

MSOMAS – 2
Masteroppgave

Konflikthåndtering på arbeidsplassen for sosialarbeidere
En litteraturstudie



DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET
Master i sosialfag

Stavanger, 01.01.22 – 30.05.22

Student: Line Sigaard Sivertsen
Veileder: Richard Michael Piech, førsteamanuensis, UIS

FORORD

Denne masteroppgaven er siste kapittel, og en endelig avslutning på fem fantastiske og innholdsrike år som student ved universitetet i Stavanger. Studien har lært meg mye om konflikthåndtering, og gitt meg mange nye innsikter. Spesielt nyttig har det vært å oppdage at unngåelse av konflikt, som er min foretrukne metode, ikke er den mest hensiktsmessige. Dette har ført til en endring av min personlige strategi på dette området, som jeg tror kan være nyttig fremover, både i min karriere som barnevernspedagog og i privat sammenheng.

Mange mennesker har bidratt til å gjøre dette arbeidet mulig. Først og fremst vil jeg takke min veileder, Richard Michael Piech, som har vist stor tålmodighet med en rastløs sjel som helst skulle sett at oppgaven var ferdig før den begynte. Du har vært svært tilgjengelig og engasjert i denne prosessen, og svart raskt på spørsmål og henvendelser fra meg. Jeg vil også benytte anledningen til å takke universitetsbibliotekar Tone Hafnor, for verdifull hjelp og veiledning. Denne studien hadde ikke vært mulig uten deg.

Tusen takk til min mor, Annette, for din uvurderlige innsats med den daglige logistikken, og resten av familien min som har hjulpet og støttet meg underveis. Jeg vil også takke mitt forbilde og min beste venn Silje, som har bidratt med gode diskusjoner og innspill om temaet for denne oppgaven. Din støtte og oppmuntring har vært helt avgjørende. En stor takk vil jeg også gi til Anna, min kjære medstudent og gode venn gjennom masterstudiet, som har sagt seg villig til å korrekturlese hele oppgaven, før den sendes inn.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke Fredrik, min tidligere ektefelle og far til mine barn. Separasjonen vår har lært meg mye om konflikter, og gitt meg viktig kunnskap som har vært nyttig i dette arbeidet. Sammen har vi håndtert konflikter på en fabelaktig måte.

Håper denne oppgaven kan være et nyttig bidrag for deg som skal lese!

Lise Sigaard Sivertsen

Stavanger, 06.05.22

SAMMENDRAG

Innhold: Konflikter i arbeidslivet er et utbredt fenomen. Det brukes unødvendig tid og ressurser på håndteringen av dette, og mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen går på bekostning av både arbeidsmiljø og brukere av tjenestene. Ethiske utfordringer i sosialt arbeid kan føre til at denne profesjonsgruppen er ekstra utsatt.

Mål og hensikt: Denne studien har forsøkt å identifisere viktige faktorer som kan bidra til å løse konflikter på en god måte. Målet med studien var å få økt kunnskap om konflikthåndtering, som kan brukes direkte i konfliktsituasjoner, eller som et ledd i forebyggende arbeid.

Metode: I denne oppgaven ble det brukt en kvalitativ litteraturstudie som metode. En tradisjonell narrativ tilnærming ble anvendt, med en systematisk struktur. Forskning fra helsesektoren ble benyttet, og overført til sosialt arbeid.

Hovedfunn: Resultatene fra studien viste at emosjonell intelligens, kommunikasjonsferdigheter, samarbeid og konfrontasjon kan være nyttige elementer i konflikthåndteringen. Maktbalanse og rettferdighet på arbeidsplassen kan også ha betydning for effektive og gode utfall av konfliktprosesser.

Konklusjon: Personlige egenskaper, som selvbevissthet, følelsesregulering og empati kan være nyttige karaktertrekk i konfliktsituasjoner. Ulike mellommenneskelige forhold og organisatoriske faktorer ser også ut til å spille en viktig rolle i arbeidet med mellommenneskelige tvister. Denne studien viste også at opplæring i konflikthåndtering kan være hensiktsmessig, og at arbeidsplasser bør vurdere dette som et forebyggende tiltak. Fremtidig forskning bør undersøke konflikter mellom sosialarbeidere, da det ble funnet få tilgjengelige studier på dette området. Gjerne med et kvalitativt design. Konflikter kan være komplekse og sammensatte. Det er derfor en viss fare for at denne oppgaven gir et forenklet bilde av virkeligheten.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	6
1.1 OPPGAVENS STRUKTUR	7
1.2 FORMÅL	7
1.3 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING	7
1.4 BEGREPSAVKLARINGER	8
2.0 TEORI	9
2.1 KONFLIKTBEGREPET	9
2.1.1 Ulike syn på konflikter	10
2.1.2 Årsaker til at konflikter oppstår	11
2.1.3 Konflikter i arbeidslivet	13
2.1.4 Konfliktrappen – en modell for utvikling av konflikter	13
2.2 KONFLIKTHÅNTERING.....	14
2.2.1 Ulike perspektiver på håndtering av konflikt	15
2.2.2 Konflikthåndteringsstrategier	16
2.2.3 Kommunikasjon som verktøy	17
2.2.4 Andre verktøy for håndtering av konflikter	18
3.0 METODE	21
3.1 VALG AV METODE	21
3.1.1 Litteraturstudie	22
3.1.2 Narrativ litteraturstudie	23
3.2 SØKEPROSESSEN	23
3.2.1 Utvalgskriterier	24
3.2.2 Søkeord	27
3.2.3 Databaser	28
3.2.4 Manuelle søk	29
3.2.5 Søkestrategi	30
3.3 VALIDITET OG RELIABILITET	32
3.4 ANALYSEPROSESSEN	33
3.5 TEMATISK ANALYSE	33

4.0 RESULTATER	38
4.1 PERSONLIGE EGENSKAPER.....	45
4.1.1 <i>Emosjonell intelligens</i>	45
4.1.2 <i>Andre personlige egenskaper</i>	47
4.2 MELLOMMENNESKELIGE FORHOLD	48
4.2.1 <i>Kommunikasjon</i>	48
4.2.2 <i>Samarbeid</i>	49
4.2.3 <i>Konfrontasjon av problemer</i>	50
4.2.4 <i>Andre mellommenneskelige forhold</i>	50
4.3 ORGANISATORISKE FAKTORER.....	51
5.0 DRØFTING.....	54
5.1 PERSONLIGE EGENSKAPER SOM KAN BIDRA TIL Å LØSE KONFLIKTER	55
5.2 MELLOMMENNESKELIGE FORHOLD SOM KAN BIDRA TIL Å LØSE KONFLIKTER.....	59
5.3 ORGANISATORISKE FAKTORER SOM KAN BIDRA TIL Å LØSE KONFLIKTER.....	62
6.0 KONKLUSJON.....	64
LITTERATURLISTE	66
VEDLEGG	76

1.0 INNLEDNING

Mellommenneskelige konflikter er et vanlig fenomen, og oppstår både privat og på arbeidsplassen. Sosialt arbeid er et yrke hvor man kan oppleve vanskelige og komplekse forhold med mennesker som er i krise, noe som gjør denne sektoren spesielt utsatt for konflikter (Ekeland, 2014). Det er heller ikke uvanlig at sosialarbeidere rapporterer om ulike typer overbelastninger knyttet til sitt arbeidsforhold, noe som kan føre til både etablering og eskalering av konflikt (Isdal, 2017). Noen konflikter er lette og løse, mens andre kan være vanskelige å håndtere. Konflikter kan være utgangspunktet for både utvikling og vekst, men kan også føre til svekket arbeidskraft, dårlig arbeidsmiljø og stagnering (Ekeland, 2014).

I denne oppgaven vil jeg se på hvilke faktorer som kan bidra til å løse konflikter på en god måte for sosialarbeideren, og dermed være et nyttig verktøy for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet. Tall fra levekårsundersøkelsen i 2019 viser at rundt 23% av arbeidstakerne opplever å ha et dårlig forhold til sine kollegaer, og at 8% ofte, eller av og til, er innblandet i ubehagelige konflikter med sine arbeidskollegaer (SSB, 2020). Den samme undersøkelsen viser at kvinner, oftere enn menn, er involvert i konflikter med sine kollegaer. Sosialt arbeid er et kvinnedominert yrke, og kan derfor være spesielt utsatt for konflikter. Forskning viser at håndtering av konflikter kan absorbere så mye som 19% av den daglige arbeidstiden (Pavlakis et al., 2011). Det vil si at en hel arbeidsdag i uken går med til konfliktrelatert arbeid. Dette er oppsiktsvekkende, og betyr at det kan det lønne seg å investere i konflikthåndtering. Mange arbeidstakere oppgir at de ikke har tilstrekkelig med kunnskap om håndtering av konflikter (Al-Hamdan et al., 2015; Patton, 2020; Pavlakis et al., 2011). Derfor kan det være nødvendig å sette søkelys på denne tematikken. Konflikthåndtering er også et høyaktuelt tema i dagens mediebilde, med tanke på krigen i Ukraina.

Lederach (2003) skriver at konflikter påvirker oss på flere nivåer. *Personlig* har de innflytelse på vårt fysiske og emosjonelle velvære, vår integritet og vår selvtillit. *Relasjonelt* påvirker konflikter samhandlingen med andre mennesker, *strukturelt* kan konflikter fremheve underliggende årsakssammenhenger, og *kulturelt* kan det ha innvirkning på atferd og handlingsmønstre i grupper (Lederach, 2003).

1.1 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. Det første, er et innledningskapittel, hvor formålet med oppgaven beskrives, problemstillingen og avgrensning presenteres, og sentrale begreper defineres. Neste kapittel inneholder oppgavens teoretiske fundament, hvor det redegjøres for ulike perspektiver og konsepter som er relevante. Kapittel tre handler om valg av metode og fremgangsmåte for datainnsamling. Denne delen inneholder også en beskrivelse av studiens gyldighet og troverdighet, samt en analysedel. I kapittel fire presenteres funn og resultater, inndelt i tre overordnede kategorier. Deretter kommer en diskusjonsdel, hvor vesentlige funn drøftes og settes i sammenheng med teori og problemstilling. Den siste delen av oppgaven består av en kort sammenfatning, en konklusjon og praktiske implikasjoner. Avslutningsvis kommer en anbefaling for videre forskning.

1.2 Formål

Ved å gjennomgå empiriske studier som undersøker ulike konflikthåndteringsfaktorer kan leseren få en bredere innsikt i dette fenomenet. Hovedmålet med denne oppgaven er undersøke hvordan man kan håndtere konflikter på en god måte, og hvilke faktorer som er nyttige i konflikthåndtering. Funnene og kunnskapen fra denne studien kan både brukes til å løse konflikter på arbeidsplassen, men kan også være aktuelt i forebyggende arbeid. Jeg ønsker å undersøke hvordan man kan bruke konflikter som en ressurs, slik at det gir mulighet for utvikling og vekst. Denne forskningen er først og fremst rettet mot sosialarbeidere, eller andre som er interessert i å vite mer om dette temaet, men som ikke har anledning til å sette seg inn i forskningen som finnes på dette området. Evidens fra feltet tyder på at Helse- og sosialsektoren er en arena hvor konflikter ofte oppstår (Ekeland, 2014). Dette gjør litteraturstudien min relevant for eget yrkesliv, og et nyttig prosjekt for egen del også. Studien kan gi meg verdifull kunnskap om konflikter i arbeidslivet, og en større innsikt i håndteringen av disse.

1.3 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen som er valgt for denne oppgaven er:

«Hvilke faktorer kan bidra til å løse mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen for sosialarbeidere?»

Min valgte problemstilling er omfattende og dekker et stort fagområde. På grunn av oppgavens størrelse vil det derfor ikke være mulig å beskrive alle faktorene som kan bidra til god konflikthåndtering. Det kan derfor være nødvendig med en avgrensning. Jeg anerkjenner likevel at det finnes flere gode måter å håndtere konflikter på som ikke dekkes av denne studien. Konflikter oppstår på alle arenaer av livet. Denne oppgavens hovedfokus er konflikter i arbeidslivet, mellom ansatte i en organisasjon som er knyttet til sosialt arbeid. Ifølge arbeidsmiljøloven er det lederens hovedansvar å sørge for et forsvarlig arbeidsmiljø, samt forebygge fysiske og psykiske belastninger (Arbeidsmiljøloven, 2005, §§ 4-1 nr.1 og 2). Hovedfokuset i denne oppgaven er likevel ikke sett fra et lederperspektiv, og vil heller ikke handle om konflikter mellom ansatte og ledelse, selv om noen av studiene helt eller delvis undersøker konflikthåndteringsmetoder blant ledere. Disse artiklene er tatt med fordi det ikke var grunnlag for å ekskludere dem med tanke på utvalgskriteriene. Jeg vil heller ikke behandle konflikter som oppstår i tverrfaglige team som ikke har samme arbeidsplass, eller mellom ulike arbeidsplasser/yrker.

1.4 Begrepsavklaringer

Mellommenneskelige konflikter

Konflikter mellom mennesker kalles for interpersonlige konflikter, og handler om konflikter mellom ett menneske, og ett eller flere andre (Ekeland, 2014, s. 90). Slike konflikter kalles også for sosiale konflikter (Blandhol, 2021; Hotvedt, 2000).

Sosialarbeidere

En sosialarbeider er en person som er ansatt i en virksomhet som arbeider med sosiale problemer, og har en yrkestittel som enten er barnevernspedagog, sosionom eller vernepleier (Weihe, 2021).

2.0 TEORI

2.1 Konfliktbegrepet

Konflikter oppstår hver eneste dag i samfunnet vårt, og er en del av hverdagen vår, både i personlige- og i profesjonelle relasjoner (Lystad, 2006). Konflikter kan være destruktive og ødeleggende, men de kan også være en kilde til utvikling og vekst (Ekeland, 2014). Det finnes mange ulike typer konflikter, men felles for dem alle er at de handler om uenighet og motsetninger (Tjernshaugen, 2021). Mennesker er forskjellige av natur og har ulike interesser og behov som skal ivaretas (Hotvedt, 2000). Dette kan gi grobunn for kompliserte konflikter som kan være vanskelig å løse (Lederach, 2003). Konflikten sentrale kjerne handler om retten til å definere virkeligheten (Wathne, 2018).

I litteraturen finnes det flere måter å beskrive begrepet konflikt på. Hotvedt (2000) har valgt å definere dette fenomenet som: «...motsetninger og uoverensstemmelser mellom mennesker der også *sterke* følelser er involvert.» (s.25). Denne definisjonen fanger opp det faktum at følelser alltid er involvert i en konflikt (Hotvedt, 2000). Konflikter som har et sterkt emosjonelt innhold, og som i stor grad styres av disse følelsene kalles ofte for *varme* konflikter (Heen & Salomon, 2018c). Konflikter som er mindre personlige og har mindre grad av følelsesmessig innhold - ofte mellom to formelle grupper - beskrives som *kalde* konflikter (Ekeland, 2014).

Det finnes mange årsaker til at konflikter oppstår, noe som gir opphav til forskjellige inndelinger av dette begrepet. Denne oppgaven handler om interpersonlige konflikter i arbeidslivet, og vil derfor omhandle de vanligste typene av konflikt som kan oppstå i en organisasjon. Interpersonlige konflikter beskrives som en konflikt mellom to eller flere personer, og er sannsynligvis den mest utbredte konflikttypen på en arbeidsplass (Ekeland, 2014). Konfliktlitteraturen referer ofte til verdikonflikter, rollekonflikter og interessekonflikter (Blandhol, 2021; Ekeland, 2014; Lystad, 2006). *Verdikonflikter* handler om uenigheter i verdisyn, etikk og holdninger (Lystad, 2006), *rollekonflikter* dreier seg om motstridende oppgaver og forventninger (Bråten & Falkum, 2019) og *interessekonflikter* betegner konflikter som oppstår når materielle, sosiale, fysiske eller psykiske behov kolliderer (Lystad, 2006).

2.1.1 Ulike syn på konflikter

Helt intuitivt har man en tendens til å oppfatte konflikter som noe negativt (Skivik, 2018). Vår grunnleggende oppfatning av konflikt kan prege hvordan vi velger å forholde oss til den, og hvordan vi velger å løse den (Ekeland, 2014). Når man oppfatter konflikter som noe negativt, er det lettere å utsette konfrontasjoner, og vente for lenge med å handle, noe som kan føre til at konflikten eskalerer (Skivik, 2018). Ifølge Einarsen og Pedersen (2017) finnes det to grunnleggende syn på konflikter i norske organisasjoner, det *tradisjonelle* synet, som har preget arbeidslivet i en årrekke og det *moderne* synet, som i de siste tiår har vært mer fremtredende.

Det tradisjonelle perspektiv

Det tradisjonelle synet på konflikt anser konflikter for å være utelukkende negativt, og alltid uheldig for en organisasjon (Khaiyat, 2016). Når konflikter oppstår er det et «sykdomstegn», og dermed et uønsket fenomen (Einarsen & Pedersen, 2017). Man ønsker å undertrykke og bortforklare konfliktene, gjerne ved å finne en syndebykk (Ekeland, 2014). Konflikter fører alltid til nederlag og har en negativ innvirkning på ytelsen til organisasjonen (Khaiyat, 2016). Idealet for arbeidsplassen er harmoni og enighet, og personer er enten samarbeids- eller konfliktorienterte (Einarsen & Pedersen, 2017).

Det moderne perspektiv

I den nyere faglitteraturen har man et helt annet syn på konflikter, og antar at uenigheter og motsetninger er en naturlig del av arbeidslivet, og at konflikter ikke er til å unngå der hvor mennesker samles (Einarsen & Pedersen, 2017). Dette synet hevder at konflikter til og med kan være en ressurs for organisasjonen, dersom de håndteres riktig (Khaiyat, 2016).

Konflikter kan bidra til vekst og utvikling (Ekeland, 2014), og føre til både kreativitet og gjennomtenkt beslutningstaking (Skivik, 2018). Dersom en organisasjon aldri opplever konflikter kan det være et tegn på at man ikke er engasjert i bedriften, eller at man føler seg undertrykket eller umyndiggjort (Ljungstrøm & Sagerberg, 1995). I motsetning til det førstnevnte synet på konflikt, vil det moderne perspektivet påstå at det finnes et balansert og optimalt nivå av konflikter i en organisasjon, som hverken er for høyt eller lavt (Einarsen &

Pedersen, 2017). Konflikt skaper også et potensial for læring (Skivik, 2018), og er nødvendige i et demokratisk samfunn, for å sikre retten til medbestemmelse og autonomi (Ekeland, 2014).

2.1.2 Årsaker til at konflikter oppstår

Konflikter på arbeidsplassen kan være svært destruktive, og ta store deler av fokuset vekk fra arbeidsoppgavene. For å forstå konflikthåndtering kan det derfor være nyttig å se på årsakene til at konflikter oppstår. På denne måten kan bevisstheten økes, og potensielle konflikter kan håndteres på et tidlig stadium. Det finnes mange årsaker til at konflikter oppstår, noen er synlige og andre mindre synlige.

Forskjeller er en mulig årsak til konflikt (Ekeland, 2014). Ulikheter mellom mennesker fremkaller uro og truer harmonien, og er kanskje en av hovedårsakene til at konflikter oppstår (Hotvedt, 2000). Forskjellige meninger, holdninger, interesser og kulturelle verdier kan føre til uenigheter og dermed også friksjon mellom mennesker (Ekeland, 2014). Forskjeller kan også skape mistillit og gi opphav til grupperinger i kollegagruppen (Blandhol, 2021). Ulikhet kan innebære at endring er nødvendig, noe som kan påvirke den eksistensielle forankringen hos individer, og skape stor bekymring og usikkerhet (Hotvedt, 2000).

Ekeland (2014) skriver at ulike former for *avhengighet* er en grunnleggende årsak til konflikt, og at det er vanskelig å tenke seg at konflikter oppstår uten at dette elementet er tilstede. Forfatteren skriver at avhengighet betyr redusert selvkontroll, og er til stede når ens handlinger får konsekvenser for andre. Frihetsbehovet er en stor drivkraft i mennesket, og trusler mot dette kan føre til sterk motstand (Hotvedt, 2000). Konflikt oppstår sjeldent i bekjenskaper som ikke er preget av avhengighet (Hotvedt, 2000). Når denne avhengigheten ikke er likeverdig, kan det handle om *makt* (Ekeland, 2014). Makt er utvilsomt en kilde til konflikt, selv om den ikke misbrukes (Ekeland, 2014). Makt opptrer i ulike former og handler i hovedsak om å påvirke individers frie vilje (Mik-Meyer & Villadsen, 2007). Barnevernspedagogen har makt over familier, sosialarbeidere har makt over den statlige pengekassen og legen har makt over helsen vår (Ekeland, 2014). Innad i organisasjonen finnes det også ulike kilder til makt, for eksempel, posisjoner, kunnskap, og makt over informasjonsflyten (Blandhol, 2021). Så å si alle konflikter handler direkte eller indirekte om makt, og ofte blir konflikten brukt som et middel for å opprettholde maktbalansen (Coleman, 2014).

Konflikt handler også om motsetningsforhold i *behov og interesser* (Ekeland, 2014). Når disse elementene oppleves som truet skaper det reaksjoner, og et potensielt grunnlag for konflikt (Ekeland, 2014). Det er ikke alltid mulig å tilfredsstille alles behov, og misnøye kan oppstå som følge av dette (Blandhol, 2021).

Følelser kan også føre til konflikter (Ekeland, 2014). Dersom spenningsnivået på arbeidsplassen blir for høyt kan det skape store utfordringer for de involverte, og føre til økt frustrasjon blant ansatte (Ekeland, 2014). Sosialt arbeid kan være ytterst ubehagelig og følelsesmessig belastende (Ohnstad, 2014). Selv om arbeidsplassen i utgangspunktet er et sted hvor rasjonalitet og saklighet er ønskelig, er det i de senere årene lagt større vekt på emosjoner i organisasjoner, og følelser har blitt en del av den sosialfaglige debatten, for eksempel ved at ordet kjærlighet er satt på dagsorden i barnevernet (Bolton, 2005). Når følelsene tar overhånd, kan fornuften forsvinne og medføre at man oppfattes som urimelig (Hotvedt, 2000).

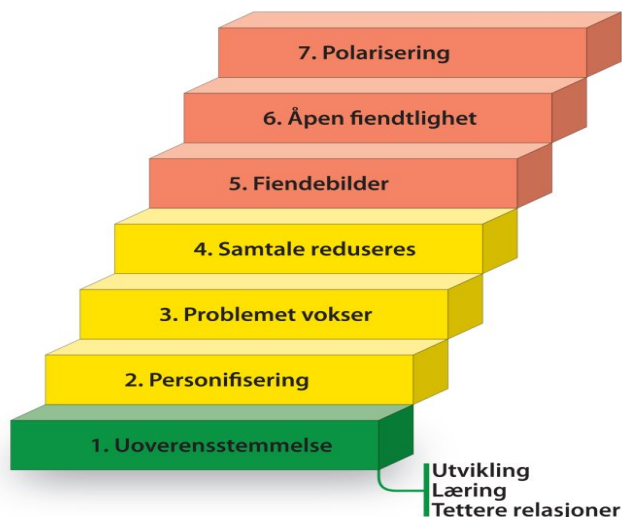
Kommunikasjon kan skape konflikter, dersom den er utydelig, mangelfull eller misforstått (Heen & Salomon, 2018b). Misforståelser kan føre til feiltolkning av intensjoner, og dermed gi et uriktig grunnlag for en konflikt, som kunne vært unngått (Blandhol, 2021). Krenkende og sårende kommunikasjon er også kilder til konflikt (Ekeland, 2014), og øker sannsynligheten for at konfliktløsning uteblir, og at konflikten eskalerer (Krauss & Morsella, 2014).

Ulike organisatoriske årsaker til konflikt kan også forekomme (Ekeland, 2014). *Knapphet på ressurser* kan være en årsak til konflikt på arbeidsplassen (Blandhol, 2021), for eksempel i form av lønn eller stillinger. Mangel på tid kan også være kilde til konflikt (Hotvedt, 2000). Når oppgavene på arbeidsplassen er større enn kapasiteten kan det gi grunnlag for ulike typer konflikter, fordi man får et prioriteringsproblem (Heen & Salomon, 2018b). Dette er en velkjent utfordring i barnevernet, fordi man ofte må forholde seg til store saksmengder og strenge tidsfrister (Christiansen et al., 2019). For mye stress i arbeidshverdagen kan være skadelig for den fysiske og psykiske helsen, og dermed være en utløsende faktor for konflikter (Lystad, 2006). Det generelle *arbeidsmiljøet* og *dårlig ledelse* kan også innvirke på konflikter (Hotvedt, 2000).

2.1.3 Konflikter i arbeidslivet

Dersom man løfter blikket, vekk fra personlighet, organisatoriske faktorer og individuelle karakteristika, kan det tenkes at konflikter i arbeidslivet har en sammenheng med ulike samfunnsforhold og andre fundamentale trekk ved dagens arbeidsliv (Heen & Salomon, 2018c). Det er ingen tvil om at helse- og sosialsektoren er en arena hvor konflikter ofte oppstår (Ekeland, 2014), og at ansatte i denne sektoren er ekstra utsatt for både stort arbeidspress og høy turnover (Heen & Salomon, 2018c). Dette kan føre til store belastninger for den enkelte, og dermed også gi grunnlag for konflikter (Isdal, 2017). Dynamikken mellom den enkeltes behov og organisasjonens krav om innordning og lojalitet kan også være potensielle konfliktforløpere (Hotvedt, 2000). Profesjonskulturen verdsetter kompetanse, rasjonalitet, målbare resultater og hierarkiske systemer (Hotvedt, 2000). Ulike profesjoner samles, og det stilles høye krav til samarbeid mellom flere fagfelt (Ekeland, 2014). Et mangfoldig og heterogent arbeidsliv, med raske omstillinger og store endringer kan også gi grobunn for konflikter (Heen & Salomon, 2018c). I tillegg stiller samfunnet høye krav til velferdstjenestene, som allerede er preget av stor kompleksitet og krav om effektivitet (NOU 2020:13). Grensene flyttes og forventningene øker (Ekeland, 2014).

2.1.4 Konflikttrappen – en modell for utvikling av konflikter



Figur 1: «Konflikttrappen»

(hentet fra: <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/konflikthandtering>)

Konflikttrappen kan være nyttig for å forstå hvordan konflikter utvikler seg fra en liten uenighet til å bli en seriøs konflikt. Konflikttrappen er opprinnelig utviklet av antropologen og forskeren Friedrich Glasl, og illustrerer hvordan følelser og atferd gradvis utvikler seg og intensiveres når man er i en konflikt (Ringereide, 2021). I denne modellen er det ni steg, som hver av dem representerer et nytt nivå av konflikten. Enehaug og Salomon (2018, s.46 – 49) beskriver konflikttrappen på følgende måte: det første steget er starten på en konflikt, og handler om en uoverensstemmelse eller en uenighet mellom to eller flere parter. På dette nivået kan konflikten være konstruktiv og føre til både utvikling og læring (Enehaug & Salomon, 2018). Forfatterne skriver at dersom konflikten utvikler seg videre, ved at den personifiseres, tar følelsene overhånd, og saksinnholdet fortrenses. Man tilskriver hverandre egenskaper og holdninger, og ansvarlig gjør hverandre, noe som gjør at konflikten eskalerer og problemet vokser (Enehaug & Salomon, 2018). Samtalen reduseres, og i neste omgang styrkes fiendebildet (Enehaug & Salomon). Dette kan føre til en polarisering av konflikten, som innebærer at perspektivene på ytterkanten ekspanderer (Enehaug & Salomon). Konflikttrappen kan være et nyttig metaforisk bilde som hjelper med å forstå hvor i konflikten man befinner seg, og dermed et redskap for å utvikle passende metoder for konfliktløsning til rett tid (Ringereide, 2021).

2.2 Konflikthåndtering

Det finnes ikke en bestemt fremgangsmåte som er bedre enn andre, og ulike mennesker og ulike kontekster gjør det nødvendig å tilpasse konflikthåndteringen til den bestemte situasjonen man befinner seg i (Ekeland, 2014). Lystad (2006) hevder at konflikthåndteringen må tilpasses konflikttypen. Hun skriver at noen konflikter må håndteres i plenum, noen må involvere ledelse, tillitsvalgt og/eller verneombud og noen må håndteres ene og alene mellom de berørte parter.

Konflikthåndtering krever først og fremst at konflikten erkjennes, og at individene tar ansvar og eierskap til problemet (Ekeland, 2014). Det er ikke sikkert at alle opplever situasjonen som en konflikt (Hotvedt, 2000), og en konfrontasjon kan være nødvendig (Lystad, 2006). Åpenhet er et godt utgangspunkt (Ekeland, 2014). At de involverte partene tar situasjonen på alvor, og viser forståelse, respekt og empati overfor hverandre, er avgjørende for å få til en

god konflikthåndtering (Bråten & Falkum, 2019). Stressmestring og følelshåndtering er også grunnleggende forutsetninger for god konfliktløsning (Bråten & Falkum, 2019; Ekeland, 2014; Hotvedt, 2000). I tillegg må partene ha en viss grad av tillitt til hverandre, for at konstruktive løsninger skal være mulig (Lewicki & Tomlinson, 2014).

2.2.1 Ulike perspektiver på håndtering av konflikt

Begrepet *konfliktløsning* antyder at konflikter må løses, og at det settes en strek over uenigheter, noe som kan være misvisende fordi det sjeldent er mulig å fjerne alle spenninger som en konflikt medfører (Ekeland, 2014). Heen og Salomon (2018a) skriver at konfliktløsning både handler om å løse saken, men også en løsning av de personlige motsetningsforholdene. Selv om en kommer frem til en god løsning, er det ingen automatikk i at det emosjonelle knyttet til konflikten opphører (Ekeland, 2014). Konfliktløsning, i denne begrensede forstand, er sjeldent nok fordi uoverensstemmelsene mellom partene fortsatt eksisterer, selv om de ikke nødvendigvis er synlige (Blandhol, 2021).

Et annet begrep, som ofte brukes synonymt med konfliktløsning, er *konflikthåndtering* (Heen & Salomon, 2018a). Konflikthåndtering handler både om løsning og om håndtering, av uenigheter og motsetninger (Hotvedt, 2000). Og om hvordan vi kan leve med disse spenningene på en arbeidsplass, slik at arbeidsmiljøet forblir på et akseptabelt nivå (Heen & Salomon, 2018a). Konflikthåndtering kan også dreie seg om erkjennelse- og forebygging av konflikt (Bråten & Falkum, 2019).

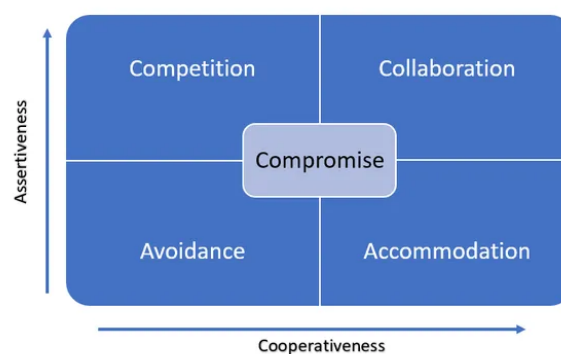
Et tredje begrep som litteraturen viser til, er *konflikttransformasjon*. Dette begrepet foreslår at sosial konflikt kan ses gjennom et sett med briller som har en helt annen virkelighet i fokus enn de andre begrepene (Lederach, 2003). Lederach (2003) skriver at transformasjonsbegrepet forsøker å forstå konflikten med en utvidet linse hvor kontekst, underliggende mønstre og strukturer i relasjoner er viktige elementer, og at hovedmålet er å skape konstruktive endringsprosesser. Selv om ulike forfattere vektlegger transformasjonsbegrepet på en varierende måte, ser det ut til at kjernen i konseptet involverer en radikal og positiv endring i flere av konfliktaspektene, deriblant de sosiale strukturene (politikk, økonomi o.l.) som gir opphav til konflikten (Mitchell, 2002). Hovedmålet med konflikttransformasjon er altså å oppmuntre til konstruktiv bruk av konflikt ved å konfrontere de underliggende årsakene til at konflikten oppstår, og på denne måten skape utvikling og

endring (Jangmin et al., 2018). Konflikttransformasjon handler også om sosial rettferdighet, grunnleggende menneskerettigheter og ikke-voldelige tilnærminger til konflikt (Lederach, 2003). Konflikter er verdifulle, nødvendige og nyttige og kan øke vår forståelse av oss selv, andre og strukturene som styrer samfunnet vårt (Lederach, 2003). På denne måten kan man si at konflikttransformasjon er et større og mer omfattende konsept, enn for eksempel konfliktløsning (Blandhol, 2021).

2.2.2 Konflikthåndteringsstrategier

Mennesker har ulike måter å tilnærme seg konflikter på, og ulike metoder for å mestre dem (Bråten & Falkum, 2019). De grunnleggende måtene å tilnærme seg konflikt på kalles for konflikthåndteringsstrategier (Blandhol, 2021). Litteraturen benytter seg av en rekke ulike teoretiske utgangspunkt for å forklare dette. Jeg vil i det følgende gi en kort oppsummering av de vanligste konflikthåndteringsstilene som er nevnt i denne sammenheng. Bevissthet rundt egen mestringsstil kan være et nyttig verktøy i konflikthåndteringen (Bråten & Falkum, 2019).

Thomas-Kilmann's fem konflikthåndteringsstiler, er sannsynligvis den mest kjente modellen for å forklare de ulike måtene individene responderer i en konfliktsituasjon (Ekeland, 2014).



Figur 2: “Thomas Kilman model of conflict management”

(Hentet fra: <https://biznewske.com/thomas-kilmann-conflict-resolution-model/>)

Denne modellen viser til to grunnleggende dimensjoner som er viktige å forstå i konflikthåndteringen: høy/lav *bekymring for seg selv* (på den vertikale aksene) og høy/lav *bekymring for andre* (på den horisontale aksene) (Olekalns, 2014). Disse motivasjonsimpulsene kan settes sammen på forskjellige måter og gi ulike konflikthåndteringsstrategier (Ekeland, 2014). Den *konkurrerende* stilen er en vinn-tap tilnærming, preget av høy selvsikkerhet og lav grad av samarbeid (Hotvedt, 2000). Den *samarbeidende/integrerende* stilen sikter til likeverdig aksept og anerkjennelse, og er høyt verdsatt i konflikthåndtering (Ekeland, 2014). *Unnvikende* konflikthåndteringsstil kjennetegnes ved at man er passiv og unngår konflikt, og er tilsynelatende den «enkleste» måten å håndtere en konflikt på (Blandhol, 2021). Til sist kommer den *kompromitterende* og den *tilpassende* stilen, som henholdsvis referer til kompromiss og ettergivelse (Ekeland, 2014).

2.2.3 Kommunikasjon som verktøy

Kommunikasjon anses for å være helt sentralt når man snakker om konflikter, enten konflikten er mellom land i verden, eller den handler om konflikter i et ekteskap (Krauss & Morsella, 2014). Våre medfødte evne til å kommunisere og skape felles forståelse er et nyttig verktøy i konflikthåndtering (Bråten & Falkum, 2019). Likevel er det ikke alltid at vi lykkes i kommunikasjonen vår med andre mennesker (Ekeland, 2014). Ulike «støymekanismer» hindrer god kvalitet på kommunikasjonen, og kan handle om at man bagatelliserer, moraliserer, forhåndsdommer, baksnakker eller motargumenterer (Hotvedt, 2000). Slike nedsettende kommunikasjonsformer hemmer dialogen, og hindrer partene i å lykkes med konflikthåndteringen (Ekeland, 2014).

Kommunikasjon mellom mennesker er svært komplisert og det kan være vanskelig å forstå hvorfor man ikke håndterer denne samhandlingen på en god måte (Lystad, 2006). Vi kommuniserer både verbalt, i form av språk og skrift, og nonverbalt i form av kroppsspråket vårt (Bråten & Falkum, 2019). Noen dager er vi i godt humør, og utstråler glede og varme, mens andre dager er vi i mindre godt humør og sender ut mindre positive signaler (Ekeland, 2014). Dette påvirker kommunikasjonen og gjør at budskapet kan oppfattes på forskjellige måter (Lystad, 2006). Ideelt sett bør det vi sier stemme overens med det vi uttrykker (Lystad, 2006). Åpen og direkte dialog, med et tydelig budskap kan øke sjansen for å oppnå god kommunikasjon (Einarsen & Pedersen, 2017).

For å lykkes med kommunikasjonen er det det også viktig at vi anerkjenner andres opplevelser og erfaringer, og at vi lytter aktivt til det de prøver å formidle (Bråten & Falkum, 2019). Aktiv lytting handler om å generere delt innsikt, og forutsetter at man har en empatisk holdning til den andres perspektiv (Ekeland, 2014). Dersom man forsøker å forstå den andre personen og har en medfølende tilnærming til hans eller hennes virkelighetsoppfatning, kan man redusere konfliktnivået og forebygge eskalering (Bråten & Falkum, 2019). Kommunikasjon handler om å bygge en felles forståelse (Healy, 2018).

Refleksjon rundt kommunikasjonen kan være nyttig (Healy, 2018). *Metakommunikasjon* (samtaler om kommunikasjonen) kan være nyttig når konflikten er fastlåst, og man ikke kommer videre i prosessen (Ekeland, 2014). Når konflikter oppstår blir ofte påstander og anklager kastet mellom partene, noe som kan føre til at kommunikasjon blir nytteløs og lite hensiktsmessig (Hotvedt, 2000). Da kan det være meningsfullt og snakke om hvordan man snakker til hverandre (Ekeland, 2014). Metakommunikasjon kan fange opp de underliggende årsakene til at konflikten oppstår, og sette søkelys på det relasjonelle aspektet ved konflikten (Hotvedt, 2000). Denne refleksjonen og utvekslingen av opplevelser og følelser er det som gjør mennesker unike sammenlignet med dyreverdenen (Wormnes, 2013).

2.2.4 Andre verktøy for håndtering av konflikter

Litteraturen oppgir en del metoder for håndtering av konflikter i arbeidslivet. Det vil ikke være mulig å gi en entydig oppskrift på hvordan en konflikt skal håndteres, men det kan være nyttig å se på noen av de mest brukte teknikkene som beskrives her. Hvilken fremgangsmåte som fungerer best i de enkelte tilfellene vil avhenge av flere faktorer, som for eksempel kontekst, type konflikt og hvem/hvor mange som er involvert (Lystad, 2006).

Mekling kan være aktuelt, når partene ikke klarer å komme til en enighet i stridsspørsmålet (Heen & Salomon, 2018a). Mekling betyr at man involverer en upartisk tredjepart i konflikten, slik det for eksempel gjøres i en rettsak eller et forliksråd (Ekeland, 2014). I Norge har vi en lang tradisjon for bruk av mekling i ulike sammenhenger, f.eks. mekling ved familievernkontoret, ved lønningsoppgjør, forbrukerråd, konfliktråd og forskjellige ombudsordninger (Hotvedt, 2000). Mekling har saksorienteringen som grunnleggende utgangspunkt, ikke relasjonen, selv om det kan være hensiktsmessig med et fokus på dette i en

innledende fase for å gå videre med arbeidet (Heen & Salomon, 2018a). Den vanligste formen for mekling innebærer at partene får hjelp av en tredjeperson, men at de hovedsakelig er ansvarlige for løsningen selv (Lystad, 2006). Sosialarbeidere vil sannsynligvis havne i flere konfliktsituasjoner hvor de selv er denne tredjeparten, enten det er i forbindelse med konflikthåndtering mellom brukere, kollegaer eller andre institusjoner (Ekeland, 2014). En vellykket mekling bør sikre retten til likeverdig deltakelse for alle parter, skape en balanse i maktforholdet og fokusere på realistiske og konkrete mål i dette arbeidet (Lystad, 2006). Meklerarbeidet er vanskelig og krevende, fordi alles interesser skal ivaretas, samtidig som det skal fremmes endringer fra begge sider, for at løsning skal være mulig (Hotvedt, 2000). Det kan være utfordrende å være nøytral i en slik situasjon, dersom man har egne meninger som støtter den ene parten i saken (Ekeland, 2014). Mekling kan ikke brukes i alle situasjoner, særlig ikke der hvor det er lite tydelig hvem partene i saken er, noe som ofte er vanlig for konflikter i arbeidslivet (Heen & Salomon, 2018a). Mekling bør heller ikke brukes der konflikten har nådd et høyt nivå, i politiske eller religiøse konflikter, ved ujevn maktfordeling mellom individene, eller der partene ikke er motivert for å finne løsninger (Kressel, 2014).

Bråten og Falkum (2019) hevder at mestring av stress er avgjørende for å få til god konflikthåndtering. Forfatterne skriver at stress påvirker konflikten negativt, og gjør kommunikasjonen særlig vanskelig. Dersom man utvikler gode metoder for stressmestring, som for eksempel: nok hvile, fysisk- og mental trening, meditasjon og sosial støtte, kan man redusere stressnivået i konfliktsituasjoner (Bråten & Falkum, 2019). Behagelig musikk, en varm dusj, ulike pusteteknikker, kontakt med dyr eller en massasje kan også brukes for å berolige nervesystemet (Nordanger & Braarud, 2017). Stressmestringsmetoder er kanskje spesielt viktige for sosialarbeidere, som ofte kan føle seg preget og overveldet av arbeidet sitt (Isdal, 2017). Isdal (2017) hevder at helse- og sosialarbeidere, på grunn av belastningen arbeidet medfører, har «Norges mest helsefarlige jobb» (s.17). Forfatteren skriver at det høye antallet speilnevroner som hjernen vår er utstyrt med, gjør at vi er særlig sensitive for andres tilstand og lidelse (Isdal, 2017).

Toleranse, og lignende psykologiske teknikker beskrives også i teorien som et viktig virkemiddel i konflikthåndteringen (Hotvedt, 2000). Hotvedt (2000) påpeker at mennesker ofte opptrer uklokt og lite rasjonelt når de er i konflikter, og at sterke følelser ofte må ut før man kan komme videre. Dersom man har aksept for andres reaksjonsmåte, kan det lette på stemningen og føre til deeskalering av konflikten (Ekeland, 2014). Toleranse skaper trygghet

og tillit (Hotvedt, 2000), og tillit skaper optimisme, som kan være en viktig faktor for å få til god håndtering av konflikten (Blandhol, 2021). Forsoning og tilgivelse trekkes også frem som viktige psykologiske virkemidler (Hotvedt, 2000). Forsoning handler om genuin aksept for den andre, og en positiv holdning til denne partens behov og interesser (Staub, 2014).

3.0 METODE

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av metode. Kapitlet innledes med en oversikt over de ulike fremgangsmåtene, etterfulgt av valgt metode for denne studien. Deretter beskrives søkestrategien for oppgaven, utvalgskriterier og validitet/reliabilitet. Til sist kommer en presentasjon av analyseprosessen.

Valg av metode er en sentral del av forskningsprosessen, og handler om den systematiske fremgangsmåten man velger for å svare på problemstillingen/forskningsspørsmålet man har utviklet (Dalland, 2020). Problemstillingen jeg har valgt kan besvares ved hjelp av flere metoder. Dalland (2020) skriver at man må vurdere ulike hensyn når man velger metode, blant annet tidsperspektivet og praktisk gjennomførbarhet. *Kvalitativ* metode har som mål å gå i dybden av kunnskap, og gi en helhetlig forståelse av ulike fenomener eller kontekster, ofte ved hjelp av få enheter (f.eks. individer), og i form av intervju, observasjon, fokusgrupper eller lignende (Grønmo, 2020). Kvalitativ metode brukes for å få innsikt i mening og erfaring som ikke lar seg måle/tallfeste (Dalland, 2020). *Kvantitativ* metode, derimot, har som hensikt å samle inn data ved hjelp av tall eller andre mengdeberegninger, ofte bestående av mange enheter (Grønmo, 2021), og i form av spørreskjemaer, statistikk eller lignende. Fordelen her er at man kan gå i bredden og innhente data fra flere enheter (f.eks. individer), enn ved kvalitativ metode (Dalland, 2020). Skillet mellom disse to metodene handler hovedsakelig om måten datainnsamlingen foregår på, og hvilke konklusjoner man drar (Dalland, 2020). Kvantitativ metode gir oss et større bilde, mens en kvalitativ fremgangsmåte gir oss detaljer og personlig informasjon (Grønmo, 2021). Man kan også kombinere de ulike metodene, ofte kalt *mixed methods* (Aveyard, 2019).

3.1 Valg av metode

I denne oppgaven har jeg valgt en *kvalitativ litteraturstudie* som metode. Denne metoden er, fortrinnsvis valgt, fordi jeg ønsker å fordype meg i nyere kunnskap, av høy kvalitet. Målet mitt er å få en oversikt over kunnskapen som allerede eksisterer på konflikthåndteringsfeltet. Og sammenfatte denne kunnskapen slik at eventuelle lesere kan få tilgang på informasjon uten å måtte lese all publisert forskning (Dalland, 2020). En litteraturgjennomgang er også en ideell fremgangsmåte med tanke på usikkerheten knyttet til den nåværende koronasituasjonen.

Det er ikke uvanlig å gjøre en litteraturgjennomgang i samfunnsvitenskapen, og den egner seg godt i en masteroppgave (Johannessen et al., 2021).

3.1.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie innebærer at man benytter seg av forskning som allerede finnes, og som er fagfellevurdert/kvalitetssikret av akademiske eksperter før den publiseres (Dalland, 2020). Aveyard (2019) beskriver en litteraturstudie som en omfattende studie, hvor tolkning av litteratur er sentralt, og relatert til et bestemt forskningsspørsmål. Når man foretar en litteraturstudie så identifiserer man en problemstilling som man deretter forsøker å besvare ved hjelp av relevant litteratur (Aveyard, 2019). En skaper ikke ny empiri, men systematiserer eksisterende kunnskap (Støren, 2013). En litteraturstudie kan blant annet bidra til å oppsummere kunnskap, avdekke konklusjoner som har holdbar støtte i litteraturen og vurdere behov for framtidige forskning på det gitte området (Befring, 2007).

Aveyard (2019) skriver at alle litteraturstudier er hermeneutiske fordi de innebærer tolkning av andres studier. Thagaard (2018) hevder at den teoretiske bakgrunnen man tar utgangspunkt i har en betydning for resultatet av forskningen, fordi forståelsen vår formes ut i fra måten vi tolker ting på. Hermeneutikken er en humanistisk disiplin, og handler om forståelse, meningsdanning og refleksjon (Befring, 2007). Tolkning av tekster er sentralt (Alnes, 2020). Det er ikke mulig å vite helt sikkert om en har forstått den egentlige meningen med teksten (Gadamar, 2010). Jeg kan altså ikke være sikker på at jeg har forstått artiklene mine slik forfatterne har tenkt at de skal forstås. Forforståelsen min kan ha påvirket resultatene mine (Thagaard, 2018).

En litteraturstudie kan utføres på ulike måter, og det finnes ingen entydig oppskrift på hvordan den skal gjøres (Johannessen et al., 2021). Likevel må studien følge en viss struktur, og inneholde følgende punkter: en problemstilling, et introduksjonskapittel, en metodedel (som inneholder søkestrategi, metodevurdering og analyse av litteratur), en resultat del (funn og kritisk vurdering) og en diskusjonsdel med implikasjoner for praksis (Aveyard, 2019, s. 3–4). For enkelthetens skyld kan man skille mellom litteraturstudier som et selvstendig forskningsprosjekt (systematic review) og en forskningsoppgave knyttet til en mastergrad eller lignende skoleoppgaver (traditional review) (Persson, 2021). Denne oppgaven er en forskningsoppgave, og ikke et selvstendig forskningsprosjekt. Jeg har derfor valgt å gjøre en

narrativ litteraturstudie, som anses for å være den tradisjonelle måten å gjøre en litteraturgjennomgang på (Booth et al., 2022).

3.1.2 Narrativ litteraturstudie

Innenfor den tradisjonelle familien av litteraturstudier er *narrative* studier sannsynligvis den vanligste, og brukes til å oppsummere kunnskap på en måte som ikke er eksplisitt systematisk, i motsetning til en *systematisk* litteraturstudie som må følge en rigid oppskrift og er svært tidskrevende (Booth et al., 2022). I en systematisk litteraturgjennomgang kreves det at man tar med alle publiserte artikler som er relevante for problemstillingen (Støren, 2013). Aveyard (2019) skriver at en student eller en ny forsker ofte vil gjøre en studie som ligger langs et kontinuum, hvor en *narrativ* studie på den ene siden har udefinerte søkemetoder, og *systematiske* studier, på den andre siden, har tydelige og strenge krav. Aveyard (2019) definerer en narrativ litteraturstudie på følgende måte: «en litteraturgjennomgang som ikke er utført etter en forhåndsdefinert og systematisk tilnærming» (s.179, egen oversettelse). Det finnes ingen entydige anerkjente retningslinjer for en narrativ litteraturstudie, kun en type «beste praksis» (Ferrari, 2015). Likevel må den følge en viss struktur (Aveyard, 2019), som beskrevet ovenfor. En narrativ litteraturstudie er velegnet når man vil få en oversikt, og en bred forståelse over et gitt forskningsfelt (Pedersen, 2018, 1:18). Det er dette jeg ønsker med min studie, og velger derfor å forholde meg til denne typen litteraturstudie. Jeg vil se det store bildet av forskningsmateriale innenfor konflikthåndteringsfeltet. I en narrativ litteraturstudie er det forskerens subjektive vurderinger som er avgjørende (Befring, 2007).

3.2 Søkeprosessen

Første steg i denne prosessen er å identifisere et tema som fanger genuin interesse, og som er hensiktsmessig og relevant i forhold til praksis (Aveyard, 2019). Temaet for denne oppgaven er inspirert av, og hentet fra, en spennende forelesning ved Universitetet i Stavanger, om konflikttransformasjon (av Mirjam Engelsvold). Denne forelesningen fikk meg til å innse at konflikter ikke er utelukkende negativt, og at de faktisk kan brukes til å forbedre tjenestene og arbeidsmiljøet, dersom de håndteres på en god måte. Konflikthåndtering er dessuten særlig relevant for sosialarbeidere, fordi det hevdes at det ofte oppstår konflikter i dette praksisfeltet som følge av vanskelige problemstillinger og etiske utfordringer (Ekeland, 2014).

Neste steg er å utvikle en problemstilling, som eventuelt kan endres underveis (Aveyard, 2019). Det er mange ting en må tenke på når en utvikler et forskningsspørsmål, og det kan være lurt å benytte seg av et rammeverk som passer til temaet ditt (Booth et al., 2022). Det finnes mange slike rammeverk presentert i metodelitteraturen (Aveyard, 2019; Booth et al., 2022). Jeg har valgt å benytte meg av akronymet SPIDER, som er utviklet av Cooke, Smith og Booth (2012), og passer spesielt godt til kvalitative forskningsspørsmål. Initialene i dette akronymet refererer til viktige aspekter som må vurderes når man skal utvikle et forskningsspørsmål (Aveyard, 2019).

Tabell 1: SPIDER skjema (inspirert av Aveyard, 2019, s. 34)

Sample	Helse- og sosialarbeidere
Phenomena of Interest	Konflikthåndtering
Design	Spørreskjema, intervju, observasjoner, intervensjoner o.l.
Evaluation	Personalets erfaringer
Research	Kvalitativ, kvantitativ eller blandede metoder

Dette rammeverket hjalp meg med å utvikle problemstillingen min:

«Hvilke faktorer kan bidra til å løse mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen for sosialarbeidere?»

Rammeverket hjalp meg også med å bryte opp problemstillingen min til relevante søkeord, og på denne måten bygge en god søkestrategi.

3.2.1 Utvalgsriterier

Dersom man utvikler gode inklusjons- og eksklusjonskriterier før man setter i gang med søket er det lettere å fokusere på litteraturen som er relevant i forhold til problemstillingen, og man slipper unødvendige avsporinger (Aveyard, 2019). En tydelig og godt formulert problemstilling former utvalgsriteriene (Booth et al., 2022).

Inklusjonskriterier:

- Fagfellevurdert tidsskrift

- Forskningsartikler
- Publiserte artikler
- Tidsrom: 2010 – 2022
- Språk: engelsk eller skandinavisk
- Helse- og sosialsektoren
- Primærlitteratur eller litteraturgjennomganger
- Mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen

Eksklusjonskriterier:

- Artikler som ikke er fagfellevurdert
- Tekster som ikke følger IMRAD strukturen
- Upubliserte artikler
- Eldre artikler (før 2010)
- Artikler skrevet på språk jeg ikke behersker
- Forskning som ikke er innenfor helse- og sosialfaget
- Konflikter som ikke er mellom ansatte på en arbeidsplass (eks. behandler-pasient konflikter)

Ifølge Aveyard (2019) er det viktig at man rettferdiggjør utvalgskriteriene slik at leseren får et klart og tydelig bilde av hvilken litteratur man ønsker å inkludere i studien sin. Jeg vil derfor redegjøre for de enkelte utvalgskriteriene i det følgende. Jeg har valgt fagfellevurderte tidsskrift som et kriterium fordi dette er med på å sikre troverdigheten av studien min. Når forskningen har gjennomgått en akademisk kontrollering av forskere på samme fagfelt, før den publiseres, regnes den som en artikkel av høy kvalitet (Persson, 2021). Denne kvalitetssikringen er imidlertid ingen garanti for at forskningen er feilfri (Svartdal, 2021), og jeg må selv vurdere kvaliteten av de inkluderte artiklene mine (se vedlegg).

Vitenskapelige artikler må følge en streng og fast struktur, slik at de er lett gjenkjennelige for fagfolk og andre lesere (Støren, 2013). Jeg har derfor valgt å bruke forskning som følger IMRAD-strukturen (innledning-teoretisk perspektiv–metode–resultat–diskusjon).

Jeg vil ikke bruke artikler som er upubliserte (såkalt grey litterature), fordi dette kan være svært tidkrevende, og vanskelig å finne (Aveyard, 2019). Det er heller ingen garanti for at jeg har tilgang til disse, da de ofte ikke ligger i offentlige domener (Booth et al., 2022).

Tidsperspektivet på den inkluderte forskningen min ble valgt i samarbeid med veileder og universitetsbibliotekar. Det ble også gjort ulike prøvesøk som gav meg innsikt i hvor mye ny forskning som er gjort på mitt område, og hvor langt tilbake i tid jeg burde sette grensen. Flere prøvesøk i diverse publiseringsdatabaser viste at det var vanskelig å finne forskning på dette området som var skrevet på norsk/skandinavisk. Jeg valgte derfor å gjøre det endelige søket mitt på engelsk. Jeg var likevel åpen for at det undervis kunne dukke opp studier som var skrevet på de nordiske språkene.

I utgangspunktet ønsket jeg å bruke forskning som var gjort på sosialt arbeid og barnevern, da dette er innenfor mitt fagfelt og interesseområde. Det var dessverre ikke mulig å finne noe særlig om konflikthåndtering på dette praksisfeltet. Ulike prøvesøk og kombinasjoner av ord ble gjort i de forskjellige databasene (samme søkeord som i endelig resultat, bortsett fra «health sector» og «health care»), men det resulterte i få relevante treff. Jeg var derfor nødt til å utvide søket mitt til også å gjelde helsesektoren. Jeg antar at håndteringen av konflikter ser nokså likt ut, enten det gjøres av en sosialarbeider eller en sykepleier. Det kan dessuten trekkes flere paralleller mellom disse to yrkene, og resultatene kan dermed være overførbare. Eksempelvis: begge yrkene er ansett som nokså krevende/stressrelaterte, tidspress er en del av hverdagen, etiske dilemmaer kan oppstå, det arbeides med mennesker og begge yrkesgruppene er kvinnedominerte. Denne vurderingen ble gjort i samråd med veileder og universitetsbibliotekar.

Først og fremst var det ønskelig at studien min skulle baseres på primærforskning, for å unngå feiltolkning av resultater (Dalland, 2020). Aveyard (2019) hevder likevel at gode litteraturstudier kan anses som primærforskning, og bør brukes dersom de kan hjelpe med å svare på problemstillingen din (s.49). Jeg har derfor valgt å ta med to litteraturgjennomganger i studien min. Denne beslutningen støttes av min veileder.

Avslutningsvis, ønsket jeg at konflikthåndteringen skulle være mellom ansatte i en kollegagruppe, og ikke konflikter mellom f.eks. ansatte og pasienter, eller ansatte i tverrfaglige team som ikke hadde samme arbeidsplass. Dette fordi det var ønskelig med mest

mulig likestilte deltakere. Noen av studiene handler likevel om konflikthåndtering mellom for eksempel leger og sykepleiere, men de har samme arbeidsplass.

3.2.2 Søkeord

Søkeordene skal fange essensen av problemstilling min (Aveyard, 2019), og må være både presise og relevante (Persson, 2021). Flere prøvesøk ble gjort før de endelige nøkkelordene var ferdig utviklet. Det finnes tilsynelatende lite forskning på dette området som er publisert på norsk. Jeg valgte derfor å utføre det endelige søket mitt på engelsk. Det engelske språket er et rikt språk, og det finnes flere synonymer for enkelte ord enn man finner på norsk. Dette var utfordrende i starten, da jeg fant hele 142 treff på synonymer til «conflict resolution». Dersom jeg skulle benyttet meg av alle disse hadde det vært svært tidkrevende, og en nesten umulig oppgave. Jeg valgte derfor å fokusere på de vanligste/mest brukte ordene (se **Tabell 2**). Disse ordene fant jeg ved å oversette de norske ordene «konflikthåndtering» og «konfliktløsning», samtidig som jeg søkte etter standard ord i «subject terms» i de ulike databasene. Å lete etter emneord i de ulike databasene er viktig fordi forskerne indekserer artiklene sine før de publiseres (Aveyard, 2019). I tillegg studerte jeg andre litteraturgjennomganger som handlet om konflikthåndtering, for å se om de kunne gi meg noen tips til relevante søkeord.

Nøkkelordene, presentert nedenfor, gav meg tilstrekkelig med relevante resultater, og jeg avsluttet derfor prosessen med å finne søkeord. Det vil alltid være en mulighet for at jeg har oversett viktig forskning i denne prosessen, og sannsynligheten for at relevante artikler ikke ble funnet er forholdsvis stor. Det måtte likevel settes en grense for når jeg skulle gå videre, og utføre et endelig søk.

De boolske operatørene «AND» og «OR» er brukt, for å avgrense eller utvide søkene mine (Persson, 2021). I databasene SocINDEX og Academic Search Ultimate er det brukt anførselstegn («») der det var ønskelig at ordene skulle høre sammen, i Scopus, som har en litt annen fremgangsmåte, ble det brukt klammeparentes ({}), for samme kommando. Symbolet * (asterisk tegn) ble brukt der det var ønskelig at databasen skulle søke på ord med flere endelser (eks. «conflict resolution*» gir også treff på «conflict resolutions»).

Nøkkelordene presentert nedenfor er basert på **SPIDER**-skjemaet som er beskrevet tidligere. Design og Reaserch er ikke tatt med, fordi jeg var åpen for alle typer design og forskningsmetoder.

Tabell 2: Nøkkelord i søkeprosessen

Key Word 1 (Phenomena of Interest)	Key Word 2 (Evaluation)	Key Word 3 (Sample)
«Conflict resolution*»	Workplace*	«Social work*»
OR	OR	OR
«Conflict management»	Employee*	«Social sector»
OR	OR	OR
«Conflict transformation»	Staff	«Social service*»
OR	OR	OR
«Resolve conflict*»	Personnel	«Social welfare»
OR	OR	OR
«Conflict settlement»	Organization*	«Child* welfare»
		OR
		«Child protect* service*»
		OR
		«Health sector»
		OR
		«Health care»
		OR
		«Welfare service*»

3.2.3 Databaser

Jeg har valgt å benytte meg av følgende tre forskningsdatabaser: *SocINDEX*, *Academic Search Ultimate* og *Scopus*. Disse databasene, og antallet, er valgt etter anbefalinger fra en universitetsbibliotekar, og i samarbeid med veileder. Alle disse forskningsdatabasene er passende for bruk i helse-, sosial- og samfunnsvitenskap (Johannessen et al., 2021).

SocIndex har en omfattende dekning av sosiologisk forskning, og andre beslektede fagfelt, som inkluderer tusenvis av ulike tidsskrifter (Ebsco, u.å.b). I Academic Search Ultimate finner man fagfelleverderte artikler innenfor de aller fleste fagområdene (Ebsco, u.å.a).

Scopus er også en omfattende og tverrfaglig forskningsdatabase, med direkte lenker til fagfellevurderte artikler som dekker viktige fagområder relevante for min studie (Elsevier, u.å.).

Søk i SocIndex og Academic Search Ultimate ble gjort gjennom søkeplattformen EBSCOhost. Alle tre databasene ble funnet i Oria (bibliotekets søketjeneste). Ulike avgrensninger ble brukt i henhold til inklusjons- og eksklusjonskriteriene: årstall 2010 – 2022, fagfellevurdert, fulltekst tilgjengelig, engelsk og artikkelformat.

Databasene har en noe ulik fremgangsmåte, og jeg brukt lang tid på å sette meg inn i søkemetoden for hver av dem. I Scopus opplevde jeg en del støy da jeg brukte funksjonen for «advanced search», det ble derfor brukt «basic search» i denne databasen. Mens det ble brukt «advanced search» i de to resterende, SocIndex og Academic Search Ultimate (EBSCOhost). I førstnevnte database ble det brukt avgrensning for tittel, abstrakt og nøkkelord (TITLE-ABS-KEY) i ord som var relatert til konflikthåndtering og arbeidsplass, mens det ble valgt all tekst (ALL) i ord som hadde med yrkesgruppen å gjøre. I de to andre databasene ble konflikthåndtering og arbeidsplass avgrenset til abstrakt (AB), og yrkesgruppen satt til å gjelde hele teksten (TX).

3.2.4 Manuelle søk

Litteraturlistene i alle mine selvvalgte pensumbøker ble grundig gjennomgått, for å finne potensielle artikler. Det samme gjelder referanselistene i alle artiklene som ble funnet via databasene. To artikler ble funnet ved hjelp av denne metoden (såkalt snowball sampling). Snowball sampling dreier seg om at man, ved hjelp av en kilde (f.eks litteraturlisten i en artikkel), finner en annen relevant kilde (Aveyard, 2019). Begge artiklene som ble funnet på denne måten, kom fra artikkelen til Al-Hamdan og Masa`Deh (2015) som ble funnet i Scopus i mitt endelige søk. Denne artikkelen ble senere valgt bort fordi den handlet om foretrukne konflikthåndteringsstiler, og ikke om faktorer som fører til god konflikthåndtering.

3.2.5 Søkestrategi

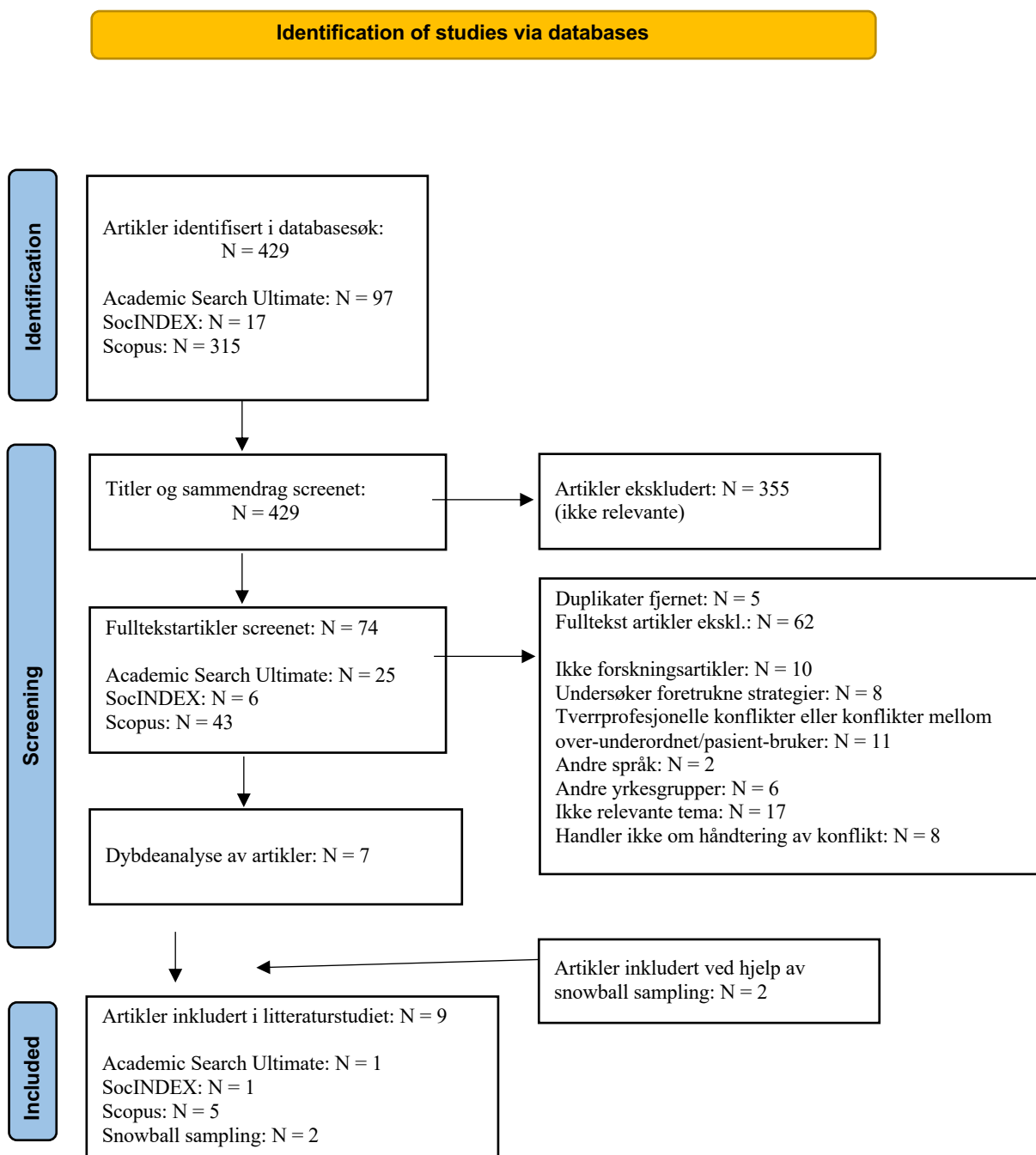
En rekke prøvesøk, med ulike kombinasjoner av ord, ble gjort i de forskjellige databasene før det ble funnet en endelig strategi som fanget bredt, men samtidig var håndterbar.

Universitetsbibliotekaren var svært behjelpelig i denne prosessen, og støttet meg i arbeidet med å utvikle en passende søkestrategi.

Søkene mine ble gjennomført i perioden desember 2021 – januar 2022. Det endelige søket ble gjort i alle tre databasene 26. januar, 2022. Dette søket ga meg 429 treff, i de tre ulike databasene. Sammendraget til disse artiklene ble lest, og vurdert i forhold til relevans. 355 av disse ble vurdert som ikke relevante av ulike årsaker. Dette resulterte i 74 vitenskapelige artikler, som ble lest grundig, og vurdert i henhold til inklusjons- og eksklusjonskriteriene mine. Av disse artiklene fant jeg fem duplikater, gjennom det nettbaserte verktøyet *Rayyan for litteraturstudier*, som blant annet hjelper med dublett fjerning (Universitetet i Stavanger, u.å.). Ytterligere 62 artikler ble fjernet på grunn av manglende relevans, eller fordi de ikke møtte inklusjonskriteriene mine.

I avslutningsfasen av denne prosessen hadde jeg syv gode, og relevante artikler, som jeg valgte å bruke i min oppgave. Det ble også funnet to artikler ved hjelp av manuelle søk. Til slutt satt jeg igjen med ni artikler, som danner grunnlaget for denne litteraturstudien. Det finnes ingen fasitsvar på hvor mange artikler man bør ha med i en god litteraturstudie, og antall treff i søket ditt er på med på å avgjøre dette (Aveyard, 2019; Booth et al., 2022; Støren, 2013).

Alle søkene ble lagret og loggført underveis, og et flytdiagram ble anvendt for å gi leseren en oversikt over søkestrategien. Flytskjemaet presenteres på neste side.



Figur 1: «PRISMA Flytskjema», modifisert

(Hentet fra: <http://prisma-statement.org/prismastatement/flowdiagram.aspx>)

3.3 Validitet og reliabilitet

For at studien min skal være troverdig må jeg forsikre meg om at kildene jeg bruker er til å stole på, og at de inkluderte artiklene mine er relevante i forhold til den valgte problemstillingen.

Validitet er det samme som gyldighet, og handler om i hvilken grad funnene mine er relevante og gyldige i forhold til det jeg ønsker å undersøke (Dalland, 2020). Man skiller ofte mellom *ytre* og *indre* validitet, som henholdsvis refererer til at studien kan generaliseres til en større del av befolkningen, og i hvilken grad man har klart å unngå systematiske skjevheter (bias) som kan oppstå (Dahlum, 2021). Slike systematiske skjevheter kan oppstå både når man velger deltakere, når resultatene måles og når data analyseres (Booth et al., 2022). Jeg som forsker, kan også havne i noen fallgruver, for eksempel ved at jeg leter etter studier som bekrefter det jeg allerede tror på (også kaldt «cherry picking») (Aveyard, 2019). En systematisk tilnærming til litteratursøket mitt og gode utvalgsriterier er med på å sikre at jeg ikke faller for denne fristelsen (Aveyard, 2019). Alle forskningsartiklene som er valgt i denne litteraturstudien er valgt fordi de har relevans i forhold til problemstillingen min. Antallet på de inkluderte artiklene mine kan også ha en betydning for validiteten. Studien min inneholder forholdsvis få artikler, noe som kan påvirke gyldigheten. Fordi artiklene mine stort sett handler om ansatte i helsesektoren, kan jeg ikke påstå at resultatene er representative for sosialarbeidere. Jeg kan bare anta at det kan gi en viss pekepinn på hvordan god konflikthåndtering kan se ut.

Reliabilitet betyr pålitelighet, og handler om hvorvidt man kan stole på at resultatene er korrekte (Dalland, 2020). I kvantitativ forskning for eksempel, benytter man seg av statistiske signifikansnivå for å vurdere om resultatene skyldes tilfeldigheter eller ikke (Booth et al., 2022). Selv om forskerne skriver at resultatene er statistisk signifikante, er det ikke sikkert at de har funnet «sannheten» (Braut, 2018). Statistikk er svært komplisert, og man skal ikke anta at resultatene gjenspeiler fakta (Nyberg, 2016). En god indikasjon på om forskerne har tatt høyde for disse fallgruvene er å se om de har satt spørsmålsteget ved funnene sine (Booth et al., 2022). For å forsikre meg om at forskningen min er troverdig har jeg nøye dokumentert søkestrategien og beskrevet i detalj hvordan jeg har funnet artiklene mine. Jeg har kun brukt forskning som er fagfellevurdert. Jeg har også forsøkt å skrive på en objektiv måte.

I tillegg har jeg kritisk vurdert alle de inkluderte artiklene mine, for å sikre meg at de er pålitelige (se vedlegg).

3.4 Analyseprosessen

Aveyard (2019) skriver at det første trinnet i analyseprosessen er å kritisk vurdere hver enkelt artikkel. En kritisk vurdering av tekstene er nødvendig for å evaluere gyldigheten av studien min (Helsebiblioteket, 2016). Kritisk refleksjon er en strukturert vurdering av styrker og svakheter ved artiklene, slik at jeg kan foreta en vurdering av kvaliteten, og dermed finne hvordan den hjelper meg med å svare på forskningsspørsmålet mitt (Aveyard, 2019). Det er likevel viktig å huske på at nyttig og god informasjon kan gå tapt i denne prosessen hvis man er for kritiske (Aveyard, 2019). At man er kritisk betyr ikke at man er negativ, men at man reflekterer over det man leser, og stiller spørsmål til dette (Persson, 2021). Booth et al (2022) skriver at alle studier har svakheter og mangler, og at kritisk refleksjon handler om å identifisere disse. Å være kritisk til andres, og eget arbeid, er viktig gjennom hele prosessen, ikke bare når man leser tekstene (Persson, 2021).

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke Helsebibliotekets (2016) «Sjekkliste for vurdering av en kvalitativ studie», «sjekkliste for vurdering av prevalensstudie» og «sjekkliste for vurdering av en oversiktsartikkel» (4.1 Sjekklistene), som er laget med inspirasjon fra Critical Appraisal Skills Programme.

Artiklene ble lest flere ganger, og ingen av dem ekskludert etter den kritiske vurderingen. Alle artiklene som er inkludert i denne studien er publisert i fagfellevurderte tidsskrift. Selv om noen av artiklene kun er vurdert som middels gode, gir de fortsatt viktig informasjon som ikke kan utelates/overses. Det er viktig at man også tar med disse studiene (Booth et al., 2022). Den kritiske vurderingen av enkeltstudiene ligger som vedlegg.

3.5 Tematisk analyse

Neste skritt i analyseprosessen er, i følge Aveyard (2019), å utvikle temaer. Hun skriver at de fleste analysemetoder for litteraturstudier er kompliserte, og lite passende for nybegynnere, men at en forenklet tematisk analyse kan være en god måte å analysere data på for en student.

På bakgrunn av dette argumentet, har jeg valgt å gjøre en tematisk analyse i min studie.

Braun og Clarke (2006) beskriver tematisk analyse på følgende måte:

“Thematic analysis is a method for identifying, analysing, and reporting patterns (themes) within data” (s.6). Målet er å samle informasjonen fra de ulike studiene til en helhet (Aveyard, 2019). Tematisk analyse er en metode som ofte brukes i kvalitativ forskning, fordi den er et fleksibelt verktøy som kan gi en rik, detaljert og kompleks beskrivelse av innsamlet data (Braun & Clarke, 2006). Metoden har imidlertid vært kritisert for å være uklar og passiv (Braun & Clarke, 2006). Et viktig punkt i en tematisk analyse er å identifisere temaer (Aveyard, 2019). Hvordan man kommer frem til ulike tema i denne prosessen, er avhengig av forskerens skjønn og fleksibilitet, fremfor rigide regler om hvor stor andel av datasettet som må inneholde visse tema for å være legitimt (Braun & Clarke, 2006).

I det følgende vil jeg presentere en seks trinns prosess for tematisk analyse, utarbeidet av Braun og Clarke (2006):



Figur 4: «Seks steg i tematisk analyse» Braun & Clarke (2006)

(Hentet fra: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.03.03.24/image/6>)

1. Gjør deg kjent med datamaterialet

Det er viktig å gjøre seg godt kjent med dataene og lese dem nøye flere ganger (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clarke (2006) skriver at det kan være fristende å hoppe over dette stadiet, men at det frarådes på det sterkeste. Forfatterne av denne artikkelen oppfordrer forskeren til å ta notater og tenke ut idéer for koding (Braun & Clarke, 2006).

I denne fasen ble artiklene lest grundig flere ganger, samtidig som jeg utviklet noen forslag til over- og underordnede tema. Jeg markerte viktige elementer i teksten og tok notater. I tillegg forsøkte jeg å se etter mønster og mening i de ulike artiklene.

2. Koding

Braun og Clarke (2006) skriver at denne fasen innebærer at man utvikler noen innledende koder for dataene (interessante trekk). Man organiserer og systematiserer dataen i grupper på en meningsfull måte, som kan gi grunnlag for gjentatte mønstre (Braun & Clarke, 2006).

Allerede på dette stadiet begynte jeg å se mønster og sammenheng. Derfor valgte jeg å organisere datamaterialet mitt inn i tre ulike overordnede tema, knytte til problemstillingen min: «personlige egenskaper», «mellommenneskelige forhold» og «organisatoriske faktorer». Jeg markerte teksten med henholdsvis gul, grønn og blå farge, for å lage et system på kodingen.

3. Søk etter tema

Fase tre starter når all data er sortert og kodet (Braun & Clarke, 2006). Denne fasen innebærer analyse på et bredere nivå, og sortering av potensielle tema (Braun & Clarke, 2006).

Jeg startet dette arbeidet med å lage et tematisk kart (Braun & Wilkinson, 2003 i Braun & Clarke, 2006, s. 39), hvor jeg sorterte de ulike undertemaene i sammenheng med mine overordnede tema. Jeg brukte post-it lapper, som kunne flyttes frem og tilbake mellom de ulike hovedtemaene, for å organisere dette.

4. Gjennomgang av temaer

Braun og Clarke (2006) skriver at denne fasen handler om å fordele tema. Dataen innenfor temaene må henge sammen på en meningsfull måte, og det må være klare skiller mellom de ulike temaene (Braun & Clarke, 2006). Du må lese utdragene for hvert tema og vurdere om det danner et sammenhengende mønster (Braun & Clarke, 2006). Det er ikke uvanlig at man i denne fasen bytter tema, re-koder datasettet eller forkaster enkelte utdrag fra analysen (Braun & Clarke, 2006). For at ikke denne prosessen skal fortsette i det uendelige, er det viktig å stoppe når man ser at forbedringene ikke fører til noe vesentlig (Braun & Clarke, 2006).

I denne fasen ble de endelige temaene utviklet. Jeg vurderte nøye om jeg hadde nok innhold til å danne et tema. Dersom jeg ikke hadde mange nok eksempler å vise til (fra minst 3 - 4 ulike artikler), ble det laget kategorier som eksempelvis ble kalt «*andre personlige egenskaper*» e.l. Dette ble gjort for å sikre at temaene hadde god nok innholdsmessig tygde.

5. Definiere og navngi tema

Denne fasen starter når du har et endelig og tilfredsstillende tematisk kart (Braun & Clarke, 2006). Her avgrenser og definerer du temaene ytterligere (Braun & Clarke, 2006).

På dette tidspunktet hadde jeg temaene klart for meg. Navngivelsen av temaene er basert på forskernes egne kategoriseringer. Det første og tydeligste temaet var *emosjonell intelligens*. Deretter fant jeg at *kommunikasjon*, også var et gjennomgående tema. *Samarbeid* og *konfrontasjon* var også temaer som var ganske åpenlyse. De resterende temaene var mer implisitte og ble satt i åpne kategorier som: «*organisatoriske faktorer*», «*andre mellommenneskelige forhold*» og «*andre personlige egenskaper*».

6. Skrive rapporten

Oppgaven din her er å fortelle den komplekse historien som datainnsamlingen din har ført til, på en overbevisende måte, slik leseren opplever studien din som gyldig (Braun & Clarke, 2006). Det er viktig å gi en kort, eksakt, interessant og sammenhengende beskrivelse uten for mye repetisjon (Braun & Clarke, 2006). For hvert tema du finner må du skrive en detaljert analyse, presentert som en fortelling (Braun & Clarke, 2006).

Ikke bare omskrive innholdet, men lage en sammenhengende fortelling som svarer på forskningsspørsmålet ditt, skriver Braun og Clarke (2006).

Dette var en omstendelig og tidkrevende prosess. Jeg brukte lang tid på å skrive analysen, og den ble endret flere ganger. Det har vært spesielt utfordrende å gjøre innholdet om til en sammenhengende fortelling.

4.0 RESULTATER

I dette kapitlet vil resultatene fra studien presenteres. Ni artikler er inkludert i dette prosjektet. Seks av de inkluderte studiene er kvantitative. To av studiene bruker blandede metoder, og en studie er kvalitativ. To av disse forskningsartiklene er litteraturstudier, og de resterende syv er primærforskning. De fleste studiene er fra helsesektoren, mens noen er fra ulike bransjer (inkludert helse/sosialt arbeid). Alle studiene forsøker helt, eller delvis, å finne svar på hvilke faktorer som kan være nyttige i konflikthåndteringsprosesser.

I den følgende delen av oppgaven vil det først presenteres en oppsummering av funn, med metode og kvalitetsvurdering. Deretter vil leseren få et overblikk over resultatene av den tematiske analysen, inndelt i tre hovedkategorier, hvor noen av dem har underkategorier.

I henhold til Aveyard's (2019) anbefalinger har jeg laget en oppsummerende tabell over de inkluderte forskningsartiklene. Dette gir en strukturert oversikt over studiene mine, metodene som er brukt og hovedfunn, samt kritiske refleksjoner. Denne tabellen presenteres på neste side (**Tabell 3**).

Tabell 3: Oppsummeringskart

Forfatter/årstall/ land	Tittel	Type litteratur	Metode/Design	Hovedfunn	Kritisk vurdering*
Başoğul C & Özgür G (2016) Tyrkia	“Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses”	Primærforskning	Kvantitativ Tverrsnittstudie 3 ulike spørreskjema (personopplysningskjema, Rahim Organizational Inventory-II og Bar-On`s Emotional Quotient Inventory)	Emosjonell intelligens hos sykepleiere bedrer konflikthåndtering Emosjonell intelligens påvirker konflikthåndteringsstil (særlig var det en positiv sammenheng mellom høyt nivå av EI og den <i>integrerende</i> stilen)	God
Jangmin K, Young-Eun J & Shinyeol K (2018) Korea	“Promoting constructive conflict from a conflict transformation perspective – The case of community-based collaboration in Korea”	Primærforskning	Kvantitativ Spørreskjema	Åpen kommunikasjon Samarbeid Demokratiske beslutningsprosesser (Funnene viser også at hovedkomponentene nevnt ovenfor forsterker hverandre)	God
Al-Hamdan Z, Al-Taamneh IA,	“The impact of emotional	Primærforskning	Kvantitativ Tverrsnittstudie	Emosjonell intelligens	God

Rayan A & Bawadi H (2018) Jordan	intelligence on conflict management styles used by Jordanian managers”		3 ulike spørreskjema (demografisk data, Genos 31-item questionnaire og Rahim Organizational Inventory-II)	Positiv korrelasjon mellom EI og konflikthåndteringsstilene: integrerende, kompromitterende og forpliktende	
Schlaerth A & Ensari N (2013) USA og England (Resultater fra 15 ulike land)	“A meta-analytic review of the relationship between emotional intelligence and leaders` constructive conflict management”	Sekundærforskning Oversiktsartikkel	Systematisk litteraturstudie Kvantitativ	Emosjonell intelligens er positivt assosiert med konstruktiv konflikthåndtering (Særlig evnen til å håndtere egne og andres følelser) Forholdet mellom EI og konstruktiv konflikthåndtering er sterkere for ikke-ledere (dvs. at EI er en mer kritisk ferdighet for ikke-ledere)	Middels god
Patton C M (2020) USA	“Breaking the health-care workplace conflict perpetuation cycle”	Primærforskning	Kvalitativ Fenomenologisk Intervju	Emosjonell intelligens påvirker konflikten Urettferdighet fører til konflikter Maktforskjeller og manglende myndighet påvirker konflikthåndteringen negativt	Middels god

				<p>Mangel på kommunikasjon og samarbeid førte til ineffektive arbeidsmiljø</p> <p>Unngåelse var den dominerende konflikthåndteringsstilen. Denne stilen gjorde lite for å håndtere konflikten effektivt</p> <p>Respektfull kommunikasjon og konfrontasjon av problemet er viktig i effektiv konflikthåndtering</p> <p>Proaktiv konflikthåndteringsstrategi er effektivt</p>	
<p>Leon-Perez J M, Notelaers G & Leon-Rubio J M (2015)</p> <p>Spania</p>	<p>“Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization – evidence from subjective and objective indicators”</p>	<p>Primærforskning</p>	<p>Kvantitativ Intervensjonsstudie med sammenligningsgruppe Spørreskjema + organisatoriske indikatorer (forespørsler om tredjepartsintervensjoner, fravær og pasienters klager)</p>	<p>Opplæringstiltaket (intervensjonen) hadde effekt på antall konflikter og intensiteten i konfliktene.</p> <p>Tiltaket var basert på Dual concern-modellen, og inneholdt følgende ferdigheter: emosjonsregulering, mellommenneskelig</p>	<p>God</p>

				kommunikasjon og problemløsningsferdigheter. Disse ferdighetene er assosiert med <i>samarbeidende- og integrerende</i> konfliktløsningstilnæringer.	
<p>Almost J, Wolff A C, Stewart-Pyne A, McCormick L G, Strachan D & D'Souza C (2016)</p> <p>Canada</p>	<p>“Managing and mitigating conflict in healthcare teams – an integrative review”</p>	<p>Sekundærforskning Oversiktsartikkel</p>	<p>Integrativ litteraturstudie Mixed methods</p>	<p>Kommunikasjonsferdigheter bedrer konflikthåndteringsevner</p> <p>Emosjonell intelligens bedrer konflikthåndteringsevner</p> <p>Samvittighetsfullt personlighetstrekk bedrer konflikthåndtering (disse individene har angivelig høye nivåer av utholdenhet, impuls kontroll og besluttsomhet)</p> <p>Individer med høye nivåer av Core self-evaluation (selvtillit, self-efficacy, locus of control og nevrotisisme) rapporterte mindre konflikt</p> <p>Empatisk, engasjert og samarbeidende er individuelle egenskaper som predikerer god konflikthåndtering</p>	<p>God</p>

				<p>Muligheten til å uttrykke egne meninger, inkludering i beslutningsprosesser, samarbeid</p> <p>Betydningen av godt lederskap og godt kollegaskap. Mangel på tillit, dårlig kommunikasjon, urettferdighet og mangel på sosial støtte påvirker konflikthåndteringen negativt</p> <p>Konfrontasjon og problemløsning er effektivt i konflikthåndtering</p>	
<p>Pavlakis A, Kaitelidou D, Theodorou M, Galanis P, Sourtzi P & Siskou O (2011)</p> <p>Kypros</p>	<p>“Conflict management in public hospitals – the Cyprus case”</p>	<p>Primærforskning</p>	<p>Kvantitativ 5-delt spørreskjema</p>	<p>Bedre kommunikasjon</p> <p>Rettferdig og upartisk ledelse, samt en åpen dør-politikk (lav terskel for å ta opp en sak)</p> <p>Klare stillingsbeskrivelser og forventninger</p> <p>Samarbeid</p> <p>Videreutdanning i konflikthåndtering</p>	<p>God</p>

				Mulighet for å ytre meninger i konfliktsituasjoner	
Boss A D, Boss R W, Dunford B B, Perrigino M & Boss D S (2018) USA	“Resolving intractable conflicts through third party facilitation – a 14-year study”	Primærforskning	Mixed methods Longitudinell metode Kvasiekperimentell design Casestudie Intervensjonsstudie med sammenligningsgruppe Intervju Spørreskjema (Friedlanders Group Behavior Inventory) Observasjon	Tredjepartsintervensjon (mekling) Tillit Åpen kommunikasjon Motivasjon for å løse konflikten Balansert fordeling av makt Selvrefleksjon Konfrontasjon av konflikten Opplæring i konflikthåndtering	God

*Vurdering av kvalitet er gjort i henhold til sjekklister presentert i punkt 3.4 Analyseprosessen. Se vedlegg for vurdering av enkeltartikler.

I den følgende delen av oppgaven vil jeg presentere funnene mine inndelt i tre ulike overordnede tema, og noen underordnede tema, basert på den tematiske analysen:

1. Personlige egenskaper
2. Mellommenneskelige forhold
3. Organisatoriske faktorer

4.1 Personlige egenskaper

Dette overordnede temaet handler om personlige egenskaper som kan være positivt i konflikthåndtering. Selv om egenskaper er medfødte personlighetstrekk, kan miljøet påvirke atferden vår, og derfor til en viss grad være foranderlig (Kvittingen, 2018). Det kan tenkes at det er mulig å styrke eller oppøve disse egenskapene, slik at de kan være nyttige i konflikthåndteringen. Det er også viktig å forstå hvordan visse egenskaper kan være forløpere til konflikt, og hvordan andre egenskaper kan være konfliktdepende (Ekeland, 2014).

4.1.1 Emosjonell intelligens

Hovedfunnet i denne studien er helt klart at en høy grad av emosjonell intelligens (eller underkomponenter av denne egenskapen) kan være en viktig faktor for å løse konflikter på en god måte (Al-Hamdan et al., 2015; Almost et al., 2016; Başoğul & Özgür, 2016; Boss et al., 2018; Leon-Perez et al., 2015; Patton, 2020; Schlaerth et al., 2013). Emosjonell intelligens handler om å forstå og reagere adekvat på egne og andres følelser (Raaheim & Teigen, 2021, avsnitt 4). Det finnes fem ulike dimensjoner av denne egenskapen: *selvbevissthet* (evnen til å reflektere over ulike aspekter ved selvet), *selvregulering* (kontrollere impulser), evnen til å *motivere andre*, *vise empati* og *bevare kontakten* med andre (Goleman, 1998). Emosjonell intelligens består altså både av personlige- og mellommenneskelige ferdigheter.

I studien til Başoğul og Özgür (2016) kom forskerne frem til at det er en sammenheng mellom emosjonell intelligens og konflikthåndteringsstiler som vanligvis er assosiert med gunstig konflikthåndtering. Den *integrerende* konflikthåndteringsstilen, som innebærer at man har en høy bekymring for seg selv og andre, omtales som den mest effektive for de involverte parter,

og er den stilen som sannsynligvis skaper minst negative konsekvenser (Rahim et al., 2001). Studien ovenfor fant også at det var en korrelasjon mellom visse komponenter i emosjonell intelligens og andre konflikthåndteringsstiler, som den *forpliktende* og den *kompromitterende*. Forskerne i denne studien konkluderer med at sykepleieres emosjonelle intelligens bør forbedres, dersom de skal lykkes med god konflikthåndtering (Başoğul & Özgür, 2016). Almost et al (2016) antyder også at det er en sammenheng mellom emosjonell intelligens og konflikthåndteringsstiler som er assosiert med god konflikthåndtering. I denne litteraturgjennomgangen fant forfatterne at individer med høye nivåer av emosjonell intelligens oftere brukte en *integrerende*-, *samarbeidende*- eller *kompromitterende* konflikthåndteringsstil. Studiene presentert ovenfor støttes av forskningen til Al-Hamdan (2015), som også finner en signifikant positiv korrelasjon mellom emosjonell intelligens og de nevnte konflikthåndteringsstilene (*integrerende*, *kompromitterende* og *forpliktende*). Deltakerne i denne studien hadde en moderat (56%) til høy (44%) grad av emosjonell intelligens, og valgte oftest en integrerende konflikthåndteringsstil.

En annen litteraturstudie, som involverte over 5000 deltakere, fant også at høyere nivåer av emosjonell intelligens er forbundet med konstruktiv konflikthåndtering (Schlaerth et al., 2013). Resultatene viste at ansatte som hadde høyt nivå av emosjonell intelligens var bedre til å håndtere konflikter, og at denne ferdigheten var avgjørende for å oppnå suksess for den enkelte. Patton (2020) finner likeså at emosjonell intelligens påvirker konflikter på arbeidsplassen. Gjennom sin kvalitative undersøkelse kommer forskeren frem til at uregulerte følelser og mangel på empati og selvbevissthet skaper uprofesjonell atferd. Patton (2020) konkluderer med at emosjonell intelligens er en viktig komponent i konflikthåndtering, og at det kan bidra til å bremse syklusen av jobb relaterte konflikter.

I intervensjonsstudien til Leon-Peres et al (2015) er målet til forskerne å forbedre deltagernes konflikthåndteringsferdigheter. Intervensjonen bestod av ulike ferdigheter som skulle trenes opp, deriblant *emosjonell regulering* - for å forhindre eskalering av konflikt. Resultatene var positive, og de ansatte oppfattet treningen som effektiv. Antallet konflikter med kollegaer ble redusert med 64,3% og intensiteten i konfliktene redusert med 84,9% (Leon-Perez et al, 2015, s. 7). Dette kan tyde på at emosjonell regulering, som er en viktig del av emosjonell intelligens (Goleman, 1998), har betydning for god konflikthåndtering. Forskerne ovenfor foreslår at emosjonelle reguleringssevner er en grunnleggende konflikthåndteringsferdighet,

som må læres, dersom individene skal håndtere konflikter på en integrerende måte (Leon-Perez et al., 2015).

Selvrefleksjon og selvbevissthet er assosiert med god konflikthåndtering (Almost et al., 2016). Boss et al (2018) observerer også i sin studie at selvrefleksjon, sammen med en tredjepart, førte til vesentlige endringer for partene involvert i denne konflikten. Deltakeren som ble bedt om å reflektere høyt over egen atferd uttalte: «*jeg antar at det får meg til å se ut som både en løgner og tosk*» (Boss et al., 2018, s. 249, min oversettelse). Etter dette møtet skjedde det betydelig fremgang, og partene var nå i stand til å jobbe konstruktivt med problemløsningen. Poengsummene på alle de anvendte spørreskjemaene økte. Teameffektiviteten for de involverte partene gikk fra under 1 til 10, og holdt seg stabilt i 14 år (Boss et al, 2018, s. 256). De to sammenligningsgruppene forble uendret.

4.1.2 Andre personlige egenskaper

Almost et al (2016) fant to studier i sin litteraturgjennomgang som undersøkte rollen til «Core self-evaluation» på konflikt (Almost et al., 2010 i Almost et al., 2016) og konflikthåndteringsstil (Siu et al., 2008 i Almost et al., 2016). Studiene viste henholdsvis at sykepleiere med høye nivå av core self-evaluation rapporterte om mindre konflikt, og var bedre i stand til å effektivt håndtere konflikter. Core self-evaluation referer til et personlighetstrekk som omfatter individets grunnleggende evalueringer om seg selv innenfor ulike dimensjoner (Judge et al., 1998). De fire dimensjonene er som følger: *selvtillit*, *generalisert «self-efficacy»* (evnen til å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser o.l), *locus of control* (i hvilken grad man føler at man har kontroll over eget liv) og *nevrotisisme* (bekymrethet og usikkerhet) (Judge et al., 1998). Forskerne ovenfor observerer også i sin studie at individer med høye nivåer av nevrotisisme oppgir et høyere nivå av konflikt (Anwar et al., 2012 i Almost et al., 2016) og mindre bruk av den integrerende/samarbeidende konflikthåndteringsstilen (Barbuto et al., 2010 i Almost et al., 2016).

Almost et al (2016) finner også andre personlighetstrekk som er forbundet med god konflikthåndtering: samvittighetsfullhet, ulike motivasjonskilder, personlige verdier/holdninger, engasjement, målbevissthet og evnen til å tilpasse seg ulike situasjoner.

At motivasjon er en viktig faktor i konflikthåndteringen støttes også av Boss et al (2018), som hevder at to svært motiverte parter var noe av årsaken til suksessen i tredjepartsintervensjonen.

4.2 Mellommenneskelige forhold

Mange av artiklene mine viste at ulike mellommenneskelige forhold kan ha betydning for konflikthåndteringsprosesser. Mellommenneskelige forhold handler om sosiale relasjoner, og tilknytningen mellom disse individene. Kompetanse på dette området er viktig på en arbeidsplass, og dermed også i konflikthåndtering (Ekeland, 2014).

4.2.1 Kommunikasjon

Den 14-år lange studien til Boss et al (2018) foreslo at betydelige fremskritt kunne gjøres ved å fokusere på grunnleggende mellommenneskelig interaksjon. Å forbedre kommunikasjonen mellom partene, ved hjelp av en tredjeparts intervensjon skulle adressere og løse konflikten på en god måte. Tilrettelegging for åpen og klar dialog var hovedfokuset i denne studien. I starten av studiet kunne ikke de to deltakerne være alene i samme rom, og var overbevist om at den andre parten måtte forlate arbeidsplassen for at konflikten skulle løses. Elementer av rasjonalitet ble tvunget inn i den følelsesladde utvekslingen ved at de to deltakerne skulle besvare ulike spørsmål som handlet om den andre personen. Eksempelvis kunne konsulentene spørre: «hva tror du at du gjør som plager den andre?» (s.245, egen oversettelse). På denne måten måtte deltakerne reflektere objektivt, og dermed ble deler av de intense følelsene eliminert. Partene innså at problemene seg imellom ikke var så uforanderlige som først antatt, og at noe av atferden kunne korrigeres umiddelbart. Det ble i denne studien rapportert om betydelige forbedringer mellom før- og etter-skårene. Vellykket kommunikasjon var sannsynligvis en av årsakene til suksessen (Boss et al., 2018).

I litteraturstudiet til Almost et al (2016) viser alle de inkluderte intervensjonsstudiene at kommunikasjonskompetanse er essensielt i utviklingen av gode konfliktferdigheter. Ulike aspekter ved kommunikasjonen påvirket konflikten betydelig, og kommunikasjonsstrategier som tillot andre å stille spørsmål og komme med idéer var effektivt. Respekt, ydmykhet og vilje til å finne løsninger blir også trukket frem som gode prinsipper i kommunikasjonen.

Forskerne Jangmin, Young-Eun og Shinyeol (2018) undersøkte konflikttransformasjonsperspektivet i et fellesskapsbasert samarbeid i Korea. Kommunikasjon, eller dialog, fremheves her som en kritisk komponent i konstruktiv konflikt. Resultatene viste at åpen kommunikasjon var en signifikant prediktor for oppfatningen av god konflikthåndtering. Gjennomsnittsskåren for åpen kommunikasjon var høyere enn de to andre (samarbeid og lik beslutningstaking), noe som kan tyde på at denne kategorien var spesielt viktig for god konflikthåndtering.

Mellommenneskelig kommunikasjon var også en del av den vellykkede intervensjonen i studien til Leon-Perez et al (2015), og mangel på kommunikasjon førte til ineffektive arbeidsmiljøer i en annen studie (Patton, 2020). I studien til Pavlakis et al (2011) svarte mange av respondentene (362 deltakere) at etablering av gode kommunikasjonsferdigheter mellom personell, og mellom enheter, er det viktigste elementet for å forebygge konflikter. Başoğul og Özgür (2016) observerer i sin studie at dårlig kommunikasjon er et viktig område for rapportert konflikt.

4.2.2 Samarbeid

Samarbeid blir trukket frem som viktig for å forebygge konflikt, og oppmuntring til samarbeid og «teamwork» kan hjelpe med å håndtere konflikter på en konstruktiv og effektiv måte (Pavlakis et al., 2011). En samarbeidende konflikthåndteringsstil er forbundet med god konflikthåndtering, og forskningen viser at individer som bruker denne stilen opplever mindre konflikt (Almost et al., 2016). Mangel på samarbeid og kommunikasjon kan føre til et dårlig arbeidsmiljø, ifølge Patton (2020). Intervensjonsstudien til Leon-Perez et al (2015) gir opplæring i samarbeidende konflikthåndteringsevner, basert på Dual-concern modellen som hevder at samarbeid er en vellykket tilnærming til konflikthåndtering. Ifølge denne modellen handler samarbeid om å ha en høy bekymring for egne- og andres behov (Pruitt & Rubin, 1986 i Leon-Perez et al., 2015), og er en vinn-vinn løsning når det kommer til konflikt. Resultatene fra denne studien er gode, og deltakerne opplever en signifikant forbedring i forhold til antall (reduisert med 64,3%) og intensitet av konflikt (reduisert med 84,9%) (Leon-Perez et al, 2015, s.7). Boss et al (2018) hevder at etableringen av et ikke-fiendtlig samarbeidsklima i starten av en konfliktløsningsprosess kan bringe individene inn i en økende positiv spiral, noe som er viktig for den videre intervensjonen. Dynamikken mellom de to

deltakerne i denne studien endret seg da de innså at samarbeid var mer hensiktsmessig enn konkurranse. Dette var, ifølge forskerne, et kritisk punkt i prosessen. Samarbeidet mellom de to deltakerne i intervensjonen ble av andre respondenter beskrevet som nøkkelvariabelen til suksess. I studien til Jangmin et al (2018) var deltakerne moderat enige i at samarbeid var nyttig for å løse konflikter. Utilstrekkelig samarbeid var et av de rapporterte konfliktområdene i en annen studie (Başoğul & Özgür, 2016).

4.2.3 Konfrontasjon av problemer

Başoğul og Özgür (2016) fant i sin studie at mange av deltakerne opplevde konflikt på arbeidsplassen, og at unngåelsesstrategien var oftest brukt blant sykepleierne. Dette kan tyde på at unngåelse av konflikt ikke er en hensiktsmessig strategi i konfliktløsning, og at deres tilnærming til konflikter var ineffektiv (Başoğul & Özgür, 2016). Individuer med høy grad av emosjonell intelligens velger sjeldnere å bruke unngåelsesstrategien, hevder Al-Hamdan et al (2015). Informantene i forskningen til Patton (2020) forteller også om høye nivåer av konflikt, og unngåelse som hovedstrategi. Etter at to av deltakerne konfronterte kollegaene sine, opplevde de at situasjonen bedret seg betraktelig. Ansatte som respektfullt konfronterte motparten fikk det beste resultatet, mens de som valgte unngåelse, ofte opplevde en eskalering (Patton, 2020). Den ene ansatte fortalte at han hadde lært mye om konflikthåndtering, og at han aldri mer ville unngå en konflikt i så lang tid. Schlaerth et al (2013) hevder at positiv og konstruktiv konfrontasjon av konflikter, kan gi gode resultater både for individet og organisasjonen som helhet. Konfrontasjon av uakseptabel oppførsel ble også identifisert som effektivt i en av litteraturstudiene (Rogers et al., 2013, i Almost et al., 2016). Boss et al (2018) rapporterer også om konfrontasjon av konflikt som en av kildene til en vellykket konflikthåndteringsstrategi.

4.2.4 Andre mellommenneskelige forhold

Tillit ble undersøkt i flere av de inkluderte artiklene i forskningen til Almost et al (2016) og påvirket konfliktene på arbeidsplassen (Azoulay et al., 2009; Han & Harms, 2010; Chan et al., 2014; DeChurch & Marks, 2001; Cox, 2003, i Almost et al., 2016). Tilrettelegging for tillit er også grunnlaget i forskningen til Boss et al (2018). Forskerne i denne studien argumenterer for at begge parter må stole på hverandre før endring kan skje, og at tillit er en avgjørende

komponent i god konflikthåndtering. De to deltakerne i denne studien hadde ingen tillit til hverandre, og konflikten ble forsøkt løst ved hjelp av en tredjepart. Det første trinnet i denne vanskelige prosessen var å øke tilliten mellom de to lederne. Ved hjelp av ulike spørsmål, som også innebar positive tilbakemeldinger til hverandre, fikk deltakerne reflektert over egen atferd sammen med konsulenten. Det viste seg at begge parter var langt hardere mot seg selv, enn mot hverandre. Denne prosessen bidro til økt tillit mellom de to deltakerne. De innså også at ingen av dem med vilje ville forårsake problemer for den andre, og at problemene ikke var så uløselige som først antatt. Dynamikken endret seg, da den mellommenneskelige tillitten var oppnådd (Boss et al., 2018).

Kollegastøtte blir trukket frem som positivt i forhold til konflikt i tre av studiene i den integrative litteraturgjennomgangen (De Raeve et al., 2008; Oxenstierna et al., 2011; Brown et al., 2011, i Almost et al., 2016).

4.3 Organisatoriske faktorer

Gjennomgangen av forskningen i denne studien viser at ulike organisatoriske forhold kan bidra til en god konflikthåndtering. Denne kategorien handler om hvordan arbeidet er organisert, og innebærer ulike aspekter ved organisasjonen, som ledelse, arbeidsbetingelser og den generelle strukturen på arbeidsplassen.

I en studie var ubalanse i makt og myndighet en av hovedårsakene til konflikt, og utgjorde nesten halvparten av de rapporterte konfliktområdene (Başoğul & Özgür, 2016). Forskningen til Patton (2020) viser også at maktforskjeller påvirket håndteringen av konflikter. Informantene i denne studien følte seg umyndiggjort av ledelsen. Jangmin et al (2018) fant at lik beslutningstaking hadde en positiv effekt på oppfattelsen av konstruktiv konflikt. Men at full deltakelse ikke nødvendigvis var forbundet med god konflikthåndtering, noe som står i strid med konflikttransformasjonsperspektivet som denne forskningen bygger på (Jangmin et al., 2018). Designet på tredjepartsintervensjonen til Boss et al (2018) sørget for en god balansering av makt mellom partene, og kan være en medvirkende årsak til suksessen de opplevde. Disse funnene viser at rettferdighet og balansert fordeling av makt kan være viktige elementer i god konflikthåndtering.

Organisatoriske uklarheter (som utilstrekkelig myndighet, press i beslutningssituasjoner o.l.) og problemer (f.eks. samhandling på tvers av avdelinger) ble rangert først som utløsende faktorer i forskningen til Pavlakis et al (2011).

Oppfattet urettferdighet førte ofte til konflikter på arbeidsplassen i den kvalitative studien til Patton (2020). Spesielt ulik arbeidsfordeling og ubalanse mellom arbeid og fritid. Den ene informanten hadde bedt om fri på mandagskvelder, men opplevde da en økning av vakter på dette tidspunktet, noe hun opplevde som svært urettferdig. Over halvparten av de spurte deltakerne i studien til Pavlakis et al (2011) hevdet at det ville vært mindre konflikter mellom helsepersonell i helsevesenet dersom ledelsen var rettferdig og upartisk. Funnene fra denne studien indikerer viktigheten av rettferdighetssansen på arbeidsplassen (Pavlakis et al., 2011). Lederrollen er også undersøkt i 12 av studiene i litteraturgjennomgangen til Almost et al (2016), og mangel på rettferdighet, tillit, støtte og opplevd innflytelse er trukket frem som viktige funn som spiller en rolle i konflikter.

Klare stillingsbeskrivelser og ansvarsområder vil føre til mindre konflikt på arbeidsplassen, ifølge 50% av deltakerne i en studie (Pavlakis et al., 2011). Andre forslag til konfliktdependende faktorer i denne studien var: respekt for personlige rettigheter, faglig utvikling, muligheter for å ytre meninger og organisering av konfliktløsnings- og konfliktforebyggende møter (s.245).

Flere av artiklene i litteraturgjennomgangen til Almost et al (2016) viser at ulike organisatoriske forhold som overbelastning, bemanningsproblemer, overtid og tidspress/jobbstress er kilder til konflikt. Problemer med beslutningsprosesser, manglende innflytelse, rolletvetydighet og andre uklarheter var også forbundet med økt konflikt (Almost et al., 2016).

Informasjonsflyten i organisasjonen kan også være en viktig faktor som påvirker konflikter på arbeidsplassen (Başoğul & Özgür, 2016). Dårlig informasjonsutveksling ble også funnet som en kilde til konflikt i en annen studie (Camelo-Ordaz et al, 2014, i Almost et al., 2016).

Boss et al (2018) har undersøkt effekten av en tredjepartsintervensjon (mekling), på en såkalt uløselig konflikt (langvarig tvist). Resultatene fra denne forskningen viser en statistisk signifikant forbedring mellom de to deltakerne på før- og etter målene. Poengsummene økte,

og ble opprettholdt i de følgende 13 årene av denne studien. Sammenligningsgruppen viste ingen endringer. Selv om det var flere årsaker til denne suksessen, kan det se ut til at tredjepartsintervensjonen var et effektivt tiltak, som enten skapte eller styrket potensialet for en vellykket konflikthåndtering (Boss et al., 2018).

Flere av studiene påpeker at det er et stort behov for opplæring i konflikthåndtering, og at dette per dags dato er mangelfullt på de respektive arbeidsplassene (Al-Hamdan et al., 2018; Başoğul & Özgür, 2016; Patton, 2020; Pavlakis et al., 2011).

5.0 DRØFTING

I dette kapitlet vil jeg drøfte hovedfunnene i studien min, sett i sammenheng med mitt teoretiske rammeverk og problemstillingen som er valgt. Jeg vil forsøke å svare på hvilke faktorer som kan være nyttige i konflikthåndteringsprosesser for sosialarbeidere som opplever konflikter på arbeidsplassen. Drøftingen er delt inn i tre deler, hvor det i den første delen vil diskuteres hvilke *personlige egenskaper* som ser ut til å være hensiktsmessige i konflikthåndtering, deretter vil jeg diskutere *mellommenneskelige forhold* som kan ha betydning i konfliktsituasjoner. Avslutningsvis vil jeg drøfte *organisatoriske faktorer* som har relevans i forhold til håndtering av konflikter.

Først og fremst er det viktig å påpeke at funnene i denne oppgaven stort sett er knyttet til helsesektoren, da det ikke var mulig å finne god forskning på sosialt arbeid med de valgte inklusjonskriteriene. Selv om disse yrkesgruppene har mange fellestrekk, finnes det sannsynligvis også store forskjeller, som det må tas høyde for. Det kan for eksempel tenkes at personer som velger å utdanne seg innen sosialt arbeid, allerede er i besittelse av visse egenskaper og kvaliteter som er funnet i denne studien. Forskning på sosialt arbeid viser, eksempelvis, at flertallet av sosialarbeidere har høye nivåer av empati (Moudatsou et al., 2021). Omsorg og nestekjærlighet er dessuten en forpliktende verdi, som sosialarbeidere har et særskilt ansvar for, ifølge de yrkesetiske retningslinjene (FO, 2019, s. 5). Det kan også tenkes at disse egenskapene formes og styrkes i utdanningsforløpet til sosialarbeidere, og at resultatene derfor ikke er like aktuelle for denne profesjonsgruppen. Om funnene i denne studien er gyldige utover utvalget, og om de kan overføres og generaliseres til sosialt arbeid er derfor ikke sikkert, og må gjøres med forsiktighet. Det kan likevel antas at kunnskapen fra denne forskningen kan brukes til å gi en pekepinn på hvilke faktorer som er nyttige i mellommenneskelig konflikthåndtering. Innspillene fra denne oppgaven kan dessuten være en oppfordring til fremtidig forskning, på konflikter mellom sosialarbeidere.

Både forskning og statistikk viser at sosialarbeidere relativt ofte er involverte i konflikter på arbeidsplassen sin (Ekeland, 2014; SSB, 2020), og at konflikter går på bekostning av andre arbeidsoppgaver (Pavlakis et al., 2011). Dersom man har kunnskap om dette, og om konflikthåndtering generelt kan man derfor spare både tid, krefter og andre viktige ressurser, som kan brukes på nyttige arbeidsoppgaver til fordel for brukerne av disse tjenestene.

Sosialarbeidere er utsatt for både tidspress, overarbeid, traumatisering, krenkende atferd og andre helseskadelige belastninger som i verste fall kan føre til utbrenthet og utmattelse (Isdal, 2017). Derfor er sannsynligheten stor for at konflikter i kollegagruppen vil medføre ytterligere stress for denne yrkesgruppen, og at det dermed kan lønne seg å investere i god konflikthåndtering.

5.1 Personlige egenskaper som kan bidra til å løse konflikter

Hovedfunnet i denne studien peker på at *emosjonell intelligens* kan ha en betydning for god konflikthåndtering. EI handler om å kunne reagere hensiktsmessig på egne, og andres, følelser og omfatter blant annet: selvbevissthet, selvregulering og empati (Goleman, 1998). Dette begrepet ble først lansert av forskerne John Mayer og Peter Salovey på 90-tallet og har siden den gang hatt en betydelig innflytelse i akademiske miljøer (Føllesdal, 2016). I de senere årene, og særlig etter at Daniel Goleman (1997) ga ut sin bok «emotional intelligence», har psykologer over hele verden benyttet dette begrepet for å forklare ulike sider ved menneskers sosiale kompetanse (Ekeland, 2014).

Evnen vi har til å reflektere over egen atferd er unik for mennesker, og gjør oss i stand til å samhandle med andre på en overlegen måte. Den indre dialogen vi fører med oss selv gir oss anledning til å reflektere over egen atferd, og justere oss etter omstendighetene. Vi kan også observere andres oppførsel, og registrere ulike typer handlingsmønstre som kommer til uttrykk hos dem. Dette kan gi oss nyttig informasjon og danne et godt grunnlag for god konflikthåndtering, dersom denne egenskapen brukes riktig. Boss et al (2018) observerer i sin studie at vesentlige endringer i konflikthåndteringen fant sted i det øyeblikk den ene parten fikk reflektere åpent over egen atferd. Vedkommende innså at egne uttalelser fikk ham til å fremstå som både løgnaktig og irrasjonell. Denne personen var overbevist om at den andre parten måtte fjernes fra arbeidsplassen, før konfliktene kunne opphøre. Dette er vanlig i konfliktsituasjoner, og kalles for *attribusjonsfeil*, som handler om at man henger seg opp i lett identifiserbare årsaker til konflikten og dermed feiltolker situasjonen (Ekeland, 2014). Liten grad av selvbevissthet og selvrefleksjon kan også føre til at man utvikler ulike typer *mestringsstrategier* som ikke er hensiktsmessige i samhandlingen, og at man ikke ser at egen oppførsel skader eller krenker andre. *Fortrengning* og *benekting* av konflikter kan føre til at man undertrykker viktige følelser og unngår ubehagelige konfrontasjoner, *projisering*

innebærer at man tillegger andre sine egne feil og mangler og dermed unngår ubehaget som oppstår i møte med disse og *rasjonalisering*, som betyr at man legger skylden over på andre og ikke ser egen oppførsel (Lystad, 2006). Baksnakking og grupperinger i kollegagruppen kan også oppstå dersom man ikke har et reflektert forhold til egen atferd. Forsvarsmekanismer kan redusere evnen til å skape gjensidig forståelse, og kan dermed bidra til at konflikten eskaleres (Bråten & Falkum, 2019). Dersom man reflekterer over egen atferd, og stiller spørsmålsteget ved rigide tankeganger og handlingsmønstre, kan det hende at man får nye innsikter om seg selv. Man kan oppdage at andres reaksjoner faktisk kan være en ringvirkning av egne handlinger.

Selvregulering ser også ut til å være en viktig faktor i konflikthåndtering (Al-Hamdan et al., 2018; Almost et al., 2016; Leon-Perez et al., 2015; Patton, 2020; Schlaerth et al., 2013). Et umodent reguleringsystem kan føre til at man reagerer på måter som ikke er sosialt akseptert, og at andre oppfatter en som aggressiv, barnslig eller urettferdig. Dette kan bidra til å skape, opprettholde og eskalere konflikter. Når man klarer å håndtere vanskelige følelser på en god måte, og erkjenner at man av og til reagerer uhensiktsmessig, kan det styrke samhandlingen med andre mennesker. Regulering av følelser er en fundamental kapasitet hos mennesket, og påvirker oss i alle relasjoner (Nordanger & Braarud, 2017), også i konflikter. Fryktbaserte handlinger på arbeidsplassen kan skape misforståelser og usikkerhet i kollegagruppen, og bidra til at konflikter blir vanskelig å løse, dersom partene ikke innser at de har et primitivt reaksjonsmønster. Siden følelser er en av hovedårsakene til at konflikt oppstår (Ekeland, 2014), er de sannsynligvis også en del av løsningen. God selvregulering kan føre til at man unngår impulsive og uheldige reaksjoner som man bebreider seg selv for i ettertid. Når vi utsettes for stress kan negative emosjoner tar overhånd, og det kan være vanskelig å regulere følelser. Forskningen til Leon-Perez et al (2015) viser at opplæring i følelsesregulering kan være effektivt i konflikthåndtering. Stressmestring kan også være hensiktsmessig i forbindelse med selvregulering (Bråten & Falkum, 2019). Mestring av stress kan bidra til å utvide toleransevinduet vårt, noe som fører til økt motstandsdyktighet i konfliktsituasjoner (Nordanger & Braarud, 2017). Sosialarbeidere vil sannsynligvis profitere svært godt på opplæring i stressmestring, fordi sosialt arbeid er et krevende og belastende yrke.

Empati og forståelse ser ut til å spille en viktig rolle i mellommenneskelige konflikter (Al-Hamdan et al., 2018; Almost et al., 2016; Başoğul & Özgür, 2016; Patton, 2020; Schlaerth et al., 2013). Dette støttes av konflikthåndteringslitteraturen, som beskriver empati som

konfliktdepende (Bråten & Falkum, 2019), en forutsetning for godt samarbeid (Ekeland, 2014), en kjernekomponent i samhandling (Deutsch, 2014), svært viktig i sosialt arbeid (Healy, 2018) og en av de grunnleggende betingelsene for konflikttransformasjon og endringsarbeid (Lederach, 2003). Empati handler om å ha en forståelse og aksept overfor andres måter å se verden på, og anerkjenne at også disse opplevelsene er legitime. Dersom man aksepterer andre, og har en genuin medfølelse overfor deres emosjonelle og kognitive virkelighet, kan man lettere oppnå forståelse for egne handlinger og atferdsmønstre. Empati er nært relatert til andre viktige begreper som altruisme og nestekjærlighet, som også er forbundet med fred og forsoning av konflikter (Staub, 2014). Det kan derfor se ut til at empati er en elementær egenskap i denne sammenheng, og at dette karaktertrekket er essensielt i konflikthåndtering. På den andre siden kan for mye empati og forståelse føre til at en mister seg selv ved å undertrykke egne følelser og opplevelser, og at man på bakgrunn av dette velger å unngå konflikt for å tilfredsstille den andre. Unngåelse av konflikt er i denne studien sett på som en av de minst fordelaktige strategiene for konflikthåndtering (Al-Hamdan et al., 2018; Almost et al., 2016; Başoğul & Özgür, 2016; Patton, 2020). Å unngå konflikt betyr ikke at konflikten forsvinner, men at den ligger og ulmer under overflaten. Det kan diskuteres om empati allerede er en integrert del av sosialarbeideren, og at mennesker som har denne egenskapen velger å bli sosialarbeidere. Det er ikke sikkert at sykepleiere og lignende yrker har like stort behov for dette, selv om det utvilsomt er en viktig egenskap i de fleste yrkene.

Emosjonell intelligens kan sannsynligvis også knyttes til konflikttransformasjonsbegrepet, som er beskrevet i teoridelen. Konflikttransformasjon handler om å forstå konflikten med en utvidet linse, hvor de bakenforliggende årsakene til at konflikten oppstår er en sentral del av konseptet (Lederach, 2003). For å få til dette er det kanskje rimelig å anta at man bør ha en høy grad av emosjonell intelligens. Skal man gå dypere inn i konflikt, og ikke bare løse den på et overfladisk plan, bør man sannsynligvis ha evnen til både selvbevissthet og selvrefleksjon. En empatisk tilnærming til motparten kan bidra til å skape endring og utvikling, som er en viktig del av transformasjonsteorien (Jangmin et al., 2018). Dersom man prøver å forstå andres perspektiv på konflikten kan det gi oss nyttig informasjon om hvordan andres verdensbilde ser ut, og dermed bidra til en utvidet forståelse. Konfliktløsning, på den andre siden, handler om å sette en strek over uenigheter (Ekeland, 2014), noe som ikke nødvendigvis fjerner de underliggende årsakene til at konflikten oppstår. Konfliktløsning fjerner bare symptomet, ikke problemet. Konflikttransformasjon tilbyr en omforming av konflikten, i en positiv retning, slik at alle involverte parter får en anledning til å forstå

dynamikken i tvisten. Dette krever at man endrer tankegang, fra at konflikt er noe negativt, til at konflikten faktisk kan ha en positiv funksjon.

Flere av mine inkluderte studier fant at emosjonell intelligens er positivt forbundet med konflikthåndteringsstiler som blir sett på som hensiktsmessige. Den *integrerende* stilen blir i teorien omtalt som den mest fruktbare, fordi den innebærer at man har en høy grad av bekymring, både for seg selv, og andre, og dermed ønsker å ivareta begge parter interesser (Blandhol, 2021; Ekeland, 2014; Rahim et al., 2001). Ofte blir denne strategien kalt en vinn-vinn-metode, og er forbundet med god problemløsningsatferd (Blandhol, 2021). Forskerne i studien min fant at individer som har en høy grad av emosjonell intelligens ofte velger å bruke denne konflikthåndteringsstilen (Al-Hamdan et al., 2018; Almost et al., 2016; Başoğul & Özgür, 2016). Disse funnene kan tyde på at emosjonell intelligens er viktig i konflikthåndtering, og at personer som velger å sette negative følelser til side, og respektere andres perspektiver på konflikten, kan ha noen fordeler. Dersom man er villig til å finne en løsning som kan tilfredsstille begge parter, unngår man at noen opplever seg som «tapere», og hindrer muligvis at de dårlige følelsene vedvarer. Denne måten å håndtere konflikter på krever stor grad av kreativitet, og forutsetter at de involverte er villige til å strekke seg langt for å se den andres ståsted (Hotvedt, 2000). Likevel, er det lite sannsynlig at det alltid er mulig å finne løsninger som tilfredsstill alle interesser. Hadde dette vært mulig, så hadde konflikten kanskje ikke oppstått i utgangspunktet.

Det er også interessant å merke seg de kulturelle forskjellene som funnene mine peker på. Jordanske sykepleiere, som preges av en kollektivistisk tankegang og idéen om gjensidig nytte, velger ofte å bruke en integrerende konflikthåndteringsstil (Al-Hamdan et al., 2015), mens sykepleiere fra USA oftest velger unngåelse av konflikt som hovedstrategi (Patton, 2020). Dette kan tyde på at kultur også er viktig når man diskuterer konflikthåndtering, og at kulturer som verdsetter kollektivismen kanskje har en høyere grad av emosjonell intelligens?

Selv om det i denne studien ser ut til å være en viss vitenskapelig konsensus om at emosjonell intelligens er viktig for å håndtere konflikter, pågår det en åpen debatt i forskermiljøet om hva dette konseptet egentlig går ut på, og hvilken type mental prosess det handler om (Føllesdal, 2016). Begrepet nevnes knapt i den norske konflikthåndteringslitteraturen, til tross for at ulike aspekter ved begrepet, som følelsesregulering og empati, ofte beskrives som viktige egenskaper. Selv om konseptet er noe uklart, så vil elementer av begrepet likevel være nyttig i

konflikthåndtering. Funnene i studien min støttes av en rekke andre forskere som også finner at emosjonell intelligens kan være positivt assosiert med god konflikthåndtering (Levi-Keren et al., 2022; Shih & Susanto, 2010; Troth & Jordan, 2002; Ullah, 2021).

5.2 Mellommenneskelige forhold som kan bidra til å løse konflikter

Resultatene mine viser at ulike mellommenneskelige forhold kan ha betydning for konflikthåndtering på arbeidsplassen. Hovedfunnet mitt i denne kategorien er at kommunikasjon er en viktig del av dette.

Dårlig kommunikasjon hevdes å være en av hovedårsakene til at konflikt oppstår i flere av forskningsartiklene (Almost et al., 2016; Başoğul & Özgür, 2016; Boss et al., 2018; Patton, 2020; Pavlakis et al., 2011). Disse funnene bekreftes av litteraturen, hvor flere forfattere påpeker at manglende kommunikasjon er en helt sentral del av konflikters opphav (Bråten & Falkum, 2019; Ekeland, 2014; Hotvedt, 2000; Krauss & Morsella, 2014; Lystad, 2006). Dette gir grunnlag for å påstå at god kommunikasjon kan være en viktig faktor for å løse mellommenneskelig konflikter på arbeidsplassen for sosialarbeidere. For sosialarbeidere er det spesielt viktig å ha en god kommunikasjonskompetanse, fordi denne yrkesgruppen er i direkte kontakt med sårbare mennesker. Dårlig kommunikasjon og samarbeid med kollegaer kan ramme brukere av tjenesten, ved at verdifull tid brukes på å løse interne konflikter på arbeidsplassen. Ifølge Pavlakis et al (2011) kan konflikter oppta hele 19% av arbeidstiden for helsepersonell. At konflikter opptar mye tid for sosialarbeidere, er også rimelig å anta, fordi konflikter oppstår på alle arenaer hvor mennesker møtes (Lystad, 2006). Om sosialarbeidere opplever like mye konflikt med sine kollegaer, som helsepersonellet i studien ovenfor, er vanskelig å vite. Derfor er det viktig at fremtidig forskning undersøker dette.

Kommunikasjon handler om å skape felles forståelse (Bråten & Falkum, 2019). Felles forståelse skjer i møtet mellom eget- og andres perspektiv, og krever at begge parter er tydelige med budskapet sitt. Det kan lett oppstå misforståelser hvis kommunikasjonen ikke er konkret og forståelig. En måte å gjøre dette på er å snakke om hvordan budskapet sendes og mottas, også kalt metakommunikasjon (Ekeland, 2014). Boss et al (2018) observerte i sin studie at involvering av en tredjepart, som lettet kommunikasjonen mellom partene, hadde en god effekt på konflikthåndteringen. Ulike former for metakommunikasjon ble brukt, og

partene måtte svare på hvordan de opplevde seg selv og den andre i samhandlingen. De oppdaget raskt at måten de kommuniserte på skapte problemer for dem, og at det var mulig å korrigere dette med enkle tiltak. Selv om denne studien hadde gode resultater, ble det brukt såpass lang tid på intervensjonen (12 mnd.) at man kan undre seg over om det er økonomisk og ressursmessig forsvarlig for organisasjoner å investere i. Forskerne hevder imidlertid at tiltaket sparte bedriften for rundt 320 000 dollar i rekrutteringskostnader, fordi at turnover raten falt drastisk (Boss et al., 2018, s. 256).

Dialog er nøkkelen, mener entreprenør og foredragsholder Mirjam Engelsvold. Engelsvold har jobbet i mange år med konflikthåndtering i organisasjoner, og hevder at konflikt er tidenes mulighet, og at mangfold og uenighet er en forutsetning for innovasjon og fremgang (M. Engelsvold, personlig kommunikasjon, 11.november 2021). Dialog handler om mer enn samtale – det handler om at de involverte partene, uansett hvor uenige de er, setter seg ned og snakker sammen på en respektfull måte, med et genuint ønske om å forstå den andres perspektiv (Ekeland, 2014). På denne måten anerkjenner man at den andre parten har retten til sin egen sannhet, og at man tillater vedkommende å ha andre meninger enn en selv. Dialog og åpen kommunikasjon trekkes frem som en viktig del av konflikttransformasjonsperspektivet, og var en signifikant prediktor for konstruktiv konflikthåndtering i forskningen til Jangmin et al (2018). En viktig del av dialogisk kommunikasjon, er samarbeid og felles meningsdanning (Fisher-Yoshida, 2014). Samarbeid, som konflikthåndteringsverktøy, er også et av hovedfunnene i denne studien, og støttes av flere forskere (Almost et al., 2016; Başoğul & Özgür, 2016; Boss et al., 2018; Leon-Perez et al., 2015; Patton, 2020; Pavlakis et al., 2011). Sosialarbeidere har mange samarbeidspartnere, både internt og tverrfaglig, og er sannsynligvis avhengige av å ha god kompetanse på dette området. Når man jobber sammen for å oppnå felles mål, og har en god relasjon til sine kollegaer, styrkes samholdet og fellesskapsfølelsen på arbeidsplassen. Dette kan bedre det generelle arbeidsmiljøet, og dermed bidra til å forebygge konflikter. Når konflikten allerede har oppstått kan et godt samarbeid mellom partene sannsynligvis bidra til å løse uenigheten raskere, og med et bedre utfall. Konflikter som er saklig forankret, og basert på et godt samarbeid, kan bidra til både utvikling, vekst og bedre relasjoner for de involverte (Ekeland, 2014).

Respekt og ydmykhet trekkes også frem i forskningen som viktige midler i kommunikasjonen (Almost et al., 2016; Patton, 2020). Respekt for ulike oppfatninger er grunnleggende i god kommunikasjon, og en forutsetning for å få til aktiv lytting, som i teorien blir beskrevet som

en viktig komponent i konflikthåndtering (Bråten & Falkum, 2019). Når man lytter aktivt til sine kollegaer, ved å vise interesse, nikke anerkjennende eller spørre om utdypende informasjon, viser man vedkommende at det de formidler er viktig og verdifullt. I konfliktsituasjoner er det lett å gjøre det motsatte, fordi følelsene tar overhånd og den kognitive kapasiteten i hjernen reduseres (Nordanger & Braarud, 2017). Dersom man er bevisst på dette i konfliktsituasjoner, kan man lettere forstå både egne, og andres, reaksjoner. Desiree, i studien til Patton (2020), beskriver sin mannlige kollega som svært respektløs, og forteller hvordan årevis med nedlatende behandling har ført til at hun ofte gjør feil og glemmer viktige prinsipper i arbeidet sitt når han er i nærheten. Hun er overveldet av angst som følge av konflikten, og føler at dette går på bekostning av pasientene (Patton, 2020). Mangel på respekt fra sine kollegaer kan altså ha store negative konsekvenser for både organisasjonen og enkeltindividet. Dermed kan sannsynligvis en respektfull tilnærming til sine kollegaer ha en positiv effekt, og bidra til å løse konflikter på arbeidsplassen. Når man lytter aktivt, og respekterer hverandres opplevelser, kan man både forebygge konflikt, og redusere konfliktnivået, der det allerede har oppstått (Bråten & Falkum, 2019).

I eksempelet beskrevet ovenfor, har konflikten pågått i mange år, og partenes kommunikasjon har fått et personlig og følelsesmessig preg. Konfliktrappen, som beskriver de selvforsterkende mekanismene som kan bidra til økt konfliktnivå (Enehaug & Salomon, 2018), kan være et nyttig verktøy for å forstå hvorfor konflikten har nådd slike høyder og hvorfor tilsynelatende voksne mennesker kan behandle hverandre på denne måten. En uenighet som oppstår i kollegagruppen, er i utgangspunktet ikke et problem i seg selv. Det er først når det oppstår en personifisering av uenigheten, og sakens innhold kommer i bakgrunnen, at problemet eskaleres (Enehaug & Salomon, 2018). Uenigheten har nå blitt personlig, og partene har mistet saksfokuset. Før man vet ordet av det, er man mer opptatt av skyldfordeling, moralisering og forhåndsdomming, enn av konfliktens kjerne. Alt dette reduserer rasjonaliteten, ødelegger relasjoner og hindrer god kommunikasjon (Hotvedt, 2000). Dersom partene i saken ovenfor hadde tatt tak i konflikten, på det laveste nivået i konfliktrappen, kunne de muligvis hindret intensivering og opptrappingen av uenigheten. Og dermed løst konflikten på et tidligere tidspunkt. Konflikter som får eskalere fritt og bygge seg opp over tid, kan i verste fall ende med åpen fiendtlighet og sterk polarisering, ifølge konfliktrapp-modellen (Ringereide, 2021). For å få til løsning på et tidlig tidspunkt er det nødvendig at partene erkjenner problemet. Det kan også være nødvendig med en respektfull konfrontasjon, slik flere av deltakerne i forskningsartiklene mine påpeker (Almost et al.,

2016; Boss et al., 2018; Patton, 2020; Schlaerth et al., 2013). Den ene informanten sier følgende om en konfrontasjon hun hadde med kollegaen sin: “I just put my foot down and I said, ‘Listen buddy, let’s go talk [...]’ we ended up hashing it out, we’ve been good since, actually.” (Patton, 2020, s. 153). Konfrontasjon av konflikt støttes av litteraturen, som skriver at denne kontakten kan gi partene anledning til å korrigere misforståelser (Blandhol, 2021). På den andre siden kan en konfrontasjon også virke mot sin hensikt og føre til at konflikten eskaleres, dersom den ikke håndteres riktig, eller hvis motparten ikke godtar budskapet som formidles.

Det er også viktig at man er bevisst på kroppsspråket sitt når man kommuniserer med andre kollegaer, spesielt i konfliktsituasjoner. Dersom man sier en ting, og formidler noe annet, ved for eksempel å himle med øynene, eller gi uttrykk for misnøye på andre måter, kan man risikere at konflikten opptrappes. Et vennlig smil og et positivt blick, kan på den andre siden, bidra til å skape trygghet i samtalen. God kommunikasjon kan skape tillit i kollegagruppen, og gjøre det lettere for personer å snakke om ting som er vanskelig. Sosialarbeidere opplever sannsynligvis relativt ofte vanskelige situasjoner i forbindelse med arbeidet sitt. Da kan det være fint å ha støtte fra kollegaene sine. Kollegastøtte trekkes frem som viktige funn i forhold til god konflikthåndtering (Almost et al., 2016).

5.3 Organisatoriske faktorer som kan bidra til å løse konflikter

Et av hovedfunnene i denne kategorien er at ubalanse i makt og myndighet kan påvirke konflikter negativt (Başoğul & Özgür, 2016; Patton, 2020), og at inkludering i beslutningsprosesser kan ha en positiv effekt på konflikthåndteringen (Almost et al., 2016; Boss et al., 2018; Jangmin et al., 2018). Utøvelse av makt finnes i alle organisasjoner, og er en naturlig del av arbeidslivet. Ledere har makt over sine underordnede, arbeidstakere med høyere utdanning kan ha mer makt enn sine kollegaer, og ansatte med lang yrkeserfaring har sannsynligvis en viss makt over de med mindre erfaring. Karismatiske personer kan ha en formidlingsevne som gir dem mer myndighet, og noen vil mene at menn har mer makt enn kvinner i arbeidslivet. Makt handler om en persons evne til å påvirke andre for å få gjennomslag til egen vinning (Engelstad & Thorsen, 2022). Den kan enten være åpen eller skjult (Ekeland, 2014). Makt kan føre til konflikter, og makt kan eskalere konflikter (Heen, 2018). Forskningen til Jangmin et al (2018) viser at en tilnærmet lik beslutningstaking er

assosiert med god konflikthåndtering, og at deltakerne oppfatter lik makt mellom medlemmene som viktig i denne prosessen. Til forskernes overraskelse, viste det seg likevel at full deltakelse i beslutningsprosedyren ikke oppfattes som positivt. Dette kan tyde på at sosialarbeiderne i denne studien ønsker å ha en innflytelse i beslutningstakingen, men at noen likevel bør ha kontroll over den endelige avgjørelsen. Med andre ord er en hierarkisk ordning, med demokratiske ledere tilsynelatende det beste alternativet. Ifølge forskerne i denne studien er det likevel ikke mulig å trekke endelige konklusjoner når det gjelder full deltakelse, fordi et godt samarbeid alltid krever solid og bred involvering (Emerson et al., 2012; Huxham & Beech, 2003; Lotia & Hardy, 2008, i Jangmin et al., 2018). Å være inkludert i beslutningsprosesser kan øke både arbeidsglede, engasjement og motivasjon for sosialarbeideren, og kan dermed være en viktig faktor i konflikthåndteringen. Når man har innflytelse og påvirkningskraft, kan man føle seg anerkjent og betydningsfull. Det er likevel en viss fare for at noen personer har behov for å trenge gjennom med sitt synspunkt, og at de derfor misbruker sin posisjon eller erfaringskompetanse for å oppnå dette. Konformitetspress er også en form for makt (Ekeland, 2014).

En rettferdig og balansert maktfordeling kan altså være en viktig faktor for å løse mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen for sosialarbeidere. Forskingen til Boss et al (2018) fremhever at maktkampen mellom partene førte til store problemer, og at designet på studien deres sørget for en balansering på dette området. Forskerne beskriver dette som en av nøkkelfaktorene til suksess, men at det ikke alene førte til de gode resultatene (Boss et al., 2018). Det kan imidlertid tenkes at deltakerne i denne forskningen ikke kan sammenlignes med sosialarbeidere, fordi den handlet om konflikter i helsesektoren. Kanskje er det slik at organisasjonskulturen i de respektive yrkesgruppene ikke er sammenlignbare, og at dette funnet dermed ikke er gyldig. Sosialarbeidere, spesielt barnevernspedagoger, forvalter stor grad av makt, og er kanskje mer bevisst på sin rolle i denne sammenheng, enn sykepleieren. Barnevernet er avhengige av legitimitet i befolkningen, og må sannsynligvis reflektere over sin maktposisjon relativt hyppig.

6.0 KONKLUSJON

I denne oppgaven har jeg forsøkt å finne svar på hvilke faktorer som kan bidra til å løse mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen for sosialarbeidere. Det var vanskelig å finne forskning på dette området, i denne yrkesgruppen. Men det ble funnet overraskende mye forskning fra helsesektoren, som derfor er benyttet i denne oppgaven. Dette kan være en betydelig begrensning i denne studien, og overførbarheten fra sykepleier til sosialarbeider kan derfor diskuteres. At funnene ikke er direkte rettet mot sosialarbeidere gjør at denne oppgaven må vurderes kritisk.

Funnene i denne studien antyder at *emosjonell intelligens* kan være en viktig faktor, og at underdimensjoner av denne egenskapen som selvbevissthet, følelsesregulering og empati kan være viktig for å håndtere konflikter på en god måte. Resultatene tyder også på at *kommunikasjonsferdigheter*, *samarbeidsvilje* og *konfrontasjon* av problemer kan ha en betydning. I tillegg kan det være hensiktsmessig å benytte seg av en *integrerende/samarbeidende* konflikthåndteringsstil. Strukturelle faktorer som *maktbalanse* og *rettferdighet* kan også være viktige elementer. Det er vanskelig å konkludere med om disse enkeltfaktorene i seg selv er nok for å få til god konflikthåndtering, eller om en kombinasjon av flere faktorer er nødvendig. Det kan tenkes at et gunstig utfall i konflikthåndteringen er mer sannsynlig dersom flere av disse faktorene opptrer samtidig. Konflikter er et komplekst fenomen, og samspillet mellom personlige egenskaper, mellommenneskelige forhold og organisatoriske faktorer er sannsynligvis viktig for å forstå konflikthåndtering. Flere av deltakerne i enkeltstudiene opplever at de ikke har nok kunnskap på dette området. Det kan derfor være nødvendig å vurdere om arbeidsplasser skal tilby dette til sine ansatte, som et forebyggende tiltak. Det kan lønne seg å investere i konflikthåndtering på et tidlig tidspunkt, slik at ressursene i organisasjonen kan brukes der det er mest hensiktsmessig. Kunnskap om konflikter er kanskje spesielt nyttig for sosialarbeidere, fordi denne kompetansen også kan brukes i kontakt med brukerne av disse tjenestene. Sosialarbeidere, i kraft av sin utdannelse, vil sannsynligvis oppleve mange uenigheter i sin yrkeskarriere, både med sine kollegaer, tverrfaglige samarbeidspartnere og borgere i velferdsstaten. Sosialt arbeid medfører ofte etiske dilemmaer og problemstillinger, noe som kan gi grobunn for betente og krevende konflikter. Funnene fra denne studien kan gi sosialarbeidere en indikasjon på hvilke områder det kan være fordelaktig å bruke tid på dersom en ønsker å forebygge konflikt, eller allerede

er i en konflikt, som en ønsker å løse på en god måte. I denne oppgaven har det vært viktig med et positivt syn på konflikter, nettopp fordi de verken kan eller bør unngås. Dersom man håndterer konflikter på en god måte kan det skape både fremgang, vekst og nytenkning på arbeidsplassen (Ekeland, 2014).

I arbeidet med denne oppgaven har jeg oppdaget at det finnes få artikler om sosialarbeidere og konflikthåndteringsfaktorer. Jeg vil derfor foreslå at fremtidig forskning setter søkelys på dette. Mine funn viser i tillegg en overvekt av kvantitative studier. Konflikter er et sosialt konstruert fenomen og kan derfor oppfattes ulikt fra person til person. Stridens kjerne er ofte «kampen om å definere virkeligheten» (Wathne, 2018, s. 85). Det kan derfor være nødvendig med studier som undersøker menneskers meningsinnhold, erfaringer og opplevelser, på et dypere plan. Jeg vil derfor foreslå at kvalitativ forskning benyttes mer i fremtidige studier. Eventuelt en kombinasjon av disse to forskningsmetodene.

Jeg vil avslutte denne oppgaven med et sitat fra den politiske lederen og buddhisten Dalai Lama, som kan være nyttig å ta med seg videre: “We can never obtain peace in the outer world until we make peace with ourselves” (Grønhaug, 2016).

LITTERATURLISTE

- Al-Hamdan, Z., Adnan Al-Ta'amneh, I., Rayan, A., & Bawadi, H. (2018). The impact of emotional intelligence on conflict management styles used by Jordanian nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 560–566.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12711>
- Al-Hamdan, Z., Nussera, H., & Masa'Deh, R. (2015). Conflict management style of Jordanian nurse managers and its relationship to staff nurses' intent to stay. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 137–145. <https://doi.org/10.1111/jonm.12314>
- Almost, J., Wolff, A. C., Stewart-Pyne, A., McCormick, L. G., Strachan, D., & D'Souza, C. (2016). Managing and mitigating conflict in healthcare teams: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 72(7), 1490–1505. <https://doi.org/10.1111/jan.12903>
- Alnes, J. H. (2020, 30.mars). Hermeneutikk. I *Store norske leksikon*.
<http://snl.no/hermeneutikk>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Aveyard, H. (2019). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide* (4. utg.). Open University Press.
- Başoğul, C., & Özgür, G. (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 228–233.
<https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.07.002>
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk* (2. utg.). Samlaget.
- Blandhol, S. (2021). *Konfliktkoden—Forstå hva som foregår i konflikt* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Bolton, S. C. (2005). *Emotion management in the workplace*. Palgrave Macmillan.

- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & James, M. M.-S. (2022). *Systematic approaches to a successful literature review* (3. utg.). SAGE.
- Boss, A. D., Boss, R. W., Dunford, B. B., Perrigino, M., & Boss, D. S. (2018). Resolving Intractable Conflicts Through Third-Party Facilitation: A 14-Year Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 234–271.
<https://doi.org/10.1177/0021886318766014>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braut, G. S. (2018, 29.mars). Statistisk signifikans. I *Store norske leksikon*.
http://snl.no/statistisk_signifikans
- Bråten, O. A., & Falkum, A. (2019). *Håndbok i konflikthåndtering i helse- og sosialsektoren: Forebygging av trakassering, trusler og vold*. Cappelen Damm akademisk.
- Christiansen, Ø., Skaale Havnen, K. J., Iversen, A. C., Fylkesnes, M. K., Lauritzen, C., Håøy Nygård, R., Jarlby, F., & Vis, S. A. (2019). *Barnevernets undersøkelsesarbeid* (Delrapport 4:2019). Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet.
https://bibliotek.buudir.no/BUF/101/nar_barnevernet_undersoker_del4_red_25.11.19.pdf
- Coleman, P. T. (2014). Power and conflict. I P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3. utg., s. 137–168). Jossey-Bass.
- Cooke, A., Smith, D., & Booth, A. (2012). Beyond PICO: The SPIDER Tool for Qualitative Evidence Synthesis. *Qualitative Health Research*, 22(10), 1435–1443.
<https://doi.org/10.1177/1049732312452938>
- Dahlum, S. (2021, 28.mars). Validitet. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/validitet>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal.

- Deutsch, M. (2014). Justice and conflict. I P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3. utg., s. 29–55). Jossey-Bass.
- Ebsco. (u.å.a). *Academic Search Ultimate*. Hentet 30.mars 2022 fra <http://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search-ultimate>
- Ebsco. (u.å.b). *SocINDEX*. Hentet 30.mars 2022 fra <http://www.ebsco.com/products/research-databases/socindex>
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Ekeland, T.-J. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse: For helse- og sosialarbeidere* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Elsevier. (u.å.). *About Scopus—Abstract and citation database*. Hentet 30.mars 2022 fra https://www-elsevier-com.ezproxy.uis.no/solutions/scopus?dgcid=RN_AGCM_Sourced_300005030
- Enehaug, H., & Salomon, R. H. (2018). Tiden leger ingen sår: Om individuell og organisatorisk konflikteskalering. I H. Heen & R. H. Salomon (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet: Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (s. 42–63). Gyldendal Akademisk.
- Engelstad, F., & Thorsen, D. E. (2022, 2.mai). Makt. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/makt>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Fisher-Yoshida, B. (2014). Creating constructive communication through dialogue. I P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3. utg., s. 877–897). Jossey-Bass.

- FO. (2019). *Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere*. Fellesorganisasjonen.
<https://www.fo.no/getfile.php/1324847-1580893260/Bilder/FO%20mener/Brosjyrer/Yrkesetisk%20grunnlagsdokument.pdf>
- Føllesdal, H. (2016). Er emosjonell intelligens viktig i arbeidslivet? *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 53(3), 192–199. https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2390475/Follesdal_TNP%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gadamar, H.-G. (2010). *Sannhet og metode—Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk* (L. Holm-Hansen, Overs). Bokkilden. (Opprinnelig utgitt 2012).
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20–26. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Grønhaug, K. (2016, august 26). *Ambassadørene*. Bistandsaktuelt.
<https://www.bistandsaktuelt.no/asia-og-oseania-godt-styresett-humanitaere-kriser/ambassadorene/135020>
- Grønmo, S. (2020, 23.februar). Kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*.
http://snl.no/kvalitativ_metode
- Grønmo, S. (2021, 23.februar). Kvantitativ metode. I *Store norske leksikon*.
http://snl.no/kvantitativ_metode
- Healy, K. (2018). *The skilled communicator in social work: The art and science of communication in practice*. Palgrave Macmillan.
- Heen, H. (2018). Konflikter og kjønn. I H. Heen & R. H. Salomon (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet: Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (s. 163–183). Gyldendal Akademisk.

- Heen, H., & Salomon, R. H. (2018a). Hvordan moderere konflikter? I H. Heen & R. H. Salomon (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet: Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (s. 236–261). Gyldendal Akademisk.
- Heen, H., & Salomon, R. H. (2018b). Om konflikter og konfliktforløp. I H. Heen & R. H. Salomon (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet: Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (s. 31–41). Gyldendal Akademisk.
- Heen, H., & Salomon, R. H. (2018c). Varme og kalde konflikter i arbeidslivet. Innledning. I H. Heen & R. H. Salomon (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet: Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (s. 15–30). Gyldendal Akademisk.
- Helsebiblioteket. (2016, 3.juni). *Sjekklistet*. [https://www.helsebiblioteket-no.ezproxy.uis.no/kunnskapsbasert-praksis/kritisk-vurdering/sjekklistet](https://www.helsebiblioteket.no/ezproxy.uis.no/kunnskapsbasert-praksis/kritisk-vurdering/sjekklistet)
- Hotvedt, T. (2000). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Gyldendal Akademisk.
- Isdal, P. (2017). *Smittet av vold: Om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelpeyrkene*. Fagbokforlaget.
- Jangmin, K., Young-Eun, J., & Shinyeol, K. (2018). Promoting Constructive Conflict from a Conflict Transformation Perspective: The Case of Community-Based Collaboration in Korea. *Journal of Community Practice*, 26(4), 412–428.
<https://doi.org/10.1080/10705422.2018.1520162>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstarakt forlag AS.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17-34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Khayat, R. (2016). Differences among the three views of Organizational Conflict. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(4), 502–503.

<https://www.ijser.org/researchpaper/Differences-among-the-three-views-of-Organizational-Conflict.pdf>

- Krauss, R. M., & Morsella, E. (2014). Communication and conflict. I P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution—Theory and practice* (3. utg., s. 168–180). Jossey-Bass.
- Kressel, K. (2014). The mediation of conflict: Context, cognition and practice. I P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3. utg., s. 817–848). Jossey-Bass.
- Kvittingen, I. (2018, desember 31). *Hva vet vi egentlig om personlighet?* Forskning.no. <https://forskning.no/psykologi-sosiale-relasjoner/hva-vet-vi-egentlig-om-personlighet/1268594>
- Lederach, J. P. (2003). *The little book of conflict transformation*. Skyhorse publishing.
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G., & Leon-Rubio, J. M. (2015). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: Evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1010520>
- Levi-Keren, M., Godeano-Barr, S., & Levinas, S. (2022). Mind the conflict: Empathy when coping with conflicts in the education sphere. *Cogent Education*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.2013395>
- Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2014). Trust, trust development, and trust repair. I P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3. utg., s. 104–136). Jossey-Bass.
- Ljungstrøm, K., & Sagerberg, T. (1995). *Konflikter på jobben? Om dagliglivets konflikter og hvordan de kan håndteres*. Kommuneforlaget.
- Lystad, A. M. (2006). *Håndbok i konflikthåndtering* (2. utg.). Akribe.

- Mik-Meyer, N., & Villadsen, K. (2007). *Magtens former: Sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren*. Hans Reitzels Forlag.
- Mitchell, C. (2002). Beyond Resolution: What Does Conflict Transformation Actually Transform? *Peace and Conflict Studies*, 9(1), 1–23. <https://doi.org/10.46743/1082-7307/2002.1020>
- Moudatsou, M., Stavropoulou, A., Alegakis, A., Philalithis, A., & Koukouli, S. (2021). Self-Reported Assessment of Empathy and Its Variations in a Sample of Greek Social Workers. *Healthcare*, 9(2), 219–233. <https://doi.org/10.3390/healthcare9020219>
- Nordanger, D. Ø., & Braarud, H. C. (2017). *Utviklingstraumer: Regulering som nøkkelbegrep i en ny traumepsykologi* (5.utg). Fagbokforlaget.
- NOU 2020:13. (2020). *Private aktører i velferdsstaten—Velferdstjenesteutvalgets delutredning I og II om offentlig finansierte velferdstjenester*. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/92c603f025264ef4a83390b51dd2ec2f/nou/pdfs/nou202020200013000dddpdfs.pdf>
- Nyberg, E. (2016, august 27). *Derfor må du kunne statistikk*. <https://forskning.no/data-statistikk-media/derfor-ma-du-kunne-statistikk/400798>
- Vagli, Å. (2014). Ubegag i barnevernsarbeid. I Ohnstad, A., Rugkåsa, M. & Ylvisaker, S. (Red.), *Ubehaget i sosialt arbeid* (s. 100-114). Gyldendal akademisk.
- Olekalns, M. (2014). Natural-Born peacemakers? Gender and the resolution of conflict. I P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3. utg., s. 355–283). Jossey-Bass.
- Patton, C. M. (2020). Breaking the health-care workplace conflict perpetuation cycle. *Leadership in Health Services*, 33(2), 147–162. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2019-0036>

- Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P., Sourtzi, P., & Siskou, O. (2011). Conflict management in public hospitals: The Cyprus case. *International Nursing Review*, 58(2), 242–248. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2011.00880.x>
- Pedersen, G. A. (2018, desember 19). *Litteraturstudie som metode* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=KF3PtpaDsm8>
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang? En praktisk guide* (2.utg). Universitetsforlaget.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191–211. <https://doi.org/10.1108/eb022855>
- Ringereide, R. A. (2021, 4.april). *Konfliktopptrapping—Kommunikasjon og samhandling*. Nasjonal digital læringsarena. <https://ndla.no/nb/subject:1:793027a5-0b4c-42c1-a2aa-840aaf9f8083/topic:1:afe62c93-41c4-4071-82a5-b80ec4386a46/topic:1:143b270c-cf65-4228-a514-8822236aa468/resource:8daf9e28-a52e-4569-a8c9-54ac5e49df29>
- Raaheim, K., & Teigen, K. H. (2021, 10.mars). Intelligens. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/intelligens>
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136. <https://doi.org/10.1177/1368430212439907>
- Shih, H., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147–168. <https://doi.org/10.1108/10444061011037387>
- Skivik, H. M. (2018). *Konflikter på jobben—Løsning og læring* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.

Statistisk sentralbyrå, *Arbeidsmiljø - levekårsundersøkelsen*, 2020. [Online]. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/arbeidsmiljo-levekarsundersokelsen>

Staub, E. (2014). Reconciliation between groups: Preventing (new) violence and improving lives. I P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3. utg., s. 971–997). Jossey-Bass.

Støren, I. (2013). *Bare søk: Praktisk veiledning i å skrive litteraturstudier* (2.utg.). Cappelen Damm akademisk.

Svartdal, F. (2021, 24.mars). Fagfellevurdering. I *Store norske leksikon*.

<http://snl.no/fagfellevurdering>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Tjernshaugen, A. (2021, 2.april). Konflikt. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/konflikt>

Troth, A. C., & Jordan, P. J. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution:

Implications for Human Resource Development. *Contemporary nurse*, 13(1), 94–100.

<http://dx.doi.org/10.5172/conu.13.1.94>

Ullah, R. (2021). The buffering role of emotional intelligence in conflict transformation.

International Journal of Conflict Management, 33(2), 223–244.

<https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2021-0050>

Universitetet i Stavanger. (u.å.). *Hva er Rayyan og hva brukes det til?*. Hentet 28.mars 2022

fra https://stavanger.instructure.com/courses/8697/pages/hva-er-rayyan-og-hva-brukes-det-til?module_item_id=138309

Wathne, C. T. (2018). Styringens usynlige og uhyggelige (h)ånd. I H. Heen & R. H. Salomon (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet: Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (s. 78–97). Gyldendal Akademisk.

Weihe, H.-J. W. (2021, 17. april). Sosialarbeider. I *Store norske leksikon*.

<http://snl.no/sosialarbeider>

VEDLEGG

Kritisk vurdering av inkluderte artikler:

Den kritiske vurderingen er gjort med bakgrunn i Helsebibliotekets (2016) «sjekklister for vurdering av en kvalitativ studie», «sjekklister for vurdering av prevalensstudie» og «sjekklister for vurdering av en oversiktsartikkel» (4.1 Sjekklister). Disse sjekklisene er hentet fra:

<https://www-helsebiblioteket-no.ezproxy.uis.no/kunnskapsbasert-praksis/kritisk-vurdering/sjekklister>

1. “Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses”

av Başoğul C og Özgür G (2016)

Problemstillingen er klart formulert: er det en sammenheng mellom under skalaer av emosjonell intelligens og sykepleieres konflikthåndteringsstrategi? En tverrsnittstudie er en god metode for å svare på dette forskningsspørsmålet. Populasjonen som utvalget er hentet fra er godt definert. Personopplysningsskjema er en del av undersøkelsen. Respondentene i studien ble inkludert på en god måte: et tilfeldig utvalg av sykepleiere på et universitetssykehus i Tyrkia. Dette utvalget er representativt for en befolkningsgruppe (sykepleiere). Det blir ikke gjort rede for respondentene som ikke har besvart undersøkelsen (frafallet). Svarprosenten er litt i underkant av hva som er akseptabelt (ifølge sjekklisene bør den være på minst 70%). 61,5%, 277 deltakere, returnerte spørreskjemaene fullstendig. Denne studien bruker valide metoder for måling, inkludert spørreskjemaet fra Rahim Organizational Inventory-II og Bar-On's Emotional Quotient Inventory. Disse er begge brukt i tidligere studier (se foreksempel: Al-Hamdan et al., 2015, 2018; Bar-On, 2006). Datainnsamlingen er standardisert/identisk for alle deltakerne. SPSS ble brukt for å analysere data (ulike statistiske tester). Det oppgis ikke om analysen er gjort av en, eller flere personer. Resultatene av denne studien er klart presentert. Hovedkonklusjonen er at sykepleierne opplever konflikt på arbeidsplassen, de bruker oftest en unngående strategi og emosjonell intelligens påvirker konflikthåndteringsstrategien. Resultatene var statistisk signifikante (med et konfidensintervall på 95%).

Resultatene for denne studien kan gi noen implikasjoner for praksis, for eksempel at det emosjonelle intelligensnivået til sykepleiere bør forbedres, og at det er et stort behov for opplæringsprogrammer i konflikthåndtering. Utfallet av denne studien sammenfaller med tidligere forskning.

Denne studien vurderes til å være god i forhold til sjekklisten, med unntak av en noe lav svarprosent. Forskerne argumenterer likevel for at det var nødvendig med 273 svar for at den skulle være representativ (noe de klarte med en liten margin: 277 deltakere ble inkludert).

2. “Promoting constructive conflict from a conflict transformation perspective – the case of community-based collaboration in Korea”

av Jangmin K, Young-Eun J og Shinyeol K (2018)

Problemstillingen i denne studien er ikke klart formulert, men hensikten er: å identifisere viktige faktorer som bedrer konflikthåndtering, og undersøke dette i forhold til «community-based collaboration» (et samarbeid mellom offentlig og privat sektor). En prevalensstudie er en egnet metode her, fordi at forskerne ønsker å ha et stort utvalg, de vil undersøke egenskaper fra et fellesskap og mulige relasjoner mellom faktorer som bedrer konflikthåndtering. Befolkningen, som utvalget er hentet fra, er godt beskrevet (community-based collaboration). Alder, kjønn og lignende demografiske variabler er vist i tabell (1). Forskerne i denne studien har ikke beskrevet utvalgsstrategien på en detaljert måte, men har forklart at utvalget er hentet fra fem samarbeid som var involvert i et nettverksbyggingsprosjekt i Korea, og at disse lokale samarbeidene representerte ulike organisasjoner fra forskjellige sektorer (sosialt arbeid, helse, utdanning o.l). Det er ikke mulig å svare på om utvalget er representativt for denne befolkningsgruppen (community-based collaboration), da det ikke står noe om hvor utbredt denne type samarbeid er i Korea. Likevel kan det antas at forskerne, med 191 medlemmer som har besvart undersøkelsen, kan trekke noen konklusjoner på et generelt grunnlag. Artikkelen sier ikke noe om hvordan utvalget ble inkludert i studien. De frafalte respondentene er heller ikke gjort rede for. En gjennomsnittlig svarprosent på 89, er svært bra og tilfredsstillende til en spørreundersøkelse (ifølge sjekklisten). Målemetodene som er brukt er delvis anvendt tidligere. Variablene for *konstruktiv konflikt* er hentet fra andre forskere (Deutsch, 1969 ;

Andersen, 2006 ; Song et al., 2006). Derimot er variablene for *åpen kommunikasjon, full deltakelse, lik beslutningstaking, gjensidig avhengighet av oppgaver og responsiv koordinering* tilsynelatende utarbeidet av forskerne selv. Kontrollvariabler i regresjonsanalysen var basert på forslag fra tidligere forskning (Alter & Hage, 1993 ; Callister & Wall, 2001 ; Provan & Kenis, 2008 ; Wall & Callister, 1995). Datainnsamlingen er beskrevet som lik for alle fra utvalget. Dersom deltakerne ikke var til stede på møtet hvor spørreskjemaet ble utdelt, ble dette gjort i etterkant. Utforming til spørreundersøkelsen (avkryssingsalternativene) var lik for alle. Dataanalysen er gjort ved hjelp av programvarepakken SPSS, og er godt beskrevet. Det blir også redegjort for hvordan sosialt konstruerte begreper som *konflikt*, ble behandlet. Resultatene i denne studien viser at åpen kommunikasjon, lik beslutningstaking (men ikke full deltakelse), samarbeid og lydhør koordinering predikerer konstruktiv konflikt. Disse faktorene er hovedkomponentene i konfliktransformasjon, og er ifølge denne studien nært knyttet til hverandre. Det vil si at disse elementene har en tendens til å forsterke hverandre. Forskerne hevder at de derfor kan vise seg å være mindre effektive dersom det kun settes søkelys på en av dem. Resultatene presenteres med konfidensintervall (feilmargin) og p-verdi (0,05 eller lavere). Denne forskningen kan overføres til praksis, ved at den legger noen føringer for hvilke faktorer som kan være hensiktsmessige å arbeide med for å oppnå god konflikthåndtering. Det bør likevel, som med forskning ellers, utvises forsiktighet i forhold til overføring og generalisering. Resultatene fra denne studien sammenfaller med tidligere forskning, med unntak av at det i denne studien ble funnet at full deltakelse i beslutningsprosesser ikke er assosiert med konstruktiv konflikt.

Samlet sett vurderes denne forskningsartikkelen til å være god i henhold til sjekklister.

3. “The impact of emotional intelligence on conflict management styles used by Jordanian managers”

av Al-Hamdan Z, Al-Taamneh IA, Rayan A og Bawadi H (2018)

Denne forskningen har fire klart formulerte forskningsspørsmål, og målet med studien er å undersøke ulike demografiske variabler og emosjonell intelligens på konflikthåndteringsstiler brukt av ledere for sykepleiere. Prevalensstudie er en egnet metode, fordi forskerne ønsker å utforske mulige relasjoner mellom ulike variabler.

Populasjonen (400 sykehusledere i Jordan) som utvalget er hentet fra er godt definert, og det presenteres demografiske opplysninger om de utvalgte (tabell 1). Det blir ikke redegjort for subgrupper i befolkningen som studien ikke dekker. Utvalget ble inkludert i studien basert på to inklusjons- og eksklusjonskriterier (ledere + mer enn et års erfaring). Disse individene ble valgt på en ikke-tilfeldig måte. Ellers gis det lite opplysninger om utvalgsmetoden. Utvalget, som bestod av 248 sykehusledere, er representativt for populasjonen (som ifølge artikkelen omfatter 400 ledere). Det ble pålagt, ved å bruke G*power estimatet, at utvalget måtte bestå av minst 239 deltakere. Svarprosenten (88%) er godt over det som kan forventes. Det er ikke redegjort for frafallet. Studien består av tre måleinstrumenter: demografisk data, Genos 31-item spørreskjema (utviklet av Dr. Benjamin Palmer) og Rahim Organizational Inventory-II. Disse spørreskjemaene er anvendt i flere tidligere studier, og kan dermed anses som valide. Datainnsamlingen er standardisert/identisk for alle deltakerne. Dataanalysen ble utført i SPSS, og er godt beskrevet. Det fremkommer ikke i artikkel hvorvidt det er en eller flere personer som har analysert dataen, og om disse eventuelt er uavhengige av hverandre. Hovedkonklusjonen i denne studien er at lederne oftest bruker en *integrerende* konflikthåndteringsstil, og at emosjonell intelligens er positivt og signifikant korrelert med denne stilen (samt den *kompromitterende* og *forpliktende*). Konfidensintervall (95%) og p-verdier er oppgitt. Disse resultatene kan overføres til praksis (med forsiktighet). Emosjonell intelligens er viktig for ledere, og en bør legge vekt på å ansette ledere som har en konflikthåndteringsstil som samsvarer med organisasjonens kultur og mål. Resultatene sammenfaller delvis med tidligere forskning. Emosjonell intelligens har en innflytelse på alle stilene for konflikthåndtering (ifølge denne studien), men retningen på forholdet var ikke i samsvar med alle tidligere studier. Forskerne begrunner dette med kulturelle faktorer.

Denne studien vurderes som god i henhold til «sjekklister for vurdering av prevalensstudier».

4. “A meta-analytic review of the relationship between emotional intelligence and leaders` constructive conflict management”

av Schlaerth A og Ensari N (2013)

Formålet med denne studien er godt formulert. Forskerne ønsker å undersøke forholdet mellom emosjonell intelligens og konstruktiv håndtering av konflikter og den potensielle modererende rollen til alder og lederposisjon. Populasjonen som oversikten handler om, er greit beskrevet. Men ikke i detalj i forhold til hvilke organisasjoner som er inkludert. Det ble utviklet tre hypoteser som skulle testes. Forfatterne søkte kun etter relevante studier som svarte direkte på det samme spørsmålet som de selv ønsket å undersøke: er det en sammenheng mellom konstruktiv konflikthåndtering og emosjonell intelligens? Designet på studien var velegnet, fordi forskerne ønsket å undersøke forholdet mellom to variabler. De brukte kun korrelasjonsstudier i sin undersøkelse. Inklusjonskriteriene er forenelige med formålet for denne studien. Inklusjons- og eksklusjonskriteriene kunne, etter min mening, vært presentert mer ryddig og eksplisitt, i eget avsnitt. Forskerne har tilsynelatende gjort et detaljert og grundig arbeid i forhold til søket. De har benyttet seg av en god del databaser, de har søkt i referanselistene til viktige artikler og de har søkt manuelt i betydningsfulle tidsskrift. Muligvis kunne de gitt en noe mer detaljert beskrivelse av søkestrategien (eks. alle søkeord er ikke oppgitt, kun de viktigste, noe som kan svekke muligheten for etterprøvbarehet). Forskerne har brukt både publiserte og upubliserte studier, noe som sikrer at de får inkludert alle relevante forskningsartikler. Alle de inkluderte studiene var publisert på engelsk, med unntak av to som er oversatt fra tyrkisk (av en fagperson med tyrkisk morsmål). Dersom det kun tas med engelske studier, kan det gi et skjevt bilde (ifølge sjekklister, s.2). Deltakerne i studien er fra 15 ulike land. Det er ikke oppgitt hvilke, eller om det i det hele tatt er brukt, sjekklister for vurdering av enkeltstudiene. Man kan likevel anta at kvaliteten på studiene til en viss grad har vært tilfredsstillende, fordi at det er brukt anerkjente søkekanaler som fagfelle vurderer forskningen før den publiseres (Academic Search Premier, PsychInfo, EBCOhost o.l). Resultatene fra studien er slått sammen i en metaanalyse. Programvaren Comprehensive Meta Analysis (CMA) er brukt, og sammenligninger som er gjort er godt beskrevet. Resultatene fra enkeltstudiene kommer ikke klart nok frem, etter min mening. Det mangler en totaloversikt over alle artiklene. Forfatterne har oppgitt metoder for å kontrollere heterogenitet, og analysemetodene er godt forklart (random effekt er valgt fordi den, ifølge forskerne, gir en mer balansert vekt i forhold til små og store studier). Hovedkonklusjonen i denne studien er at emosjonell intelligens er assosiert med bedre og mer konstruktiv konflikthåndtering (hypotese 1a og 1b støttes). Alder var ikke en moderator for

emosjonell intelligens (hypotese 3 støttes dermed ikke), men lederposisjon var en signifikant moderator (forskerne antok at forholdet mellom EI og konstruktiv håndtering av konflikt er sterkere for ikke-ledere). Dermed ble også hypotese 2 støttet. Resultatene fremstilles ved hjelp av Fisher's Z (gjennomsnittlig vektete effektstørrelser) og Q (standardfeil og homogenitet blant disse effektstørrelsene). Resultatene, kan med forsiktighet, overføres til praksis. Denne studien opplyser ikke om hvilke organisasjoner som er undersøkt, kun at utvalget kommer fra ulike bedriftsmiljøer og offentlig sektor. Derfor kan man ikke si at dette er utelukkende overførbart til min forskning. Man kan likevel bruke resultatene til å støtte opp under resultater fra den andre forskningen som er inkludert i min studie. Det kan antas at konflikter og konflikthåndtering ser relativt likt ut, enten den foregår i en helse/sosial organisasjon eller annen offentlig/privat sektor. Jeg har valgt å ta med denne studien fordi den gir viktig informasjon fra flere ulike kilder.

Denne artikkelen vurderes som middels god i forhold til sjekklister og relevans for min forskning.

5. "Breaking the health-care workplace conflict perpetuation cycle"

av Patton CM (2020)

Hensikten med denne studien er klart formulert: «å beskrive og tolke de mellommenneskelige konfliktopplevelsene til ansatte og ledere». Problemstillingen er også tydelig og klar: «hva er håndtering av konflikter på arbeidsplassen slik den oppleves av de ansatte ved den medisinske bildeteknologiske avdelingen i amerikanske tertiæromsorgssentre?» (s.147, egen oversettelse). Forskeren ønsker å finne svar på dette for å dempe de negative konsekvensene av konflikt, både for de ansatte og for pasientene. Kvalitativ metode er rimelig å bruke her, fordi forskeren ønsker å belyse de ansattes opplevelse og erfaring. Forskningsdesignet er godt begrunnet i metoddelen, og utformingen av studien er hensiktsmessig for å finne svar på problemstillingen. Fenomenologisk tilnærming er brukt fordi forskeren ønsker å finne svar på hvordan fenomenet konflikt oppleves for de respektive deltakerne. Utvalgsstrategien er delvis beskrevet. Kriterier for utvalget er angitt, men ikke begrunnet. Karakteristika ved utvalget er vist i tabell/vedlegg. Datainnsamlingen ble gjort på en god måte, som besvarer problemstillingen. Det ble brukt semistrukturerte

intervju, og kjerne spørsmål i intervjuguiden er oppgitt. Det er noe uklart om det ble benyttet lydopptak, video eller lignende, men forskeren har oppgitt at hun har transkribert datamaterialet ordrett. Det kan derfor antas at lydopptak er brukt. Metningen av data er diskutert, ved at intervjuene fortsatte til de fikk ønsket informasjon (de fleste ble intervjuet to ganger, mens en av deltakerne ble intervjuet tre ganger, noe som tyder på at sistnevnte hadde mer informasjon å komme med). Det er ikke redegjort for forhold som kan ha påvirket fortolkningen av data. Etiske vurderinger er heller ikke beskrevet, med unntak av at det i forkant ble forklart for deltakerne hvilken definisjon av konflikt som ble brukt, noe som skulle sikre en lik forståelse av begrepet. Det kommer klart frem hvordan analysen ble gjennomført (tolkningsfenomenologisk), med en oversikt over kodingen som er lagt ved i tabell (2). Det er sammenheng mellom innsamlet data og koding. Muligvis et litt tynt grunnlag for enkelte kategoriseringer. Funnene blir godt presentert, i form av tre hovedtema. Det blir også trukket inn andre kilder som underbygger funnene (i konklusjonen). Artikkelen har ikke en egen diskusjonsdel, men det diskuteres etter hvert som resultatene presenteres. Det mangler, etter min mening, litt kritisk refleksjon rundt argumenter som forskeren kommer med. Eksempelvis så skriver hun: «Dermed, når det er mulig, er første skritt i håndteringen å nærme seg den motstridende parten med respekt» (s.153, min oversettelse). Ut ifra min tolkning av teksten kunne første skritt i forbindelse med dette argumentet også vært å konfrontere motparten. Forfatteren påstår altså noe (at førstes skritt i konflikthåndtering er respekt), uten å argumentere for dette. Forskeren har beskrevet funnernes troverdighet, men det er tilsynelatende kun en person (forskeren selv) som har gjort analysen. Det står ingenting i teksten om at informantene har fått mulighet til å bekrefte/forbedre utsagn (responsvalidering). Funnene blir diskutert i henhold til problemstillingen. Det blir presisert i teksten, ved flere anledninger, at funnene ikke kan generaliseres utover gruppen som her studeres. Forskeren anbefaler at det gjøres mer kvalitativ forskning på dette feltet, da det hovedsakelig er kvantitative studier som er gjort tidligere. Og at utvalget bør være større enn ved denne studien. Implikasjoner for praksis blir beskrevet, deriblant, at respektfull konfrontasjon, samarbeid, proaktivitet og emosjonell intelligens kan bedre konflikthåndteringen.

Alt i alt vurderes denne artikkelen til å være middels god i henhold til sjekklisten som er brukt. Noen mangler er registrert. Eks. tilstrekkelig argumentering og et tynt grunnlag for enkelte kategoriseringer.

6. “Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization – evidence from subjective and objective indicators”

av Leon-Perez J M, Notelaers G og Leon-Rubio J M (2015)

Denne intervensjonsstudien har ingen problemstilling formulert, men de har utviklet fire hypoteser som de ønsker å besvare. Hovedmålet er å vurdere effektiviteten av et opplæringsprogram i konflikthåndteringsferdigheter basert på Dual-concern modellen til Pruitt og Rubin (1986). Denne modellen antyder at håndtering av konflikt avhenger av i hvilken grad en person har en bekymring for egne, og andres, behov, verdier og interesser. Spørreskjema er brukt for opplevd effektivitet, sammen med ulike organisatoriske mål som fravær, pasientklager og forespørsel om tredjeparts intervensjon. Det er også brukt sammenligningsgruppe, for å styrke reliabiliteten. Dette er en velegnet metode for å få svar på hypotesene. Populasjonen som utvalget er hentet fra er klart definert. Utvalgsmetodene er ikke beskrevet, annet enn at deltakerne ikke er trukket ut tilfeldig. Frivillige deltakere ble brukt. Det ser ikke ut til at det er noe frafall blant utvalget. Dermed er svarprosenten høy nok. Spørreskjemaene som er brukt er ikke anvendt tidligere, men det kan heller ikke forventes, med tanke på at det denne studien har utformet et nytt opplæringsprogram i konflikthåndtering. Forskerne har beskrevet at opplegget deres forsøker å kompensere for begrensninger ved tidligere intervensjoner. Opplegget er basert på Dual-concern modellen for konfliktløsning, som er anvendt i tidligere studier. Datainnsamlingen er standardisert for alle utvalgte. Dataanalysen er godt beskrevet. Resultatene i denne studien er godt oppsummert. Programmet hadde opplevd effekt, og effekten ble rangert fra 64,3% til 89,9%, alt ettersom hvem konfliktene gjaldt (kollegaer, pasienter eller slektninger). Programmet hadde også effekt i forhold til organisatoriske mål. Opplæringen hadde også effekt i forhold til sammenligningsgruppen. En begrensning kan likevel være det ikke-tilfeldige utvalget som kan ha forårsaket en viss skjevhet i resultatene.

Artikkelen vurderes som god i henhold til sjekkliste for vurdering av en prevalensstudie.

7. “Managing and mitigating conflict in healthcare teams – an integrative review”

av Almost J, Wolff A C, Stewart-Pyne A, McCormick L G, Strachan D og D`Souza C (2016)

Denne litteraturstudien har et klart formulert mål, og en godt formulert hensikt. Forskerne søkte etter relevante studier. Og søkemetoden er godt beskrevet. Inklusjons- og eksklusjonskriteriene samsvarer med formålet. Artikler ble screenet av to uavhengige, for å sikre kvalifisering basert på utvalgskriterier. Forfatterne oppgir hvilke databaser som er brukt (Medline, PsycINFO, Cinahl, Cochrane Library, Joanne Briggs Institute Library og ProQuest). De har valgt og utelate grey litterature (upubliserte artikler/ikke fagfelleverderte), noe som kan medføre at relevante artikler ikke er kommet med. At publiseringskriteriet er satt til å gjelde kun engelske tekster kan også ha ført til at relevante studier ikke er kommet med. Kvalitetsvurderingen av artiklene er godt beskrevet. Denne vurderingen er gjort av to uavhengige for å sikre at det ble gjort på en fornuftig måte. Forfatterne har brukt gode verktøy for kvalitetsvurdering, deriblant sjekklister utviklet av Critical Appraisal Skills Program (som er det mest brukte verktøyet for kvalitetsvurdering av kvalitative studier i helse relatert forskning). Det ble brukt en rekke andre sjekklister og verktøy for denne vurderingen, som er godt beskrevet i metoddelen. Analysedelen er godt beskrevet. Det er brukt en metaanalyse, som er narrativt oppsummert. De kvalitative og kvantitative dataene er analysert hver for seg. Dette gjelder også for intervensjonsstudier. Sammendrag av studier er oppsummert i tabell (3). Resultatene er godt presentert, og kategorisert. Det oppgis ikke konfidensintervall eller interkvartilbredde. Resultatene kan med forsiktighet overføres til praksis. Alle resultatene fra denne studien er hentet fra helsesektoren. Min praksis (sosialt arbeid) skiller seg dermed fra denne studien.

Studien vurderes som god i forhold til sjekklister. Det må likevel utvises forsiktighet når man benytter seg av sekundærforskning (Aveyard, 2019). Studien er svært relevant i forhold til problemstillingen min, og er derfor tatt med.

8. “Conflict management in public hospitals – the Cyprus case”

av Pavlakis A, Kaitelidou D, Theodorou M, Galanis P, Sourtzi P & Siskou O (2011)

Denne studien har ingen klart formulert problemstilling, men hensikten er å undersøke faktorer som fører til konflikt og håndteringen av konflikt blant helsepersonell på offentlige sykehus på Kypros. En prevalensstudie kan være hensiktsmessig her, fordi forskerne ønsker å undersøke en stor befolkningsgruppe, og forekomsten av konflikt blant disse. En prevalensstudie kan brukes når man ønsker å samle informasjon i et definert utvalg på et bestemt tidspunkt (Helsebiblioteket, 2016). Populasjonen som utvalget er tatt fra er godt definert (helsepersonell). Demografiske variabler, som alder, kjønn, sivilstatus, utdanning o.l er presentert i et eget avsnitt. Deltakerne ble valgt ut tilfeldig, og representerer mer enn 58% av det absolutte antallet helsepersonell på Kypros. Utvalget er godt beskrevet, og består av sykepleiere, psykologer, leger og ergo-/fysioterapeuter. Deltakerne er hentet fra alle de syv statlige sykehusene på Kypros. Man kan, på bakgrunn av det som er beskrevet ovenfor, si at utvalget er representativt for befolkningsgruppen forskerne ønsket å undersøke. Det er ikke gjort rede for de frafalte respondentene, og hvordan disse eventuelt skiller seg fra dem som har respondert. Svarprosenten er på 80,2%, noe som er godt innenfor det akseptable (>70, ifølge sjekklisten). Spørreskjemaet som er anvendt, er basert på tidligere forskning, og ble testet for reliabilitet. For å øke validiteten ble målemetodene (og oversettelsen til gresk) diskutert med legespesialister og sykepleiere med lang klinisk erfaring eller i høy administrativ stilling. Datainnsamlingen er lik for alle deltakerne. Dataanalysen ble gjort i SPSS, og er godt beskrevet i metodedelen. Det blir redegjort for behandlingen av både kvalitative- og kvantitative variabler. Funnene i denne studien viser at konflikt opptar en betraktelig mengde tid for helsepersonell, de har ikke nok opplæring i konflikthåndtering og kommunikasjonshull og organisatoriske uklarheter er utløsende faktorer. Forslag til løsninger på konflikt innebærer god kommunikasjon, samarbeid, spesifikke stillingsbeskrivelser, mulighet for å ytre meninger i konfliktsituasjoner og en rettferdig/upartisk ledelse. Resultatene presenteres med konfidensintervall (feilmargin) og p-verdi (< 0,05 ble ansett som signifikant). Resultatene kan (med forsiktighet) overføres til praksis. For eksempel så tyder disse resultatene på at det bør satses mer på opplæring i konflikthåndtering. Kommunikasjonsferdigheter, organisatoriske ferdigheter og samarbeid er nøkkelkomponenter som denne opplæringen bør inneholde. Resultatene sammenfaller med tidligere forskning.

Denne artikkelen vurderes som god i henhold til sjekklisten.

9. “Resolving intractable conflicts through third party facilitation – a 14 - year study”

av Boss A D, Boss R W, Dunford B B, Perrigino M & Boss D S (2018)

Studien benytter seg av flere metoder. Det er i utgangspunktet en casestudie, med kontrollgruppe. Forskerne beskriver studien sin som «...hybrid longitudinal case study quasi-experimental research design...» (s.236). De beskriver selv at designet er komplekst, men passende. Dette fremstår litt rotete, etter min mening. Dette gjorde også at det var vanskelig å vurdere hvilken sjekklister som er mest egnet i denne vurderingen. Ingen av de tilgjengelige sjekklister på Helsebibliotekets (2016) sider passet til denne studien. Det ble derfor ikke brukt en spesifikk sjekklister i dette tilfellet. Likevel er artikkelen vurdert ut ifra fem overordnede spørsmål som presenteres innledningsvis på siden nevnt ovenfor (Helsebiblioteket, 2016, 4. Kritisk vurdering).

1) *Har artikkelen en klart formulert problemstilling?*

Artikkelen har ingen klart formulert problemstilling, men fire hypoteser. Hensikten med denne studien er å undersøke tredjepartsintervensjon på en langvarig, såkalt uløselig konflikt.

2) *Er designet velegnet for å svare på problemstillingen?*

Designet på denne studien, er som sagt, noe komplekst. Forskerne benytter seg av en modifisert utgave av «Friedlanders Group Behavior Inventory», en rekke spørsmål som måler gruppeinteraksjoner i en organisatorisk setting. Disse målene presenteres kvantitativt. I tillegg har konsulenten, som leder tredjepartsintervensjonen, utviklet fem spørsmål som handler om ærlighet i kommunikasjon, tillit og lignende. Disse resultatene presenteres også kvantitativt. Deltakeren har også evaluert hverandre på ti atferdsvariabler, laget av konsulenten, som også presenteres kvantitativt. All data ble analysert via enveis variansanalyse. Det brukes sammenligningsgrupper, og alle disse målemetodene måles før, etter, etter et år, etter fem år og etter 14 år. Observasjon og intervju brukes også. Designet på denne studien blir noe komplekst, etter min mening. Samtidig kan det hende at det sammensatte designet har bidratt til viktig informasjon, og økt pålitelighet. Forskerne har imidlertid ikke satt spørsmålstegen metoden/designet.

3) *Kan du stole på resultatene?*

Resultatene er presentert på en tilfredsstillende måte, og forskningen er godt beskrevet, i alle ledd. Noen av spørsmålene til deltakerne er utviklet av tredjeparts konsulenten, og ikke basert på tidligere forskning. Dette kan svekke troverdigheten. Likevel har studien flere gode kvaliteter, eksempelvis varigheten, som er hele 14 år. Dette gjør at man kan teste om resultatet er vedvarende. Deltakerne og konteksten er godt beskrevet. Analyseprosessen er derimot ikke beskrevet godt nok. Kun en setning beskriver denne prosessen: all data ble analysert via enveis variansanalyse (s.252, egen oversettelse).

4) *Hva er resultatene?*

Resultatene viser at tredjepartsintervensjonen gav signifikante forbedringer på alle variabler, både etter 12 måneder, og i de påfølgende 13 årene. Både i de selvrapporterte undersøkelsene, og undersøkelsene fra observatørene. Sammenligningsgruppene viste ingen signifikante endringer. Alle de fire hypotesene ble støttet, ifølge forskerne. Forskerne påpeker at det var mange grunner til suksess i denne studien, ikke bare intervensjonen. Ytterligere intervensjoner ble igangsatt, som oppfølgingsmøter uten mekler. Deltakerne deltok også på teamutviklingsmøter o.l. Derfor er det vanskelig å svare på om de gode resultatene utelukkende skyldes tredjepartsintervensjonen. Det kan også tenkes at funnene er spesielle for denne studien på grunn av særegne trekk ved deltakerne, for eksempel at de var særlig motiverte for endring e.l. Det kan også tenkes at konsulentens intervensjonsmetode var særlig god, og at det de gode resultatene derfor ikke skyldes meklingen i seg selv.

5) *Kan resultatene brukes i min praksis?*

Resultatene fra denne studien kan brukes i begrenset grad. Funnene kan ikke generaliseres utover denne casen, men kan likevel benyttes som støttemateriale til andre funn. Studien er relevant i forhold til problemstillingen min, og er derfor tatt med i min studie.

Artikkelen vurderes som god i henhold til sjekklisten.