

# Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter

Kåre Hansen

Cand. polit. i sosiologi, forskningssjef ved International Research Institute of Stavanger  
kaare.hansen@iris.no

Solfrid Mykland

Ph.d., førsteamanuensis ved Institutt for byggfag, Høgskolen i Bergen,  
og førsteamanuensis II ved Norges Handelshøyskole  
solfrid.mykland@hib.no

Marianne N. Solbakk

Ph.d. i statsvitenskap, forsker ved International Research Institute of Stavanger  
marianne.solbakk@iris.no

Artikkelen bygger på en studie av konflikthåndtering og konfliktforståelse i et utvalg norske kunnskapsbedrifter. Det fremgår av studien at det er stor grad av begrepsuklarhet knyttet til konflikter, og at det er vanskelig for praktikere å skille mellom konfliktene i seg selv og konsekvensene av dem. Konflikter oppleves som dramatiske, noe de ønsker å unngå og utfallsrommet for partene er enten seier eller tap. Ubehaget gjør at nye konflikter tas tak i sent, noe som resulterer i nye følelseladde konflikter, med påfølgende dyre og ubehagelige konsekvenser. Dermed dannes en selvforsterkende, negativ sirkel som hindrer en mer strategisk og tidlig håndtering av konfliktene.

*Nøkkelord:* konflikter, konfliktteori, konflikthåndtering, arbeidsmiljø

## **Understanding conflicts and their consequences in Norwegian knowledge enterprises**

This article is based on a qualitative study of how conflicts are interpreted and managed in 15 Norwegian enterprises. It is indicated that there is a high degree of conceptual confusion in relation to conflicts, and that it is difficult for employees to distinguish one from the other and their consequences. The outcome of conflicts, experienced as dramatic and something both managers and employees want to avoid, seems to be either victory or defeat. The concern associated with conflicts tends to stop managers from intervening early, thus resulting in a self-reinforcing negative loop that prevents more strategic and pro-active conflict management.

*Keywords:* conflicts, conflict theory, conflict management, conflict resolution

I denne artikkelen presenteres resultatene fra en intervjustudie av 70 personer i totalt 15 kunnskapsbedrifter. Et av formålene med studien var å kartlegge hvordan bedriftene i praksis *definerer* og *forstår* konflikter, og hvilke *konsekvenser* dette igjen kan ha for konflikters utfall. Artikkelen er bygget opp i fem deler, der vi i første del begrunner hvorfor en studie av konfliktforståelse i norsk arbeidsliv er viktig. Andre del gir en kort oversikt over sentral konfliktteori, før vi deretter beskriver valg av metodisk tilnærming. I del fire presenterer vi studiens hovedfunn. Del fem drøfter forholdet mellom konfliktdefinisjoner og konflikters konsekvenser, og til sist i artikkelen følger en kort oppsummering

### Hvorfor studere konflikter og konfliktforståelse i norsk arbeidsliv?

I den norske levekårsundersøkelsen fra 2009, med tema arbeidsmiljø, oppgir 47,3 % at de har opplevd å ha ubehagelige konflikter med ledelsen, mens 49,7 % oppgir at de har opplevd å ha ubehagelige konflikter med andre kollegaer.<sup>1</sup> Gitt at det ikke er fullt samsvar mellom de to svarene på de to spørsmålene, vil vi kunne anta at godt over halvparten av norske arbeidstakere har opplevd å være i konflikt med enten ledere eller kollegaer. Utvalget er landsomfattende og består 18 999 personer i aldersgruppen 18–66 år, trukket fra den sentrale demografi-/befolkningsdatabasen i SSB. I den store norske lederundersøkelsen til AFF (Administrativt Forskningsfond) i 2011 svarer ca. 70 % av lederne at de ønsker seg mer kunnskap om *konflikthåndtering*, og dette trekkes frem som ett av seks sentrale områder ledere formidler at de ønsker seg mer kunnskap om (Rønning 2013:445–446).<sup>2</sup> Både ledere og ansatte trekker derfor frem konflikter som et fenomen som i stor grad eksisterer i deres hverdag, samt at dette er noe vi kan for lite om. Konflikt er et begrep som er mye brukt, men vi konkretiserer sjelden hva vi mener når vi snakker om dette. I lederundersøkelsen fra 2011 er for eksempel ikke konfliktbegrepet beskrevet eller knyttet til konkrete konfliktsituasjoner som lederne selv har opplevd (Rognes 2013:271). I arbeidsmiljøloven (aml.)<sup>3</sup>, som gir noen viktige rammer for konflikthåndtering i norsk arbeidsliv, er heller ikke konfliktbegrepet beskrevet eller definert. De personene vi har intervjuet, ga uttrykk for at de fant det nyttig og forløsende å snakke om konflikter. Selv om konflikter var et tema de ikke hadde snakket mye om i bedriftene, viste det seg at mange likevel hadde meninger og tanker rundt disse temaene. Konflikter og konflikthåndtering er svært allmenngyldige tema, og det er noe alle kan relatere seg til, både i privat- og jobbsfæren.

For å kunne gi gode råd til ledere om hvordan konflikter skal håndteres, er det viktig at man er enige om – eller har en felles forståelse av – hva som faktisk menes når man snakker om konflikter. Begrepsklarhet har flere ganger vært trukket frem som en utfordring i organisasjons- og ledelsesforskningen, for eksempel i artikkelen til Barker fra 1997, med tittelen *How can we train leaders if we don't know what leadership is?* Det samme ser vi i studier av organisasjonsidentitet, som

det står skrevet i Whetten (2006:220): «A concept that means everything means nothing». I vår studie kom det klart frem at det var stor grad av usikkerhet og forvirring knyttet til selve konfliktbegrepet, og vi fant derfor at det var nødvendig å starte med en avklaring av hvordan konflikter forstås og defineres i norske bedrifter før man kan gå videre og utvikle råd om hvordan konflikter skal håndteres. Vi vil i det videre starte med å gi et overblikk over hvordan konfliktbegrepet defineres i sentral konfliktteori.

### Konfliktbegrepet og konfliktteori

Det finnes mange ulike definisjoner av hva en konflikt er. Ulikhet og avhengighet er viktige forutsetninger for at konflikt skal kunne oppstå (Rognes 2008). Ulikheter mellom mennesker skaper gjerne friksjon og uenighet. Dersom dette blir håndtert på en konstruktiv måte, kan det skape ny innsikt og innovasjon (se for eksempel Troyer & Yongreen 2009). Dersom man ikke klarer å håndtere dette konstruktivt, kan vi få frustrasjon og konflikt. I den klassiske boken til Ury, Brett & Goldberg (1988) om konflikthåndtering, er nettopp poenget at det er ikke konfliktene i seg selv som er problemet, utfallet av konflikter vil avgjøres av hvordan de blir møtt og håndtert. En definisjon av konflikt som er mye brukt, er følgende: *En konflikt er en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre* (Van de Vliert 1998:351). Det sentrale her er at det eksisterer en motsetning mellom noen, en følelse av å være forhindret, samtidig som det er en frustrasjon. I konfliktlitteraturen finner vi disse elementene igjen i flere definisjoner. Vindeløv (2008:72) definerer konflikt som *uoverensstemmelser* mellom to eller flere parter som fremkaller *spenninger* i den enkelte (våre kursiveringer). Rognes (2008:161) legger følgende definisjon til grunn; at en konflikt innebærer *uforenlige aktiviteter*, og at en persons aktiviteter forstyrrer forhindrer eller på andre måter *kommer i veien* for en annen persons (eller gruppes) aktivitet (våre kursiveringer). I det meste av forskningslitteraturen blir uenigheter betraktet som en del av konflikter, og da gjerne i form av å være det første stadiet i en konflikt.

Videre kan vi skille mellom åpne (manifeste) og skjulte (latente) konflikter. Thomas (1992) mener at man har en konflikt allerede når *en part opplever* uoverensstemmelser mellom seg selv og en annen. Dette latente konfliktbegrepet finner vi også igjen i arbeidsmiljøloven (aml.), der konflikt i seg selv ikke er definert, men der aktivitetsplikten til en leder utløses i det noen *opplever* psykiske eller fysiske ubehageligheter (aml. § 4-1). Konflikten blir manifest når begge (alle) erkjenner at det er et motsetningsforhold i mellom dem (Rognes 2008:161).

Når en konflikt er manifest, så utvikles den typisk etter et forutsigbart mønster. En modell som er utviklet for å forklare dette, kalles *konflikttrappen* (Vindeløv 2008: 81-86; jf. Rubin, Pruitt & Kim 2004).

Konflikttrappens syv trinn beskrives på følgende måte:

- Trinn 1: Vi vil ikke det samme, og vi står dermed i veien for hverandre for at vi kan oppnå noe som er viktig for oss. Fokuset er på saken eller gjenstanden for konflikten.
- Trinn 2: Personifisering: Vi glemmer saken det er snakk om og begynner å anklage den andre for å være problemet.
- Trinn 3: Problemet ekspanderer: Vi begynner for eksempel å trekke inn andre forhold som har vært utfordrende (eller utenfor) tidligere. Mistroen mellom partene øker, og nye hendelser fortolkes i lys av mistillit til den andre part.
- Trinn 4: Samtalen oppgis: Vi slutter å kommunisere direkte, det nytter jo ikke likevel. Dette trinnet kalles også for «de døves dialog». På dette trinnet begynner man å søke allierte.
- Trinn 5: Fiendebilder: Man begynner å se på den andre som fienden, og det utvikler seg et oss mot dem forhold. Man snakker typisk negativt om den andre, og de som sympatiserer med motpart blir også «en av dem». Konflikten tar nå svært mye oppmerksomhet hos de som er en del av den, og konflikten er i ferd med å bli en del av partenes identitet.
- Trinn 6: Åpent fiendskap: Her er man klart og tydelig fiender, og man forsøker å skade hverandre dersom man kan, enten med ord eller handlinger. Allierte som prøver å være moderate og mane til besinnelse, blir oppfattet som forrædere.
- Trinn 7: Krig: Her er krigen et faktum og målet helliger middelet. Sameksistens er her umulig, og det er på dette stadiet at man får bombing, skilsmisser, oppsigelser eller ghettodannelser.

Det er to viktige skiller i modellen; for det første er det et avgjørende skille når man går fra trinn 1 til 2 fordi fokuset da flytter seg fra sak til person. Denne utfordringen er også beskrevet som en av de sentrale i forhandlingsteori, nemlig det å kunne evne og skille mellom sak og person (Fisher, Ury & Patton 2011). I modellen er det videre et viktig skille mellom trinn 3 og 4, fordi der går man fra en situasjon med direkte kommunikasjon mellom partene, til at partene ikke lenger snakker sammen. Når den direkte kommunikasjonen har brutt sammen, trenger partene hjelp for å få i gang ny dialog, og det er typisk behov for en tredjepart for at man skal kunne finne en løsning på konflikten. Konflikttrappen er funnet å beskrive utvikling av konflikter i svært forskjellige sammenhenger, fra konflikter internt i familier – til konflikter i arbeidslivet eller mellom land (Vindeløv 2008:82). Konflikttrappen beskriver dermed konflikter som en prosess, og dette betyr at konflikten i seg selv utvikler seg etter forutsigbare mønstre, men det betyr også at konflikten kan påvirkes, for eksempel av partenes atferd i konflikten.

En sterk psykologisk mekanisme i konflikter (samt forhandlinger og kommu-

nikasjon generelt) er det som kalles for resiprositet eller gjengjeldelse (Brett, Shapiro & Lytle 1998). Dette innebærer at vi typisk gjengjelder eller speiler hverandres atferd. Frustrasjon blir møtt med frustrasjon, aggresjon med aggresjon, mens åpenhet og lyttende tilnærminger kan fremkalle liknende atferd. Både partenes- og tredjeparters atferd kan dermed påvirke en konflikt og en konflikts utvikling. I en modell fra konfliktteoretikeren Van de Vliert (1998) illustreres dette på en god måte, der man skiller mellom *strategisk* og *spontan* konfliktatferd. Om konflikten trappes opp eller reduseres er avhengig av hvilken atferd partene har. Strategisk konfliktatferd er planlagt, og gjerne proaktiv. Man er da i forkant av situasjonene, og kan opptre veloverveid, ønsket og planlagt. Spontan konfliktatferd er mer reaktiv, og preges av at man er impulsiv og lite gjennomtenkt. En bevissthet fra bedriftens side rundt hva en konflikt er, og hvordan de best kan håndteres, kan nettopp være et viktig bidrag for å få større grad av strategisk atferd og ønsket utvikling i konfliktsituasjoner (Van de Vliert 1998). Flere forskere har derfor fremhevet at konflikter må defineres verdinøytralt (Ury, Brett & Goldberg 1988; Vindeløv 2008). Det er ikke konfliktene i seg selv som er problemet, det er måten konflikter møtes på som vil avgjøre om konfliktene vil få positive eller negative konsekvenser.

I konfliktlitteraturen er det derfor et klart skille mellom konflikter i seg selv, og *konsekvensene* av å være i konflikt. Negative konsekvenser i arbeidslivssammenheng kan for eksempel være utbrenthet, dårlig arbeidsmiljø eller sykemeldinger. Ut fra teori og forskning på konflikter synes det å være klart at negative konsekvenser av konflikter ofte kommer av at konflikter blir unngått og *ikke* håndtert (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland 2007). La-det-skure ledelse er nettopp kjennetegnet av at ledere ikke tar tak i utfordringene som oppstår, og at konflikter trappes opp, heller enn at de forsvinner. Motsetningene som er mellom partene, og som skaper konfliktene, må oftest enten forenes eller avklares for at man skal kunne gå videre. I noen tilfeller kan man også tenke seg at den ene parten gir seg, og at konflikten på den måten «forsvinner». Ofte må imidlertid tredjeparter involveres for å finne løsninger på konfliktene, særlig i de tilfellene der konflikten har kommet til trinn fire i konflikttrappen. I arbeidslivssammenheng kan en slik tredjepart være lederen, verneombud, representanter fra HR-avdeling, andre kolleger – eller eksterne, innleide hjelpere. For at konflikten skal kunne løses på en god måte, har forskning funnet at det er avgjørende at partene i konflikten har tillit til tredjeparten som skal håndtere konflikten mellom dem (se for eksempel Goldberg & Shaw 2007).

Litteraturen som omhandler konflikter i arbeidslivet, skiller også mellom ulike typer konflikter, og i mange studier har man forenklet dette og studert det overordnede skillet mellom sakskonflikter og relasjonskonflikter (se for eksempel Dreu & Weingart 2003). Oppfatningen var lenge at sakskonflikter kunne være bra, mens relasjonskonflikter ble funnet å være entydig negativt (ibid). Med saks-

konflikter blir det da typisk ment uoverensstemmelser om fordeling av ressurser, motstridende syn på prosedyrer som skal følges eller fortolkning av ulike fakta (De Dreu & Van de Vliert 1997). Relasjonskonflikter omfatter situasjoner der irritasjon, personlig smak, politiske syn eller ulike verdier er involvert. En relasjonskonflikt kan være et resultat av at mennesker ikke går så godt sammen. Denne typen konflikt er som oftest basert på personlige og sosiale problemer som ikke er relatert til jobb (ibid).

Skillet som trekkes mellom sak og person harmonerer på mange måter med det man finner i lovverket. I forhold til arbeidsgivers aktivitetsplikt, dvs. når arbeidsgiver har plikt til å gripe inn i konfliktsituasjoner, så hevder Einarsen & Pedersen (2009:148) at aktivitetsplikten som hovedregel utløses i det en konflikt blir personorientert. Et viktig kriterium er selvsagt at arbeidstakeren selv opplever en personorientert konflikt som uheldig psykisk belastende, jf. aml. § 4-1.

Vi vet fra nyere forskning at konflikter i seg selv trekker mye energi fra organisasjoner, og for at man skal kunne få positive effekter av konflikter, må de være av moderat intensitet, saksrelaterte og det må være tillit i organisasjonen (De Dreu 2004, 2008). Konflikter i seg selv er derfor ofte krevende for organisasjoner. Samtidig er det verken mulig eller ønskelig at konflikter fjernes fra organisasjoner. Organisasjoner består av ulike mennesker som er avhengige av hverandre for å nå mål, derfor er det uante muligheter for konflikter. Konfliktfrie organisasjoner som kjennetegnes av ensretting og samstemmighet, kan oppleve stagnasjon og i verste fall gruppetenkning (Janis 1989). Betydningen av konflikter er derfor svært sammensatt; på den ene siden er det nødvendig og nyttig – på den andre siden kan det være ressurskrevende og psykologisk belastende. Kunnskap om mekanismene i konflikter på arbeidsplassen er derfor svært viktig for virksomhetene spesielt og samfunnet generelt.

### Metodisk tilnærming

Studien vi har gjennomført av konflikter i arbeidslivet består av 18 intervjuer med til sammen 70 ledere, verneombud, tillitsvalgte og HR-medarbeidere i 15 norske kunnskapsbedrifter. En kunnskapsbedrift defineres gjerne som en virksomhet der «verdiskapingen primært er knyttet til medarbeidernes kunnskap og immaterielle verdier. Kunnskapsbedrifter leverer ofte intet standardprodukt, selv om det kan ha standard innpakning».<sup>4</sup> Kunnskapsbedrifter kjennetegnes gjerne av uklart definerte arbeidsoppgaver, flattere struktur, åpenhet, «høy takhøyde», og høy endringstakt. Motivasjon, faglige utfordringer og kunnskapsforvaltning står sentralt. Særtrekkene ved kunnskapsbedrifter tatt i betraktning gjør det rimelig å anta at en konflikt kan ha fått utvikle seg nokså lenge før den defineres som en konflikt, blant annet fordi faglige uenigheter er akseptert og ses på som nødvendige.

Bedriftene varierte i størrelse fra 12 ansatte til ca. 1000 stykker. Fem av bedrif-

tene var innen IKT, tre fra forskning og utdanning, fem fra service/tjenesteyting og 2 var interesseorganisasjoner. Alle virksomhetene ble rekruttert via en bransjeforening for kunnskapsbedrifter. Bedriftsstørrelse er ikke en variabel vi har lagt vekt på i vår studie. Likevel har vi merket oss at størrelsen på bedriftene ikke synes å ha betydning for hvordan de definerer konflikter. Det er derfor rimelig å anta at det er likhetstrekkene som kunnskapsbedrift, og ikke bedriftsstørrelse, som har betydning for hvordan konflikter oppfattes. Informantene ble valgt ut på bakgrunn av at de hadde roller i bedriftene som tilsa at de hadde kjennskap til bedriftenes konflikter og prosedyrer for konflikthåndtering. Intervjuene ble gjennomført vinteren og våren 2011/ 2012 på informantenes arbeidsplass og varte fra 60 til 90 minutter. En nokså detaljert intervjuguide ble benyttet (Thagaard 2003; Kvale 2006). Dette for å gjøre det mulig å sammenlikne svarene rundt om i bedriftene og få et helhetlig bilde av bedriftenes forståelse av konflikter og praksis. Intervjuene hadde likevel et uformelt preg, praten satt løst og foregikk som en samtale mellom intervjuer og informant, selv om rekkefølgen av spørsmålene ble forsøkt holdt. To forskere deltok i hvert intervju. Noen av intervjuene ble gjennomført som fokusgruppeintervjuer. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og senere transkribert. Selv om bruk av båndopptaker kan være med på å gi intervjuet et formelt preg, gir det samtidig forskeren mulighet til å være mer engasjert i intervjusituasjonen. Dette kan være med på å skape tillit og engasjement, noe som vil være avgjørende for utfallet av intervjuene, spesielt med tema det kan være ubehagelige å snakke om, som i dette tilfellet var konflikter og konflikthåndtering (Thagaard 2003).

Datamaterialet i form av transkriberte intervjuer ble gjennomlest flere ganger av hver forsker, og forskergruppen jobbet så sammen i analyseprosessen. En induktiv tilnærming ble benyttet, og datamaterialet er analysert ved hjelp av temabaserte innholdsanalyser. Innholdet ble brutt ned i mindre deler hvor hyppig brukte begreper og tema ble identifisert og sammenliknet. For å formidle informantenes egne stemmer og belyse hovedfunnene fra intervjuene, er sitater fra intervjuene brukt i utstrakt grad.

## Empiriske funn

### *Forståelse av konflikter*

Hva er en konflikt? Dette var det første spørsmålet vi stilte i intervjuene. I sine svar startet imidlertid en stor andel av informantene med å forklare hva som *ikke* var en konflikt.

*Når vi kommer og skal legge ned bedriften så blir folk sinna, uten at vi kaller det en konflikt. Vi hadde masseoppsigelser i bedriften for et år siden, to av dem gikk til sak. Uten at det ble konflikt av det.*

*Jeg vil si det at vi har lite konflikter, men at vi har noen samarbeidsproblemer og sånn, helt klart. Og at vi har personalsaker, helt klart. Uten at det blir store konflikter.*

*Jeg vil ikke kalle det en konflikt, jeg vil kalle det en vanskelig sak..*

Av sitatene ser vi at informantene bruker en rekke andre ord enn konflikt på tilspissede situasjoner. Folk blir «sinna» uten at det blir konflikt, og de har «personalsaker», «vanskelige saker» og «oppsigelser» uten at det heller regnes som konflikter. Det skal med andre ord mye til for at noe kalles for en konflikt, og det kan nærmest tendere mot en begrepsaversjon. En informant uttrykker det på følgende måte:

*Jeg synes det er et negativt ladet ord og ... det prøver jeg å ikke bruke.*

Flere sier også at det har vært lite bevissthet rundt å avklare hva som egentlig skal til for at noe blir en konflikt. Et sitat som illustrerer dette er følgende:

*Jeg vet ikke om vi har vært for dårlige på å definere konflikter som en konflikt, og dermed håndtere de.. Det skal være skikkelige uoverensstemmelser, mens samarbeidsproblemer har jeg vanligvis ikke betraktet som konflikt.*

Vi ser her at ordene som brukes for å sette merkelapper på situasjonene, kan påvirke hvordan en situasjon blir håndtert. En informant mener at merkelappen «konflikt» i seg selv kan påvirke situasjonen.

*Vi unngår å bruke beskrivelsen fordi det eskalerer i virkeligheten en situasjon når man har sagt at det er en konflikt.*

Dette sitatet illustrerer et negativt fokus på bruken av selve begrepet, der man tar det for gitt at begrepet i seg selv gir negative assosiasjoner. Samlet viser intervjuene at en rekke begreper brukes for å beskrive krevende situasjoner, men at konfliktbegrepet unngås så langt som mulig. Noen mener at hele situasjonen kan risikere å eskalere dersom man kaller noe for en konflikt. De siste sitatene illustrerer imidlertid også at ulike definisjoner av konflikt kan gi ulike bevissthetsnivå knyttet til de samme situasjonene. Dette vil vi diskutere avslutningsvis i artikkelen.

#### *Karakteristika ved konflikter*

Som vist over, var informantene i starten mest opptatt av å forklare hva som ikke var konflikter når de ble bedt om å fortelle om sin forståelse av konflikt. Utover i intervjuene kom de fleste mer inn på hva de mente måtte til for å bruke beteg-



nelsen konflikt på en situasjon. Ut fra intervjuene finner vi at informantene fremhever fire sentrale dimensjoner ved konflikter. Disse er; motsetninger, negative følelser, uløselige situasjoner og negative konsekvenser. Vi vil kort beskrive de ulike dimensjonene som informantene har fremhevet i det følgende:

### **Konflikter som motsetninger**

I intervjuene trekker flere av informantene frem at det må være et element av *motsetning* for at noe kan kalles konflikt, enten mellom interesser, verdier eller mål. En av informantene formulerer det illustrativt på følgende måte:

*Jeg tenker at det er en motsetning mellom flere personer, det kan være mellom leder og underordnet, eller det kan være mellom to personer. Men uansett så er det snakk om motsetningsforhold, noe som kolliderer, enten verdisyn, eller uenighet om hvordan man skal håndtere ting.*

Flere kommer med liknende beskrivelser, og interesse-motsetninger fremheves i særlig grad:

*Skal vi prøve å definere konflikt, så er det ofte en interesse-motsetning, at det er to parter som har ulike interesser, og gjerne så ligger det da en latent eller eksplisitt konflikt der, gjennom den interesse-motsetningen.*

I følge informantene vil motsetningene også være sentrale i uenigheter, men i konfliktene vil de i tillegg være «tilspisset» eller «forsuret», slik det er illustrert i tidligere sitater fra intervjuene. Dersom det kun er motsetninger til stede, vil det ifølge våre informanter kun være «uenigheter», særlig så lenge det handler om fag eller sak. Selve motsetningen vil imidlertid likevel være en viktig del av konflikten ifølge våre informanter. I tillegg til dette er det ofte negative følelser. I det neste avsnittet vil vi se nærmere på dette.

### **Negative følelser og konflikter**

Våre informanter definerer i stor grad konflikter ut fra at de nettopp fremkaller negative følelser. Følelser kommer først inn når konflikten er et faktum. «*Når det har kommet til er stadium der det er plagsomt i hverdagen. At en merker det følelsesmessig at det påvirker den ene eller andre eller begge to,...*»

*Jeg vil primært bruke konflikten når det er følelser med. ... når det er emosjonelt. Så lenge det er rasjonelt så tror jeg man klarer seg i dialogen, i den siste enden. Men det er når man emosjonelt blir involvert og det er vel også oftest der at andre legger merke til at nå, denne her diskusjonen er ikke bare en utveksling av synspunkter...*

Som vi ser her, fremheves det at det er noe som følelsesmessig påvirker partene. I en del av intervjuene fremgår imidlertid også det som poengteres i det siste sitatet, at følelser ofte kobles til irrasjonalitet. Så lenge man klarer å være rasjonelle (les: ikke påvirket av følelser), så går det stort sett bra. Utfordringen er når man ikke lenger klarer å være rasjonell og fokusere på saken. En informant sier at når man vedkjenner at man har en konflikt med noen, så er det likestilt med at man ikke klarer å være rasjonell – og det blir altså en personlig orientering. I konflikttrappen i teorikapitlet ser vi at overgangen fra fokus fra sak til person er første del av utviklingen i en konfliktopptrapping. Fokuset som beveger seg bort fra sak (og det rasjonelle) nevnes også av flere andre informanter, og et sitat som illustrerer dette er følgende: «Jeg mener konflikt hovedsakelig er når... vi kanskje beveger oss mot det useriøse, og det usaklige».

Fra intervjuene fremgår det derfor at en viktig del av konfliktene er at man ikke lenger er rasjonell og fokuserer på sak, men at følelsene og personene påvirker situasjonen på en negativ og uheldig måte. Det blir beskrevet et bilde av konflikter som er slik at man ikke ønsker å være assosiert med en slik situasjon.

### **Konflikter som fastlåste situasjoner**

Svært mange av informantene hevder at noe først er en konflikt når man har en *fastlåst situasjon* og det er *behov for å koble inn en tredjepart* i situasjonen. Et utvalg av informantene vi snakket med beskriver dette slik:

*En konflikt er vel når du eller flere parter ikke klarer å løse problemene alene. (...) Hvis det er en tredjepart som må inn i bildet, så mener jeg at det er en konflikt.*

*At de føler at det (arbeidet) stopper opp og vi kommer ikke videre. Vi bare, holdt på å si gnager på det samme da. Da synes jeg at det er en konflikt og hvis man da trenger noen utenfor til å hjelpe seg å komme videre.*

Behovet for en tredjepart kommer altså når partene selv opplever situasjonen som fastlåst. Hvem bedriftene benytter som tredjepart varierer, og det er ikke klart definert rundt om i bedriftene. I utgangspunktet synes det ønskelig fra bedriftene å løse konfliktene på «lavest mulig nivå», men dersom nærmeste leder selv er en av partene i konflikten, skaper det utfordringer. Det virker også å være lite fokus på hvem som skal ha denne tredjepartsrollen. Vi finner likevel noen fellestrekk mellom bedriftene når det gjelder hvem de velger å bruke som tredjepart. De som oftest går igjen er bedriftshelsetjenesten eller ansatte i bedriftenes HR- avdelinger.

Når en konflikt defineres som en fastlåst situasjon, så ser man på en situasjon som har fått utvikle seg over en periode. Dette henger tett sammen med å definere konflikter i kraft av deres konsekvenser.

*Konflikters konsekvenser*

Intervjuene viser at konflikter ofte får alvorlige konsekvenser. Det er ikke uvanlig at konfliktene resulterer i langvarige sykemeldinger, at ansatte må flyttes til andre avdelinger eller at en eller flere av de impliserte slutter. Oppsigelser forekommer både mens konflikten pågår, men enda vanligere er det at det skjer i etterkant av at konflikten er håndtert av bedriften.

Flytting av en eller flere av de involverte til andre avdelinger i organisasjonen, som løsning eller konsekvens, går også igjen i virksomhetene. Dette er en variant av det som teorien kaller «å fjerne avhengigheten mellom partene». Flytting/omrokking oppleves som en god løsning for de involverte parter om en ikke finner en annen utvei, men i mindre bedrifter vil denne løsningsmuligheten ikke eksistere eller være svært begrenset.

Både sykemeldinger, oppsigelser og omrokkinger av ansatte i forbindelse med konflikter får synlige konsekvenser for arbeidsmiljøet i bedriftene. Arbeidsmiljøet generelt settes på prøve når enkelte ansatte er involvert i konflikter. Det gjelder å hindre at konflikten eskalerer og sprer seg i organisasjonen. En HR-direktør sier at man må være svært forsiktig når det har kommet til det punktet at det blir destruktivt og skaper to ulike leirer:

*... det kan bli mye snakk om det og folk kan bli syke. Så en må være veldig lydhøre. ... for det holdt på å begynne å spre seg i hele arbeidsmiljøet. Folk begynte å snakke og ta parti, og hadde meninger om den ene og den andre, og det tror jeg er livsfarlig for et arbeidsmiljø.*

Et gjennomgående inntrykk fra intervjuene er altså at informantene har dramatiske assosiasjoner til konflikter generelt. Som vi har sett tidligere, er det flere til og med som vegrer seg mot å bruke begrepet fordi det har så negative assosiasjoner. En informant beskriver det også slik:

*Det blir fort problemer for alle med konflikter.*

Flere av informantene trekker frem at det er en konflikt når man får psykiske belastninger og blir negativt påvirket av situasjonen. Man definerer altså konflikt ut fra konsekvensene av konfliktprosessen.

Vi ser også at det er en vanlig oppfatning at en konflikt alltid vil ende negativt for en av partene. Flere beskriver en konflikt som en «vinn-tap» situasjon. Med dette menes at konflikter har en taper og en vinner – og at det uansett vil påvirke en eller flere av partene på en negativ måte. Når informantene blir bedt om å komme med eksempler på konfliktsituasjoner, så er det typisk situasjoner der en av konfliktpartene har måttet slutte i jobben, eller i beste fall har blitt omplassert i organisasjonen. Andre nevner også situasjoner som har påvirket arbeidsmiljøet

svært negativt. Dette er dramatiske konsekvenser for de involverte partene – og ofte for hele organisasjonen. Et gjennomgående inntrykk fra intervjuene er at informantene har utfordringer med å skille mellom konflikters årsaker – og deres konsekvenser. Helt konkret så synes oftest konfliktene å bli definert i kraft av deres konsekvenser – og gjennomgående synes konsekvensene som partene opplever å være svært dramatiske – eller i alle fall ha dramatiske assosiasjoner.

## Diskusjon

### *Frykten for konflikter*

Et hovedfunn fra studien er at det er en utstrakt *konfliktfrykt* blant både ledere og ansatte i bedriftene. Hvordan informantene forstår og definerer konflikter avdekker med andre ord konfliktfrykt og unngåelse av konflikter. Dette kan være en av grunnene til at informantene i så stor grad karakteriserer det som ifølge deler av konfliktlitteraturen er forholdsvis alvorlige konflikter, som «bare en uenighet», personalsak, diskusjon, bagatell osv. Dersom man kun bruker konfliktbegrepet i alvorlige situasjoner som karakteriseres av irrasjonalitet, vanskelige eller usaklige situasjoner eller personer, kan det skape utfordringer når situasjonene skal håndteres. For å håndtere en konflikt må man jo nettopp erkjenne at en konflikt faktisk eksisterer. Når konflikten har eskalert til å bli svært vanskelig og fastlåst, er det også mer utfordrende å håndtere den, noe som igjen vil påvirke konflikters konsekvenser for de involverte parter. Det er en slik negativ og selvforsterkende prosess vi avdekker i vår studie.

Vindeløv (2008) mener ubehag, eller *spenninger hos den enkelte*, er en sentral del av konfliktopplevelsen. Einarsen og Pedersen (2009:41) understreker at mange definerer konflikter nettopp ved sterke, negative følelser, i motsetning til uenigheter som ikke trenger å involvere negative følelser i like sterk grad. Man kan tenke seg at dette skjer når fokuset flyttes fra sak til person. Vi glemmer selve saken det er snakk om og begynner å anklage den andre for å være problemet. Ifølge konflikttrappen er like fullt selve uenigheten man finner i trinn 1 en del av konflikten og konfliktutviklingen. Selv om følelsene ikke er sterkt til stede, kan det likevel kalles en konflikt.

Vi har sett at deler av konfliktlitteraturen gjerne ikke trekker slike skiller. Fokuset er heller på innholdet og dynamikken i den enkelte situasjonen. Ut fra konflikttrappen vil for eksempel en rettssak i tilknytning til en oppsigelse oftest befinne seg på trinn seks eller syv, og ofte inneholder derfor rettssaker svært høyt eskalerte konflikter og noe av det mest utfordrende man kan komme ut for i arbeidslivssammenheng. Det medfører oftest store psykologiske og økonomiske belastninger for de involverte partene. For en bedrift kan det i tillegg medføre svært uheldige rykteeffekter. «Vanskelige saker», der aktørene ikke har en dialog lenger, vil minst være på trinn fire i konflikttrappen. En naturlig konsekvens av

denne «unngåelsen» av å innse at en situasjon kanskje allerede har blitt en konflikt, er at man griper for sent inn, og situasjonen blir enda mer dramatisk og gjerne vanskeligere å håndtere. Forskningen har nettopp funnet at dess høyere eskalerte konflikter, dess vanskeligere er det å finne gode løsninger på konfliktene.

*Uenighet oppfordrer vi jo til, men vi oppfordrer ikke til konflikt.*

Dette sitatet er typisk for det som kom frem i våre intervjuer. Uenighet kan være positivt, noe man oppmuntres til, mens konflikt er uheldig og noe man ønsker å unngå. Dette skillet som trekkes mellom uenighet og konflikt, kan vi også knytte til konfliktfrykten som vi har beskrevet tidligere; *Det er ikke konflikt, det er bare uenigheter*. Dette er i strid med konfliktteorien, som typisk beskriver at uenighet er det første steget i en konfliktutvikling. Det er derfor ikke «noe annet», det er heller «det samme», men i en tidlig fase.

Lillebø (2009:9) poengterer at vi kan velge vår egen fortolkning av konfliktbegrepet. Måten ordet tolkes på er avgjørende for vår holdning og vår atferd. Med en utelukkende negativ tolkning vil vi «ruste oss til kamp, flykte fra situasjonen eller lukke øynene og håpe på det beste». Ifølge Lillebø er dette en lite konstruktiv måte å forholde seg til konflikter på. Det vil ifølge ham være mer fruktbart å tolke konflikter som noe mer, som ulikheter mellom mennesker. En slik tolkning vil kreve at man blir mer åpen og lydhør, men gjør også interaksjonene mer krevende (ibid).

Også i deler av konfliktteorien trekkes motsetning frem som en viktig del av konfliktbegrepet. Det er jo typisk selve motsetningen, eller kollisjonen, som gjør at man opplever at man står i veien for hverandre, slik at man ikke oppnår noe som er viktig for en (Rognes 2008:161).

#### *Konfliktenes vonde sirkel*

På bakgrunn av vår studie har vi identifisert fire elementer i begrepet «konflikt» som går hyppig igjen blant informantene; motsetninger, ubehag og negative følelser, og til sist at noe kan kalles en konflikt først når noe er fastlåst og en tredjepart må kobles inn for å hjelpe partene med å håndtere situasjonen. Vi har sett at informantene definerer konflikter som noe en vegrer seg for å håndtere, og noe de finner det vanskelig å snakke om. Noe kalles ikke en konflikt før det typisk er så alvorlig at det resulterer i psykiske belastninger. Svært få av informantene har klare definisjoner eller konkrete detaljerte betraktninger av konfliktbegrepet. Fokuset på motsetninger er noe av det nærmeste en kommer de teoretiske definisjonene i konfliktlitteraturen, men også fokuset på ubehag og negative følelser kan vi finne igjen i teorien.

Informantene skiller heller ikke mellom konflikten i seg selv og de negative

konsekvensene som ofte følger av å være i konflikt. Dette innebærer at konflikten ikke defineres verdinøytralt, og at det heller ikke er noen særlig mulighet for å påvirke disse konsekvensene.

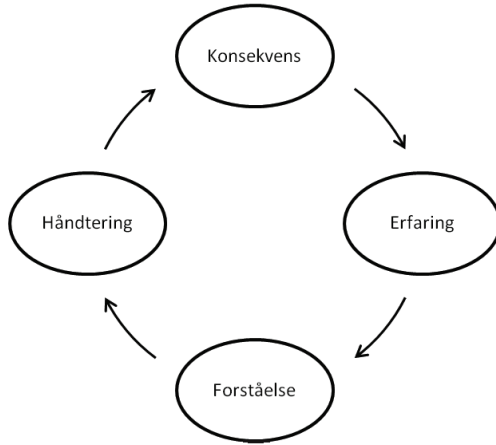
Som vi har sett tidligere, er det vanlig innen forskningslitteraturen å differensiere mellom konflikten i seg selv og konsekvensene av å være i konflikt. I lovverket er det imidlertid slik at man ikke har regulert konfliktene i seg selv, men kun de negative konsekvensene av å være i konflikt. Som arbeidstaker er man ikke beskyttet *mot* konflikter, men man er beskyttet mot negative *konsekvenser* av konflikter som ikke er påregnelig ut fra arbeidssituasjonen og arbeidsplassen. I arbeidsmiljøloven § 4-1, andre ledd, annet punktum finner vi lovhjemmelen for dette. Der står det at en arbeidstaker skal beskyttes mot *uheldige psykiske belastninger*. Om en belastning er uheldig, er en subjektiv vurdering fra arbeidstaker, som må gi beskjed til arbeidsgiver om en slik situasjon vil oppstå. Lederen eller ledelsen kan selvsagt også gripe inn på eget initiativ. Lederens ulovfestede styringsrett gir lederne rett til å ordne opp i konflikter de opplever er belastende for arbeidsmiljøet (Einarsen & Pedersen 2009).

Ut fra konfliktteori kobles negative konsekvenser av konflikter til hvordan konflikter ofte unngås, og dermed ikke blir håndtert i en tidlig fase. Konflikter sies i seg selv å være verdinøytrale, altså at de ikke i seg selv er negative, men at det er måten de blir håndtert på som er god eller dårlig (Ury, Brett & Goldenberg 1988; Einarsen & Pedersen 2009). Det at et flertall av informantene mener at det nødvendigvis alltid kommer negative psykiske konsekvenser ut av en konflikt, tolker vi som et klart tegn på at bedrifter generelt griper inn for sent i konflikter. Intervjuene gir en solid bekreftelse på dette. Dette har nok også sammenheng med, som vi tidligere har nevnt, at et klart flertall av våre informanter ser på konflikter som noe langt mer alvorlig enn uenigheter, og dermed på en helt annen måte enn det konfliktlitteraturen gjør.

Utsetter man å ta tak i konflikter i for lang tid, kan man komme i situasjoner der konfliktene har fått utvikle seg så lenge at det kan bli vanskelig å ta tak i dem. Selve frykten for konflikter fører derfor bedriftene inn i en uheldig spiral, der konflikter får utvikle seg over lang tid og får langt mer alvorlige konsekvenser enn nødvendig.

Dersom man kun bruker konfliktbegrepet i alvorlige situasjoner som karakteriseres av irrasjonalitet, vanskelige eller usaklige situasjoner eller personer, kan det skape utfordringer når situasjonene skal håndteres. For å håndtere en konflikt må man jo nettopp erkjenne at en konflikt faktisk eksisterer. Når konflikten har eskalert til å bli svært vanskelig og fastlåst, er det også mer utfordrende å håndtere den, noe som igjen vil påvirke konflikters konsekvenser for de involverte parter. Denne sykliske prosessen har vi illustrert med følgende figur, kalt konfliktsirkelen.

Figur 1. Konfliktsirkelen



Figuren viser hvordan våre funn avdekker en syklisk prosess ved konflikter i arbeidslivet, der negative erfaringer med konflikter resulterer i at konflikter forbindes med ubehag, som igjen gjør at de tas tak i for sent, som så gir påfølgende dramatiske konsekvenser og en forsterkning/bekreftelse av den negative konfliktforståelsen. Konfliktsirkelen skiller seg fra konfliktrappen ved at førstnevnte er syklisk og viser hvordan konsekvenser, erfaring, forståelse og håndtering av konflikter virker som en selvforsterkende prosess. Dette til forskjell fra konfliktrappen som begrenser seg til å vise stegene i en konfliktprosess, fra dens begynnelse til dens klimaks, men som ikke sier noe om hvordan begynnelse og slutt henger sammen.

### Avslutning

På bakgrunn av studien vi har gjennomført fremgår det stor grad av begrepsklarhet knyttet til konflikter, og at det er vanskelig for praktikere å skille mellom konfliktene i seg selv og konsekvensene av dem. Konflikter oppleves som dramatiske, noe de ønsker å unngå, og utfallsrommet for partene er enten seier eller tap. Ubegaghet knyttet til konflikter gjør at nye konflikter tas tak i for sent, noe som resulterer i nye følelsesladde konflikter, med påfølgende dyre og ubehagelige konsekvenser. Dermed dannes en selvforsterkende sirkel som hindrer en mer strategisk og tidlig håndtering av konfliktene. Som vi nevnte i innledningen, viser levekårsundersøkelser at nesten halvparten av de yrkesaktive har opplevd å ha ubehagelige konflikter med ledelsen, og en tilsvarende andel har hatt ubehagelige konflikter med kolleger. Ettersom deltakerne her tok stilling til ferdig utformede spørsmål,

vet vi ikke sikkert hva de legger i konfliktbegrepet. Muligens rapporterer de også om uenighet av mindre alvorlig karakter enn det vi har definert som konflikter i vår studie. Uansett er det mye som tyder på at konflikter er svært utbredt i arbeidslivet i Norge og ofte ikke blir håndtert på en hensiktsmessig måte. Et råd på bakgrunn av vår studie er å klargjøre på den enkelte arbeidsplass hva man mener med konfliktbegrepet, samt at man streber mot å ta tak i situasjonene så tidlig som mulig. Dette er naturligvis lettere sagt enn gjort. Likevel mener vi det er her nøkkelen til å bryte den destruktive sirkelen ligger. Parallelt med å oppfordre ledere og ansatte til å ta tak i situasjonene på et tidlig tidspunkt, bør det settes i gang arbeid med å utvikle en større grad av felles forståelse for hva konflikter er. Det siste vil kunne bidra til å senke konfliktfrykten, noe som er helt avgjørende for å få en bedre og tidligere håndtering av konfliktsituasjoner. Da har man et solid grunnlag for å endre en negativ sirkel i retning av mer konstruktive prosesser for håndtering av konflikter i virksomhetene. Dette vil spare de involverte for unødvendig smerte og arbeidslivet for kostnader av store dimensjoner.

#### Noter

- 1 <http://nsddata.nsd.uib.no/webview/index.jsp?v=2&sub-mode=abstract&study=http%3A%2F%2Fnsddata.nsd.uib.no%3A80%2Fobj%2FfStudy%2FNSD1429&mode=documentation&top=yes>
- 2 De seks ferdighetene var: 1) Økt kjennskap til hvordan man leder endringsprosesser i virksomheten, 2) Videreutdanning innen eget fagområde, 3) Bedrekjennskap til hvordan egen væremåte virker inn på andre mennesker, 4) Bedre innsikt i hvordan konflikter håndteres, 5) Innsikt i andre lands kulturer og 6) Mer internasjonal erfaring (Rønning 2013:445).
- 3 Arbeidsmiljøloven, lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
- 4 <http://abelia.no/bibliotek/kunnskapsbedrift-article1579-168.html>

#### Referanser

- Barker, R.A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, 50(4), 343–362.
- Brett, J.M., Shapiro, D.L. & Lytle, A. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41(5), 495–510.
- De Dreu, C.K.W. (2004). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*. 32(1), 83–107.
- De Dreu, C.K.W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 5–18.



- De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (red.) (1997). *Using Conflict in Organizations*. London:Sage.
- De Dreu C. K. W. & Weingart L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2009). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Fisher, R., Ury, W.L. & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreements Without Giving In*. Revised edition. New York: Penguin Books.
- Goldberg, S.B. & Shaw, M.L. (2007). The secrets of successful (and unsuccessful) mediators continued: Studies two and three. *Negotiation Journal*, 23(4), 393–418.
- Janis, I.L. (1989). *Crucial decisions*. New York: The Free Press.
- Kvale, S. (2006). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand. Oaks, CA: SAGE Publications.
- Lillebø, A (2009). *Når konfliktene arbeider for oss*. Oslo: Hegnar Media.
- Pruitt, D., Rubin, J. & Kim, S.H. (2004). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. 3.ed. Mc.Graw Hill.
- Rognes, J.K. (2008). *Forhandlinger*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rognes, J.K. (2013). Konfliktledelse. I R.Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. Berge Matthiesen (red.) *Livet som leder* (s. 253–271). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rubin J. Z., Pruitt D. G., & Kim S. H. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Rønning, R. (2013). «Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere?» Konsekvenser av AFFs lederundersøkelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S.B. Matthiesen (red.) *Livet som leder* (s. 431–449). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265–274.
- Troyer, L. & Yongreen, R. (2009). Conflict and creativity in groups. *Journal of Social Issues*, 65 (2), 409–427.
- Ury, W.L, Brett, J.M. & Goldberger, S.B. (1988). *Getting Disputes Resolved. Designing systems to Cut the Cost of Conflict*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. I P.H.D. Drenth, H. Theierry & C.J. de Wolff (red.) *Handbook of work and organizational Psychology: Personnel Psychology*, 351–376. 2.edition. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Vindeløv, V. (2008). *Konfliktmægling*. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten Revisited – Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of management Inquiry*, 15(3), 219–234.