men ansvaret faller fort på leder for å ordne opp i situasjon før den kan bli stygg. I denne bedriften sitt tilfelle, kommer det også frem at det ikke er et spesifikt utnevnt verneombud, dette kan føre til at ansatte vil kanskje ha problemer med å ta opp sine konflikter direkte til ledelse, men i dette

tilfellet så blir det forklart at ansatte D tok deler av rollen som verneombud i de tilfellene det har vært behov for å snakke med noen som ikke er ledelsen.

I tillegg til dette så vil jeg ta opp konflikten mellom ledelse og styret. Informant E påpeker at ledelsen er nærmest «sovende» og virker ikke til å ta konsekvensene seriøst. Det kan virke som de bare er etter penger og det er kun inntjening som betyr noe. E snakker også om hvordan de ansatte var tidligere kjappe til å skrive fra seg ansvar, og til tider enda kan være det, men dette var mer av en norm før E ble leder. Og jeg vil dra en parallell mellom at de ansatte drev med ansvarsfraskrivelse og styret virker til å gjøre det samme. Uten å se for dypt inn i akkurat det, så sier det noe om hele bedriften styres til gjennomføringen. E sier også at han er i konstant konflikt med styret, men at dette ikke er konflikter som løses, men heller alltid ligger i dvale eller forsvinner vekk med tiden. Med dette så tenker jeg på samme måte som ved konflikten mellom A og tidligere ansatt om sammenhengen mellom funksjonalitet og konflikt (Figur 1) (Jacobsen & Thorsvik 2020, s.174). Om styret ikke vil ta ansvar og ta imot informasjonen som E leverer til dem, ei heller tatt den opp til vurdering, så vil grafen ligge lavt for kvalitet på beslutning. For å kunne utvikle, forbedre, og gå mer i overskudd kontra fjoråret ifølge E, så trenger vi en viss sunn mengde konflikt, styret må høre på forslag fra E, ta innspill opp til vurdering, slik får man positive konsekvenser fra konflikter.

5.5 Erfaringer

Jeg valgte å ta med erfaringer fra tidligere arbeidsmiljø for å kunne finne ut av hva informantene lærte av de forskjellige situasjonene, men fikk relativt lite respons på tidligere konflikter. I sammenheng til ansatt C så forklarte hun om en tidligere konflikt mellom sin leder og seg selv. Og slik jeg tolket hennes konflikt og resultatet av konflikten så har jeg en bedre forståelse for hvorfor ansatt C foretrekker å gjør opp seg imellom, og vil heller strekke seg lengre for å gjøre det opp på den måten enn å dra inn en tredjepart. C løste også sin konflikt i nåværende bedrift på samme måte. Vi kan også se på ansatt A som hadde en tidligere konflikt med en kollega som herjet rundt på lageret deres, og der endte det med flytting av arbeid og at man måtte inkludere ledelsen. A løste den tidligere konflikten på samme måte som han løste konflikten sin i den nåværende bedriften. Dermed så vil jeg påstå at de begge tok med seg erfaring fra disse tidligere konfliktene, selv om de kanskje ikke mener spesifikt at de lærte noe.

6. Konklusjon

Til å konkludere med så vil jeg samle tankene rundt oppgaven og dens omfang. Til felles har alle de ansatte sagt at kommunikasjon er et vesentlig problem, og er i stor grad en av de vanligste grunnene til konflikter. De ansatte mener at de med mye meninger og folk gjør mye som de vil selv, så ender de opp med å gå de andre ansatte på tærne, av grunn at de enten ikke kommuniserer, eller bastant velger å se vekk fra de andre meninger til de ansatte. Samtidig som kommunikasjon er et vesentlig problem, så virker det som de ansatte og leder er enig i at for på å forebygge og deeskalere konflikter så må det kommunikasjon til. Alle bedrifter har godt av en viss mengde konflikt, da vil man få bedre kvalitet på beslutninger og finne frem til de beste løsningene egnet for oppgavene. Dette tydes frem som en mangel av leder, men fra de ansatte så menes dette at det er noe som er på plass og blir respektert av de andre ansatte.

Håndtering av konflikter er ikke heller helt på topp. Det er mangel på skikkelig verneombud. De ansatte mener at å snakke med hverandre er det beste måten å løse konflikten på, selv om hovedproblemet ligger i kommunikasjon mellom partene.

Litteraturliste

Aase, T.H. & Fossåskaret, E. (2018) *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. (2. utg.) Universitetsforlaget

Farstad, M.B. (2013). *En konfliktfylt arbeidshverdag: En studie av lederes forståelse av konflikt og konflikthåndtering*. (Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole). Docplayer.
<https://docplayer.me/6034628-En-konfliktfylt-arbeidshverdag-en-studie-av-lederes-forstaelse-av-konflikt-og-konflikthandtering-marit-braekken-farstad.html>

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.). Fagbokforlaget

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Fagbokforlaget

Media City Bergen (2022) Universitet i Stavanger. Hentet 11.05 fra:
<https://mediacitybergen.no/organizations/universitetet-i-stavanger-1/>

Stølen, T. (2022). Karl Marx. *Store Norske Leksikon*. Hentet 11.05 fra:
https://snl.no/Karl_Marx

Tjernshaugen, A. (2021). Konflikt. *Store Norske Leksikon*. Hentet 11.05.21 fra:
<https://snl.no/konflikt>

Vedlegg

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet "[Konflikter i et mindre og komplekst arbeidsmiljø]"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er en bacheloroppgave i sosiologi ved Universitetet i Stavanger. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en bacheloroppgave som skal undersøke konflikter i arbeidsmiljø

Problemstillinger / forskningsspørsmål er: Hvordan arter konflikter seg i et spesifikt arbeidsmiljø? Og hvordan håndteres disse?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for medie- og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Oppgaven er basert på en organisasjon og du er enten ansatt/arbeidsgiver i denne organisasjonen

Hva innebærer det for deg å delta?

Det som innebærer for deg, er et intervju der vi skal fram til erfaring og meninger angående konflikter i arbeidsmiljøet ditt. Intervjuet blir på 45min – 1 time.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved Universitetet i Stavanger er det kun meg og min veileder og eventuelt prosjektansvarlig ved instituttet som vil ha tilgang til informasjonen.

Ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle data blir lagret innelåst eller i en kryptert fil.

I all hovedsak så vil alt anonymiseres så godt det lar seg gjøre. Navn blir for eksempel byttet ut med; A, B, C osv. eller oppdiktete navn.

Full anonymitet kan ikke gis

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.06.20. Personopplysninger og eventuelle lydopptak skal slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Universitetet i Stavanger, ved en av disse adressene:

- Richard Faa, richard.faa13@gmail.com, +4799374477
- Prosjektets veileder, Kristin Engh, e-post: kristin.engh@uis.no, tlf: 91198008
- Prosjektansvarlig ved instituttet: Ragnhild Sjurseike, ragnhild.sjurseike@uis.no, tlf: 51831680
- Vårt personvernombud ved: Rolf Jegervatn, rolf.jegervatn@uis.no, tlf: 51833081
- Eventuelt: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Richard Faa

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Konflikter i et komplekst arbeidsmiljø*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30.06.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

- Løs prat

- Informasjon i henhold til informasjonsskriv

- Forklare informanter om anonymitet

- Spør informant om det er greit å ta lydopptak av intervju
 - Lydopptak blir slettet etter transkribering

- Spørsmål:
 - Hva er den mest typiske årsaken til at det oppstår konflikter på din arbeidsplass?
 - Hvilken type konflikter er mest vanlige?
 - Har du selv vært involvert i en konflikt?
 - Hvordan vil du si den ble håndtert?
 - Hva var årsaken til at den ble godt/dårlig håndtert?
 - Hvilke forventninger har du til din leder dersom det oppstår konflikter?
 - Hvilke forventninger har du til dine/dine kolleger dersom det oppstår en konflikt?
 - Hvordan verdsettes uenighet eller ulike oppfatninger i din avdeling?
 - Hvordan vil du beskrive en god måte å håndtere konflikter på?
 - Hvem oppfatter du har ansvaret for å ta tak i konflikter som oppstår mellom kolleger?
 - Begrunn gjerne svaret?
 - Hvilken rolle mener du tillitsvalgte og eller verneombud har når det gjelder å få løst konflikter?
 - Hva oppfatter du er de viktigste forebyggende tiltak i forhold til konflikter?

- Har du erfaringer fra tidligere arbeidsplasser i sammenheng med konflikt.
 - På hvilken måte har disse erfaringen bidratt i ditt senere arbeid
 - Hvordan løste leder konflikt i disse sammenhengene?
 - Mener du det kunne løses på en annen måte?
 - Hva er resultatene av konfliktene?