



**UiT** Norges arktiske universitet

**Fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi**

## **Konfliktfylte relasjoner**

En kvalitativ studie i håndtering av relasjonskonflikter på arbeidsplassen

Glenn-Helge Hattmann

Karoline Gallefoss

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse. BED-3906. Juni 2024

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
1 Innledning .....	4
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	4
1.2 Problemstilling og formål med oppgaven .....	4
1.3 Oppbygning av oppgaven.....	5
1.4 Begrepsavklaring.....	5
1.5 Avgrensninger .....	6
2 Forsvaret.....	6
2.1 Forsvarets verdier .....	7
2.1.1 Respekt .....	8
2.1.2 Ansvar .....	8
2.1.3 Mot .....	8
2.2 Krigsskolens utdanning .....	9
3 Teori .....	10
3.1 Ledelse og rammer .....	11
3.2 Verdibasert ledelse .....	13
3.2.1 Verdier.....	14
3.2.2 Holdninger.....	15
3.2.3 Etikk .....	15
3.3 Relasjonsledelse .....	16
3.4 Organisasjonskultur.....	18
3.5 Konflikthåndtering .....	19
4 Metode.....	20
4.1 Forskningsdesign.....	20
4.2 Hermeneutisk Tilnærming.....	20

4.3	Metodevalg .....	23
4.4	Datautvalg .....	25
4.5	Datainnsamling .....	25
4.5.1	Gjennomføring av intervjuer .....	26
4.5.2	Datahåndtering .....	27
4.6	Metodekritikk .....	29
4.7	Forskningsetiske utfordringer .....	30
5	Drøfting av resultater .....	31
5.1	Identifisering av relasjonskonflikt.....	32
5.1.1	Hvordan sier respondentene at de identifiserer relasjonskonflikter? .....	37
5.2	Når håndteres relasjonskonflikter?.....	37
5.2.1	Når sier respondentene at de håndterer relasjonskonflikter? .....	39
5.3	Håndtering av konflikter .....	40
5.3.1	Hvordan sier respondentene at de håndterer relasjonskonflikter? .....	44
5.4	Er Hærutdannede offiserer rustet for å håndtere relasjonskonflikter? .....	45
5.4.1	Personlighet.....	46
5.4.2	Utdanning .....	47
5.4.3	Erfaring.....	47
5.4.4	Føler de seg rustet?.....	48
6	Konklusjon .....	50
6.1	Oppsummering .....	51
6.2	Anbefalinger.....	52
6.2.1	Styrke opplæringen i relasjonsledelse og verdibasert ledelse .....	52
6.2.2	Innføre konfliktteori som en del av utdanningsløpet .....	53
6.2.3	Evaluer, videreutvikle og forbedre prosedyreverk .....	53
	Referanseliste .....	54

Vedlegg .....	56
Vedlegg 1 - Samtykkeskjema.....	57
Vedlegg 2 - Vurdering av behandling av personopplysninger.....	60
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	63
Vedlegg 4: Epost tekst til respondenter.....	65

## Figurliste

Figur 1 Konseptuell modell fra ledelse, kultur og verdier - et integrert perspektiv (s.10) av T. Busch, Fagbokforlaget .....	12
--	----

## Forord

Når vi nå leverer denne oppgaven, fullfører vi 3 år ved Norges Arktiske Universitet og en erfaringsbasert master i ledelse. Det har vært lærerike år, og spesielt muligheten til å dele erfaringer og lære av andre elever, men spesielt av hverandre, har vært givende.

Å fullføre en masteroppgave samtidig som man er i full jobb har vært utfordrende, både på godt og vondt. Samarbeid på tvers av landsdeler har også vært en utfordring, men samtidig vist at det meste er mulig å få til i en teknologisk verden.

Å skrive om tema relasjonskonflikt har vært svært interessant, og vi ønsker først og fremst å takke respondentene våre for tiden deres, og for svært gode samtaler rundt et sensitivt tema. Takk også til familie og venner som har vist tålmodighet i en travel hverdag, hvor vi har fått bruke tid på utdanning av oss selv. Vi ønsker også å takke hverandre for et godt samarbeid gjennom alle årene på universitetet, hvor humor, åpenhet og kravstilling har vært sentralt for å få denne oppgaven i havn.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder Geir Odd Hyrve for god veiledning, tilbakemeldinger, entusiasme og for at du har vært positiv og vist troen på prosjektet vårt. Du har vært en trygghet for oss gjennom vår utførelse av masteroppgaven.

Narvik, 31.05.2024

Hamar, 31.05.2024

Glenn-Helge Hattmann

Karoline Gallefoss

## Sammendrag

Relasjonskonflikter er noe ledere med personalansvar må forholde seg til, og gjennom håndtering av relasjonskonflikter bruker ledere stort sett det meste av kunnskap og verktøy som finnes innenfor faget ledelse. I masteroppgaven “Konfliktfylte relasjoner – En kvalitativ studie i håndtering av relasjonskonflikter på arbeidsplassen” går vi inn i den psykologiske delen av det å håndtere relasjonskonflikter.

I vår masteroppgave har vi undersøkt hvordan ledere i Forsvaret opplever at de er rustet til å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen. Studiet tar utgangspunkt i Hærens Krigsskole og Forsvarets verdier og kultur. Det er i oppgaven fokusert på forståelse av offiserenes opplevelser og erfaringer med håndtering av relasjonskonflikter, og hva som bidrar til at de evner å identifisere og håndtere konfliktene.

Problemstillingen i oppgaven er som følger: Hvordan opplever ledere i Forsvaret at de er rustet for å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen?

Gjennom forskningsspørsmål har vi stilt spørsmål til hvordan Krigsskoleutdannede offiserer identifiserer relasjonskonflikter, når de velger å ta tak i konflikten og hvordan de velger å håndtere relasjonskonfliktene. Dette har vi gjort gjennom kvalitative enkelt-intervjuer på Teams med tre offiserer som har utdanning fra Hærens Krigsskole. Intervjuene ble analysert ved hjelp av innholdsanalyse for å identifisere temaer og mønstre i datamaterialet.

Med teori om Forsvaret, relasjonsledelse, verdibasert ledelse og organisasjonskultur til grunn, har vi sammen med empiri hentet fra datainnsamlingen svart på problemstillingen og kommet frem til at offiserene i stor grad føler seg rustet til å håndtere konflikter. Hovedfunnene viser at Forsvarets verdigrunnlag respekt, ansvar og mot (RAM) spiller en viktig rolle inn i det å respektere seg selv og sine medarbeidere, ta ansvar for arbeidsmiljøet og ha mot til å ta tak i konflikter. Relasjonsledelse virker å være essensielt for å kunne identifisere relasjonskonflikter og for å kunne gis tillitten til å håndtere konfliktene i arbeidsmiljøets samspill. Respondentene fremhever viktigheten av kommunikasjon, tillit og kjennskap til egne medarbeidere som nøkkelfaktorer i håndtering av relasjonskonflikter. Videre viser analysen at konflikter ofte blir identifisert gjennom endringer i atferd og samarbeid, samt gjennom formelle klager.

En viktig konklusjon i oppgaven er at selv om lederne føler seg godt forberedt, er det behov for opplæring og utvikling innen konflikthåndtering. Dette inkluderer økt trening i praktiske ferdigheter for å håndtere ulike typer konflikter og bedre verktøy for tidlig identifisering av potensielle konfliktsituasjoner.

Vi avslutter vår oppgave med å gi tre konkrete anbefalinger som baserer seg på våre funn.

**Nøkkelord:** Tillit, relasjonsledelse, konflikt, relasjonskonflikt og verdier

# 1 Innledning

Faget ledelse er stort, og det finnes mange interessante tema og velge mellom når man skal skrive masteroppgave. Vi har i løpet av vår studieperiode snakket mye om hvilke tema under ledelsesfaget vi interesserer oss spesielt for, samtidig som vi har sett på erfaringene våre, de største utfordringene vi møter i våre roller og hva som er mest relevant for oss i våre nåværende jobber.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

En av oss jobber til daglig på Universitetssykehuset i Nord Norge (UNN), mens den andre jobber i Forsvaret. Vi har ulike erfaringer når det kommer til ledelse og utfordringene en leder møter i hverdagen. Vi kommer begge fra store organisasjoner som på mange måter er svært forskjellige, men som samtidig er sammenligningsbare i den forstand at de er i offentlig sektor og har en kompleks oppbygning og struktur. Vi erfarte også i løpet av våre samtaler under studieperioden at selv om vi hadde ulike erfaringer med ledelse og ledelsesutfordringer, hadde vi også mange av de samme erfaringene, selv om selve inngangen til problemene varierte.

Gjennom tiden som studenter har fagene kommunikasjon og konflikthåndtering spesielt vekket vår interesse. Kommunikasjon og det å stå i vanskelige samtaler og situasjoner som leder, binder fagene sammen og utgjør det vi ønsker å forske videre på. Kommunikasjon, spesielt når den oppleves utfordrende mener vi rører ved essensen i ledelse, og spesielt det å få med seg alle i samme retning når det ikke faller seg naturlig.

Med utgangspunkt i våre erfaringer som ledere i store og komplekse organisasjoner ønsket vi derfor å fokusere på det relasjonelle aspektet innenfor ledelse.

## 1.2 Problemstilling og formål med oppgaven

I vårt forskningsprosjekt har vi valgt å bruke Forsvaret som utgangspunkt for forskningen vår. Det å forske i en organisasjon en av oss jobber i vil etter vår mening bidra til å gjøre det enklere å få tak i respondenter, og forhåpentligvis også dokumenter og planer vi vil få bruk for i masteroppgaven. Forsvaret er heldigvis så stort at det at en av oss jobber i Forsvaret, ikke trenger å ha noe betydning med tanke på at man kan bli for nære kolleger med respondentene.



Med utgangspunkt i våre erfaringer og valgt organisasjon har vi følgende problemstilling:

*Hvordan opplever ledere i Forsvaret at de er rustet for å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen?*

I vår forskning rundt denne problemstillingen ønsker vi å se på utdanningsplanen til Hærens Krigsskole og hva man lærer der. Men enda viktigere mener vi at den kan bidra til å gi en indikasjon på hvordan ledere i Forsvaret opplever seg forberedt på håndtering av relasjonskonflikter ut ifra sin utdanning og opplæring. Kanskje er det også andre ting som spiller inn eller har større betydning, som erfaring, eller om det heller har med personlige egenskaper å gjøre.

### **1.3 Oppbygning av oppgaven**

Denne oppgaven består av 6 kapitler. I det første kapitlet presenterer vi bakgrunn, formål og problemstilling for studien. I kapittel 2 presenterer vi mer inngående informasjon om organisasjonen vi har valgt å forske i, og utdanningen som gis ved Hærens Krigsskole. I kapittel 3 redegjør vi først for ulike typer ledelse, og modell for hvordan ledelse kan sees i et større perspektiv. Vi presenterer deretter teori om verdibasert ledelse, før vi videre presenterer relasjonsledelse, organisasjonskultur og konflikthåndtering. I kapittel 4 redegjør vi for hvilken metode vi har valgt, vi presenterer metoden teoretisk og viser til hvordan vi praktisk valgte å løse forskningstilnærmingen. Vi avslutter dette kapitlet med å se på baksidene av metodevalget og reflekterer rundt de etiske utfordringene ved valgt metode. I kapittel 5 drøfter vi vår valgte teori opp mot funnene vi gjorde i vår studie. I vårt 6. og siste kapittel konkluderer og oppsummerer vi resultatene vi kom frem til i studien, samt våre tanker om hva som ville vært interessant å forske videre på. Vi avslutter dette kapitlet med å presentere noen av våre tanker for hvordan funnene kan brukes videre i form av anbefalinger.

### **1.4 Begrepsavklaring**

Relasjonskonflikt er nok det mest sentrale begrepet i vår masteroppgave. Vi har ikke lyktes i å finne en direkte definisjon av det sammensatte begrepet, men Einarsen og Pedersen (2017) belyser det ganske godt gjennom sin forklaring av årsaker til konflikt. De beskriver det som *“mellommenneskelige forhold som årsaker til konflikt, som er kjennetegn ved forholdene mellom bestemte medarbeidere eller virksomheten”* (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 67). Vi

ser relasjonskonflikter som stadiet hvor konflikten har blitt personlig og er styrt av følelser, uavhengig av hva som var opphavet til konflikten eller uenigheten.

I oppgaven bruker vi begrepet konflikt og relasjonskonflikt om hverandre. Dette er i stor grad relatert til ulik bruk av ordene fra våre respondenter, men i vår oppgave er det relasjonskonflikt det vises til.

I denne oppgaven vil vi bruke pronomenet hen når vi viser til respondentene. Ettersom vi har få respondenter ønsker vi ikke at bruk av han/hun skal kunne bidra til å identifisere eller skille ut enkeltpersoner i oppgaven. I tillegg gjør bruken av hen det mulig å skrive med et bedre og mer flytende språk, enn om vi forsøker å ta pronomenet helt vekk fra teksten.

## **1.5 Avgrensninger**

Vi så i vårt valg av det relasjonelle aspektet innenfor ledelse, og valg av problemstilling at oppgaven kunne bli veldig stor og omfattende. For å avgrense og komme fram til tydeligere svar på problemstillingen utformet vi tre forskningsspørsmål som vi ønsker å utrede videre:

- Hvordan identifiserer ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning relasjonskonflikt?
- Når mener ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning at relasjonskonflikter må håndteres?
- Hvordan håndterer ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning relasjonskonflikter?

Vi er også klar over at konflikter og relasjonskonflikter har en tydelig arbeidsmiljømessig og juridisk side av seg. På grunn av oppgavens omfang, vil vi i denne oppgaven fokusere på det psykologiske perspektivet og ikke utdype de juridiske aspektene i noen stor grad. Det ville derimot vært interessant å gå dypere inn i det juridiske aspektet av relasjonskonflikt i samme kontekst og med noen av eksemplene på relasjonskonflikter våre respondenter nevnte.

## **2 Forsvaret**

Vi ønsker å finne ut hvordan ledere føler seg rustet til å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen. For å enklere kunne se sammenhenger på det vi ønsker å finne ut av, har vi valgt å bruke en organisasjon og en type mennesker fra den organisasjonen. Forsvaret, som vi

har valgt, har egen ledelsesutdannelse på flere nivå, hvor den som muligens er mest kjent er Krigsskolen, som gir en bachelorgrad. Videre har vi valgt å avgrense til Hærens Krigsskole, ettersom det kan være forskjeller til de andre Krigsskolene sine utdanningsløp. Det å velge en forsvarsgren å forske i kan være fordelaktig også når aspektet kultur og verdier kommer inn i bilde.

Forsvaret er styresmaktene i Norge sitt største virkemiddel (Forsvaret, 2022a).

Organisasjonen består av nesten 18000 ansatte, både militære og sivile, samt nesten 10000 vernepliktige soldater inne til tjeneste hvert år (Forsvaret, 2024d). Forsvaret har flere oppgaver gitt av politikerne, blant annet å forsvare Norge og våre allierte, trygge Norges grenser og støtte til det sivile samfunnet (Forsvaret, 2022a).

Forsvaret er en stor og kompleks organisasjon som er bygd opp hierarkisk. Det betyr ledere på flere nivå i organisasjonen, noe som gjør at ledelse er et fagfelt Forsvaret har fokus på. Ledelse i Forsvaret settes i mange kontekster, og det er viktig at lederne kan følge opp menneskene og løse oppdrag i alt fra fredstid til krise og krig. Fordi militære ledere i verste fall må lede, ta beslutninger og ivareta egne i situasjoner som er direkte farlige, uoversiktlige og hvor man risikerer egne liv, har de i Norge som i de fleste andre land egen utdanning for befal og offiserer. Krigsskolen utdanner offiserer, som blir de overordnede lederne som skal føre de store prosessene og ha personalansvar. I Norge utdannes offiserer på flere forskjellige måter, men innenfor de militære domenene er det 3 Krigsskoler tilhørende henholdsvis Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Hærens Krigsskolen gir en 3-årig bachelorgrad i ledelse og landmakt og er den utdannelsen vi skal se videre på i oppgaven.

Det er ikke kun Forsvarets utdanning som er viktig for å forstå Forsvaret som organisasjon. Før vi skal gå inn på Hærens Krigsskole sin utdanning skal vi derfor gå gjennom Forsvarets verdier og historie som legger et viktig grunnlag for oppgaven.

## **2.1 Forsvarets verdier**

Forsvaret er en stor og kompleks organisasjon som er spredt ut over hele Norges land, og delvis også utenfor våre landegrenser. På tross av stor spredning er Forsvaret kjent som en organisasjon med en sterk kultur. På grunn av det oppdraget alle som tjenestegjør i Forsvaret har, er et sett grunnverdier svært viktig ettersom man i verste konsekvens skal ut i krigen med sine nærmeste kolleger. Forsvaret er spesielt godt kjent for å ha mange forkortelser, og

Forsvarets kjerneverdier er nettopp en av dem, RAM. For å kunne forklare noe av den grunnleggende kulturen i Forsvaret, som også kan bidra til å sette et tydeligere lys på konflikthåndtering i Forsvaret, skal vi se nærmere på hva RAM står for:

### **2.1.1 Respekt**

Tjenestegjør du i Forsvaret skal du ha respekt for samfunnets grunnverdier, kulturelle tradisjoner og for mangfold (Forsvaret, 2022b). Som soldat og når du går i uniform er du en representant for Norge, og dine verdier må derfor gjenspeile det å ivareta Forsvarets oppdrag og samfunnets verdier, samt alle som lever i det. Forsvaret ønsker derfor også mangfold i tjenesten, slik at det gjenspeiler samfunnet, men også at grunnlaget for gode og brede vurderinger er til stede. Selvrespekt og menneskeverd er også viktige stikkord. I et yrke hvor maktbruk er en mulighet må en stå trygt i seg selv, og vite at handlingen man velger samsvarer med målet som skal nås. Respekt for beslutninger og oppdrag er også viktig. I en hierarkisk organisasjon hvor handlinger tidvis må skje raskt er det viktig å ha tillitt til, og respekt for systemet og beslutninger som tas.

### **2.1.2 Ansvar**

Man skal ta ansvar for seg selv, andre og hele Forsvaret både i hverdagen og i krig (Forsvaret, 2022b). Ansvar innebærer også å ta initiativ og si ifra om noe er galt. Ved å ha selvdisciplin og ta ansvar for oss selv og andre skapes det tillit og trygghet, noe som bygger gode lag som kan jobbe sammen i krevende situasjoner.

### **2.1.3 Mot**

Mot er viktig for å ta initiativ, bruke makt der det behøves og å sette andres trygghet fremfor sin egen når det trengs (Forsvaret, 2022b). Mot til å ta beslutninger i krevende situasjoner, og mot til å si ifra. For å utøve mot kreves også god dømmekraft og ydmykhet. Mot må ikke gå over til uforsiktighet, men håndteres med god konsekvenstenking i bunn.

Respekt, ansvar og mot som kjerneverdier glir gjerne over i hverandre, men utgjør til sammen et godt grunnlag som sier noe om hvordan man ønsker at personell som tjenestegjør i Forsvaret skal tenke rundt seg selv som soldat, og som person i det norske samfunnet. For denne oppgaven sin del vil det å ha med seg forsvarets kjerneverdier, si noe om hvordan de vi har snakket med er blitt selektert og opplært innenfor holdninger og verdier som Forsvaret utviklet over tid og som de ønsker at sine ansatte og vernepliktige skal stå for.

Forsvarets historie strekker seg langt tilbake i tid, helt tilbake til 900-tallet. Forsvaret fremstod gjennom forskjellige organiseringer, og en egen norsk hær ble først etablert i 1640-årene (Børresen & Dørum, 2023). Gjennom historien har Forsvaret i stor grad bidratt til å forme Norge som en nasjon av nordmenn. Samtidig har allianser preget de fleste tidsepoker, noe som gjør at Forsvaret i stor grad både har forholdt seg til egne og andres militære krav (Børresen & Dørum, 2023). Forsvarets kultur og verdier har formet seg over lang tid, preget av krig, unionsoppløsning, oppbygging og allianser. Mange års historie har nok preget Forsvaret og Hæren sin kultur og sine verdier i dag. Hvordan kulturen i Hæren er utformet, og hvordan verdiene har blitt til kan tenkes å være påvirket av mange års historie, spesielt siden tradisjoner står sterkt i organisasjonen.

## **2.2 Krigsskolens utdanning**

Hærens Krigsskole har utdannet offiserer til Hæren og fellesavdelinger siden 1750 da skolen ble grunnlagt (Gunnarsjaa et al., 2022). Dette gjør den til en av de eldste skolene i verden for høyere militær utdanning som fremdeles er i drift. Siden den gang har nok både måten og innholdet i utdanningen vært endret mangfoldige ganger. Også i løpet av de siste årene har det skjedd store endringer i hvordan offiserer utdannes. Det er utfordrende å finne hva som har vært undervist på Krigsskolen til enhver tid, men ledelse og militærmakt er sentralt i utdanningen. Når det kommer til relasjonsledelse og konflikthåndtering er dette tema som ligger innenfor ledelsesfaget. Selv om våre respondenter ikke nødvendigvis hadde nøyaktig de samme fagene som undervises på dagens Krigsskole, vil nok mye være overførbart tilbake i tid fra hva man nå lærer, til hva som har vært del av fagplanen til Krigsskolen gjennom tiden. For å skape en grunnforståelse har vi hentet ut det vi mener er relevant undervisning og som kan relateres til fagområdene relasjonsledelse og konflikthåndtering fra dagens fagplan for Hærens krigsskole, bachelor i ledelse og landmakt.

Under faget Landmaktens grunnlag med troppssjef grunnkurs er ett tema landoperasjoner. Under dette temaet står det:

I emnet skal kadettene utforske, identifisere og utvikle egen troverdighet som militær leder. Videre vektlegges det å videreutvikle det grunnleggende lederskapet og metoder for lederutvikling med vekt på kommunikasjon og

veiledning, lære av praksis, tilbakemeldinger, samt faglig og personlig refleksjon.  
(Forsvaret, 2024c)

Dette vil kunne være utdanning og tilrettelegging for læring rundt konflikthåndtering. Under faget Ledelse i Strid er ett tema Troppssjef grunnkurs. Under temaet står det:

Troppssjef grunnkurs del II vil gi kadettene en grunnleggende innføring i troppssjefens rolle, ansvar og oppgaver med vekt på de krav som stilles til kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Troppssjef grunnkurs del II bygger videre på Troppssjef grunnkurs del I og gir kadettene anledning til å videreutvikle grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som troppssjef. (Forsvaret, 2024a)

Det kan tenkes at det herunder inngår kommunikasjon og håndtering av relasjoner mellom underordnede.

For å bli god på relasjonsledelse må ledere kjenne seg selv (Spurkeland, 2017).

Lederutvikling er et gjennomgående fag på Krigsskolen som går over 5 semestre (Forsvaret, 2024b). I dette faget er blant annet veiledning, erfaringslæring og relasjonell ledelse temaer. Fordi faget går over flere semestre vil det kunne ses i sammenheng med andre fag, med praktisk trening og erfaringer eleven opparbeider seg i tiden på skolen.

Ut fra det vi leser om Krigsskolens fagplan i dag, ser vi ikke at konflikthåndtering direkte er noe det undervises i. Allikevel vil det gjennom fagene det undervises i, oppstå muligheter for å lære om dette gjennom teori og praksis. I hvilken grad det faktisk stemmer vil respondentene våre svare på når de får spørsmål om hva de lærte om relasjonsledelse og konflikthåndtering i sin utdanning på Krigsskolen.

### **3 Teori**

Når det kommer til teori som kan benyttes til å svare på problemstillingen, hvordan ledere i Forsvaret opplever at de er rustet for å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen, er det mye å ta av. Generell ledelsesteori, relasjonsledelse, arbeidsmiljø, konflikthåndtering, internkommunikasjon, annerkjennelsesteori, jus, etikk og teori om makt og påvirkning er undertema som har dukket opp mens vi har ledd etter relevant teori tilpasset tema.

Vi valgt å avgrense teorien til relasjonsledelse og konflikthåndtering, men ønsker også å gå inn på organisasjonskultur. Som det ble skrevet i innledningen er kommunikasjon noe vi finner svært interessant, og selv om teorien vil fokusere på konflikthåndtering og relasjonsledelse vil uansett kommunikasjon komme på banen som en grunnpilar for de to utvalgte temaene.

### **3.1 Ledelse og rammer**

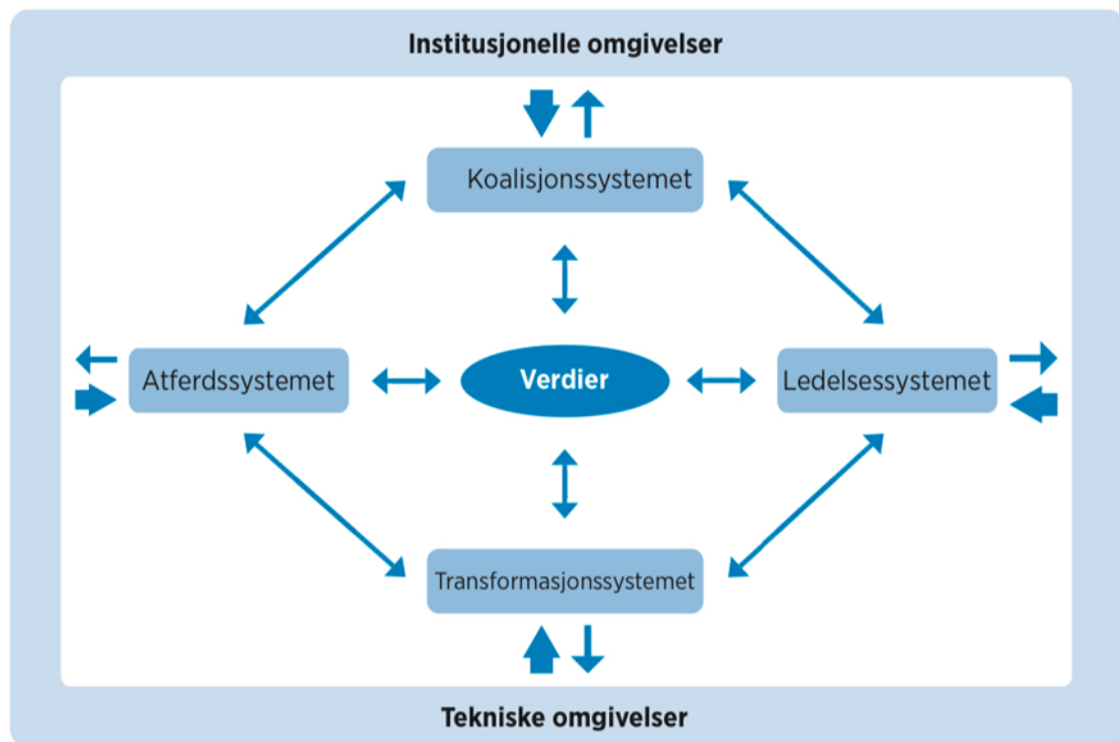
Det å lede kan være ulikt for mange, og vi har selv ulike erfaringer fra å lede, og med forskjellige ledere. Einarsen & Skogstad (2015) trekker frem to spesifikke typer lederstiler som er resultatorientert- og relasjonsorientert ledelse, og skriver videre at disse lederstilene er uavhengig av hverandre.

I hovedsak er det to hovedretninger innenfor ledelse, som ledere beveger seg mot. Disse er den oppgavefokuserte- og den relasjonsorienterte lederstilen. Den oppgavefokuserte lederstilen fokuserer på selve oppgavene og resultatene de gir, men hvor de mulige konsekvensene kan være at medarbeidere etter hvert vil mistriives og falle ifra på grunn av manglende relasjon og fokus. Den andre lederstilen, den relasjonsorienterte, har fokus på de ansatte og ivaretagelse av relasjonene, men med de mulige konsekvensene at det opprettholdes gode relasjoner hvor alle har det trivelig, men lite vil bli gjort og resultatene vil lide (Arnulf, 2017).

Disse lederstilene er uavhengige av hverandre, og for oppnå de ønskelige gode resultatene samtidig som man opprettholder relasjonene vil det være nødvendig å veksle mellom de forskjellige typene lederstil (Einarsen & Skogstad, 2015).

Busch (2019) sier noe om hvordan ledelse, kultur og verdier henger sammen i en organisasjon, og sier videre at det ikke noen organisasjoner, og for så vidt samfunn, som fungerer uten noen felles verdier. Disse felles verdiene skaper en ramme som vil påvirke samtlige i organisasjonen, og ikke minst at de felles verdiene har stor påvirkning på beslutningene som en leder skal ta. De eksisterende rammene og verdiene vil ha en konsekvens hvor antall valg en leder har å forholde seg til i beslutningsprosessen, er reduserte siden valg som går imot de etablerte felles sentrale verdiene ikke vil være aktuelle.

For å kunne se verdiene i et større perspektiv, er det laget det vi mener er en god modell som viser sammenhengen mellom omgivelser og organisasjonen.



Figur 1 Konseptuell modell fra ledelse, kultur og verdier - et integrert perspektiv (s.10) av T. Busch, Fagbokforlaget

I modellen ser vi at de tekniske (myndigheter, lovverk, arbeidsmarked) og de institusjonelle (samfunnskultur, verdier, legitimitet) omgivelsene til Forsvaret, som vi ser på, påvirker systemene som regulerer de interne verdiene, men også at Forsvaret har påvirkning på sine omgivelser (Busch, 2019).

Busch (2019) fortsetter med å beskrive fire ulike systemer:

- Koalisjonssystemet
- Transformasjonssystemet
- Atferdssystemet
- Ledelsessystemet

Koalisjonssystemet beskrives som det politiske systemet, hvor interessentene gjennom avtaler etablerer eller konstituerer Forsvaret. Disse avtalene kan være både formelle via lovverk eller andre avtaler som definerer mål, men også uformelle hvor det eksempelvis er like



forventninger. I dette politiske systemet vil det også være ulike mål og områder som jobber mot hverandre, «politiske prosesser skapes av motstridende mål og knappe ressurser. I alle organisasjoner vil det foreligge konflikter og maktbruk» (Busch, 2019, s.12). Det vil si at en viss grad av konflikt kan og er påregnelig i enhver organisasjon og arbeidsmiljø.

Transformasjonssystemet beskrives som et belønningssystem, hvor det organisasjonen leverer til sine interessenter, eller hvordan organisasjonen transformerer ressursene som er gitt dem, vil styres av blant annet av samfunnsverdier (Busch, 2019). Dette kan eksempelvis være krav til redusert miljøutslipp, eller når Forsvaret gjennomfører tjenesteutvikling og innovasjoner hvor verdier (og krav) som medvirkning fra de ansatte vil ha stor betydning (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Atferdssystemet beskrives som menneskene i Forsvaret, og at det ikke bare er den formelle organisasjonsstrukturen som påvirker menneskenes atferd. Deres følelser, egne verdier og motivasjon vil også påvirke atferd og menneskene vil skape en organisasjonskultur som reflekterer samtlige av organisasjonens verdier (Busch, 2019).

Ledelsessystemet beskrives som det systemet som setter mål for samtlige systemer, inklusiv seg selv, for å løse de problemene som kan hindre at organisasjonen oppnår sine mål.

Atferden til ledere beskriver derfor en helt egen form for atferd, som kan adopteres av alle menneskene i organisasjonen. Ledelsessystemet vil derfor påvirke samtlige systemer, og lage ulike prosesser som profesjonalisering-, verdiutvikling-, politikk- koordinering-, belønning- og ledelsesutviklingsprosess. Ledelse vil her kunne sies som det å jobbe med prosesser og systemer for å sikre at organisasjonen utvikler sitt verdigrunnlag (Busch, 2019).

Verdigrunnlag og lederstil vil derfor ha stor påvirkning på utvikling av medarbeiderne man er satt til å lede og organisasjonen man representerer uavhengig av nivå.

## **3.2 Verdibasert ledelse**

Verdibasert ledelse representerer en ledelsesfilosofi der kjerneverdier står sentralt i handlinger og beslutninger som ledere gjør. Busch (2019) understreker viktigheten av at ledere ikke bare må fokusere på resultater, men også på måten resultatene oppnås via verdiene i organisasjonen man er satt til å lede. I Forsvaret, hvor både tradisjoner og sterke kjerneverdier har stort fokus og stor betydning treffer Busch sin formulering godt.

Busch (2019) argumenterer for at verdier som integritet, ansvarlighet og respekt må være mer enn abstrakte begreper; de må være levende og synlige i hverdagens praksis. I Forsvaret snakker man ofte om viktigheten av å lede gjennom å være et godt eksempel. Kjerneverdiene til Forsvaret som er respekt, ansvar og mot, erfarer vi at ledere bruker som både beslutningsgrunnlag og støtte i deres daglige interaksjoner med medarbeidere og kollegaer og på den måten gjør verdiene synlig og levende.

Det vil også være utfordringer ledere vil møte i bruken av verdibasert ledelse, spesielt konflikten som oppstår når organisasjonens behov og individets verdier ikke er på linje. I Forsvaret ser vi dette når operasjonelle krav kommer i konflikt med personlige overbevisninger, som for eksempel en tjenestegjørende i førstegangstjenesten som er motstander mot våpen. Løsningen på dette er da god dialog og opplæring, som vil styrke offiserens evne til å både navigere og bruke verdiene på en slik måte at man respekterer både individet og de operasjonelle kravene (Busch, 2019).

Verdiene skal være til stede ikke bare i hverdagen, men også i kriser og krig. Busch (2019) viser til at et vedvarende fokus på verdier bidrar til å styrke en organisasjons integritet, og styrker tilliten til organisasjonen både internt og eksternt. Dette vil si at ved å bruke verdiene til Forsvaret i hverdagen og over tid, ikke bare vil styrke det interne arbeidsmiljøet, men også forbedre Forsvarets forhold til sivilsamfunnet og internasjonale partnere, og på den måten bidra til at Forsvaret er bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer.

### **3.2.1 Verdier**

En verdi vil da kunne sies å være grunnleggende retningslinjer som definerer hva som er ønskelig og verdifullt innenfor en organisasjon. Verdier vil ikke bare være abstrakte konsepter, men helt konkrete prinsipper som skal være synlige i organisasjonens daglige drift og beslutningstaking. Disse verdiene er et viktig fundament for å skape en sterk organisasjonskultur og for å sikre at alle medlemmer av organisasjonen handler i tråd med felles mål og etiske standarder (Busch, 2019).

I Forsvaret, for eksempel, hvor kjerneverdiene er respekt, ansvar og mot anses de verdiene som viktige bidragsyttere til å forme organisasjonens kultur og ledelsespraksis. Disse verdiene danner grunnlaget for hvordan beslutninger tas, hvordan medlemmer interagerer, og hvordan oppgaver utføres, spesielt under krevende og utfordrende forhold som strid.

### **3.2.2 Holdninger**

Holdninger er tett knyttet til verdier, ettersom holdningene reflekterer individers spesifikke følelser, tanker og tilbøyeligheter til å handle på en bestemt måte i ulike situasjoner. Mens verdier fungerer som overordnede prinsipper som styrer hva vi anser som viktig og verdifullt, er holdninger de mer konkrete uttrykkene for disse verdiene i vår daglige interaksjon og beslutninger. Holdninger spiller en viktig rolle i det å omsette verdier til handling. For at verdiene skal ha en effekt i organisasjonen, må de være tatt til seg av medlemmene og komme til uttrykk og vises i deres holdninger. Dette betyr at ledere må arbeide aktivt med å både motivere til, og styrke positive holdninger som støtter opp under organisasjonens verdier (Busch, 2019).

I Forsvaret, hvor verdier er svært viktig, vil derfor holdningene ha en avgjørende rolle i å bringe disse verdiene til liv. En leder i Forsvaret må ikke bare forstå og verdsette kjerneverdiene, men også utvikle og demonstrere de holdningene som reflekterer respekt for andre, ansvarlighet i sine handlinger, og mot til å ta vanskelige beslutninger.

Busch (2019) understreker også at det kan oppstå utfordringer når det er misforhold mellom organisasjonens verdier og individenes personlige holdninger. Dette krever en kontinuerlig innsats fra ledelsen for å sikre at organisasjonens verdier er klart kommunisert og at holdningene til de ansatte er i samsvar med disse verdiene. Gjennom opplæring, dialog og eksempelsetting kan ledere bidra til å justere og styrke holdninger som støtter organisasjonens verdigrunnlag.

### **3.2.3 Etikk**

Etikk er studiet av moralske verdier og prinsipper som styrer individers oppførsel og beslutningstaking. Det er filosofien som undersøker hva som er rett og galt, hva som er rettferdig og urettferdig, og hvordan mennesker bør handle i ulike situasjoner. Etikk har derfor også en viktig rolle i verdibasert ledelse. Etikk i ledelse refererer til de moralske prinsippene som styrer en leders handlinger og beslutninger. Dette vil inkludere blant annet integritet, rettferdighet, ærlighet og respekt for menneskeverd (Busch, 2019).

Busch (2019) understreker videre at etisk ledelse er nødvendig for at en organisasjon skal bygge tillit både internt i organisasjonen, men også eksternt mot samfunnet. En organisasjon ønsker dermed ledere som opptrer etisk. Dette vil si ledere som viser respekt for individet, tar

ansvar for sine egne handlinger og viser mot til å gjøre det riktige selv når det er vanskelig. Det vil også si ledere som skaper et miljø der ansatte føler seg trygge og verdsatt, og hvor det er en klar forståelse av hva som er rett og hva som er galt.

Vi leser dette som at hvordan ledere opptrer og ter seg, altså deres atferd, er en viktig del av enhver organisasjon, og ikke minst for dens ansatte. Når respondentene i en studie ble bedt om å beskrive etiske ledere sier Yukl (2013) at flere beskrev viktige atferdsmønstre, hvor flere av atferdsmønstrene som er nevnt ovenfor også ble beskrevet. Etisk ledelse innebærer også å være et forbilde for ansatte. Busch (2019) argumenterer for at ledere må lede med eksempel, demonstrere de verdiene de ønsker å se i sine ansatte, og handle med integritet og ærlighet. Dette skaper en kultur av tillit og respekt, hvor ansatte føler seg forpliktet til å følge samme etiske standarder.

I Forsvaret, hvor beslutninger ofte tas under press og i komplekse situasjoner, vil etisk ledelse kunne sies å være spesielt viktig. Forsvarets verdier - respekt, ansvar og mot – gir et rammeverk for etisk atferd, og det er forventninger til at vi som ledere skal reflektere disse verdiene ovenfor for våre ansatte.

I samme undersøkelse som Yukl (2013) viste til ble det også trukket frem viktigheten av at ledere også kritiserte og håndterte (punish) uetisk atferd som blir oppdaget. Dette tilsier at vi må være oppmerksomme og opptre proaktivt for å identifisere og håndtere potensielle etiske dilemmaer før de eskalerer.

Gjennom god opplæring innenfor organisasjonens verdier, tydelige forventninger til både ledere og ansatte, og håndtering av uetisk atferd kan Forsvaret som organisasjon dermed styrke ledernes evne til å handle i tråd med verdiene. Ved å integrere etikk i alle aspekter av ledelse og beslutningstaking, kan Forsvaret sikre at de ikke bare oppnår sine mål, men også legge til rette for at målene oppnås på en måte som er i tråd med verdiene respekt, ansvar og mot.

### **3.3 Relasjonsledelse**

Mye av forskningen rundt ledelse ser på handlingene til ledere og hvordan disse påvirker relasjoner. Fokuset tradisjonelt har vært hvordan den individuelle leder kan bygge og opprettholde samarbeidsrelasjoner. En annen måte å se relasjonsledelse på vil være å se det i konteksten til den sosiale dynamikken de ulike individene har i en organisasjon, hvor

individene påvirker hverandre basert på de ulike interaksjonene og dialogen som oppstår blant medlemmene i organisasjonen (Yukl, 2013).

Relasjonsledelse kan derfor sies å handle om «en leders evne til å vise omtanke, gi støtte til og utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere – slik medarbeiderne opplever det» (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 303). Ut fra egne tanker og erfaringer mener vi at for å få til dette må man kjenne seg selv og hvordan en fremstår, kjenne sine medarbeidere og hvilke behov de har, samt vite hvordan man må kommunisere med den enkelte for å ivareta tillitt og trygghet. Vi må dermed ha et bevisst forhold til hvordan vi som ledere påvirker våre ansatte.

De ulike organisasjonene trenger de ulike medarbeidernes talenter, ideer og energi, på samme måte som medarbeiderne trenger lønn, karriere og muligheter for fremtiden. Hvis organisasjonen eller medarbeiderne ikke tilpasser seg hverandre vil dette ha negative utfall for begge parter. På samme måte vil en god tilpasning bidra til gevinst, utvikling og muligheter for fremtiden for begge partene (Bolman & Deal, 2008/2009).

Teori om relasjonsledelse bruker vi i masteroppgaven ved at vi i form av intervju spørsmål, avdekker hvilken relasjon mellomlederne vi snakker med har klart å bygge med sine medarbeidere. Hvilke relasjoner mellomledere har til sine ansatte anser vi som en viktig del av det å forstå hvordan de opplever seg rustet til å håndtere relasjonskonflikter.

Konfliktstyring er noe av det viktigste en relasjonsorientert leder må beherske, og styringen av konflikter vil være både forebyggende, og aktivt konfliktløsende. Dette vil være relevant i masteroppgaven fordi vår forståelse av intervjuobjektens relasjon til sine underordnede, samt fokus på konfliktstyring også kan si noe om hvorvidt de må håndtere konflikter og hva slags forhold de har til sine medarbeidere og konfliktløsning i seg selv (Spurkeland, 2017).

Spurkeland (2017) skriver at alle ledere trenger konflikthåndteringsberedskap i sin verktøykasse. Ofte er dette noe som ikke gis, og som fører til at mange konflikter like ofte blir tiett i hjel, som håndtert. Spurkeland skriver også om relasjonell feighet, der en leder ser en konflikt, men velger å ikke ta den vanskelige samtalen med vedkommende. Saken blir kun snakket om på utsiden og ender med å vokse seg unødvendig stor og utfordrende på grunn av en leders feighet. Når skal eller bør egentlig en leder ta tak i en konflikt?

Ut ifra teorien som er beskrevet ovenfor handler relasjonsledelse om å bygge tillitt. Det handler om å kjenne sine medarbeidere, men også om å kjenne seg selv. Spurkeland (2017) skriver at relasjonsledelse er både utfordrende og tungt. En ting er å lære seg å lytte, se og motivere sine medarbeidere, men for å kunne bygge tillitt med medarbeidere kreves også at lederen kjenner seg selv på et indre plan. Det kan tenkes at en må kjenne seg selv for å vite hvordan man kan og bør møte andre, samt kjenne til egne styrker og forbedringspotensialer i forskjellige kontekster. Vi skal forske på Krigsskoleutdannede offiserer. I oppgaven vår vil det muligens være relevant å se på i hvilken grad man har jobbet med å bli kjent med seg selv, for å kunne forstå deres forhold til relasjonsledelse som et gjensidig forhold mellom to eller flere personer.

Et slikt gjensidig forhold kan også beskrives som en form for psykologisk kontrakt, som bygges ved gode relasjoner. Denne kontrakten bidrar til at konflikter som fellesbetegnelse tas ved roten før de får så stor grobunn at de springer ut som en relasjonskonflikt. Små problemer og irritasjonsmomenter tas opp med den det gjelder direkte og det gis konstruktive tilbakemeldinger slik at konflikter ikke får utvikle seg til å bli større. Noe som leder oss inn i neste tema (Spurkeland, 2017).

### **3.4 Organisasjonskultur**

Struktur og ledelse i en organisasjon kan gi et godt grunnlag når en ser på konflikthåndtering og relasjonsledelse. Organisasjonskultur er derimot et svært viktig aspekt for å forstå dynamikken i en organisasjon. Den noe mer uformelle strukturen og normene som blir satt spiller en stor rolle og er noe en leder må ta inn over seg når en skal drive relasjonsledelse, men også i håndtering av relasjonskonflikter.

Organisasjonskultur kan defineres som “et mønster av grunnleggende antakelser og verdier som medlemmene av en gruppe har til felles” (Bolman & Deal, 2008/2009, s. 402). Noe av dette kan styres og implementeres fra organisasjonen og ledelsen sin side, slik som verdier man ønsker at alle skal stå for. Man kan til og med selektare personell på bakgrunn av at de har de samme verdiene som organisasjonen står for. Når det kommer til antagelser vil vi si dette går mer på den felles oppfatningen man lager sammen, altså normene i organisasjonen. Organisasjonskulturen og normene som lages uformelt, står ofte sterkt i organisasjoner. Som

leder vil det være viktig å forstå, ha innsyn i og respektere kulturen på sin arbeidsplass. Har man ikke det kan det bli utfordrende å påvirke sine ansatte, samt å skape gjensidig tillitt.

I store og komplekse organisasjoner som også er geografisk spredt vil det naturlig skapes egne kulturer på tvers av den felles organisasjonskulturen. Kanskje antakelsene vil være noe forskjellige, mens verdiene fortsatt er de samme?

### **3.5 Konflikthåndtering**

Einarsen & Pedersen (2017) ser på konflikter både i lys av jus og psykologi. I vår masteroppgave ønsker vi i hovedsak å se på den psykologiske delen av konflikthåndteringen. Vi ønsker ikke en oppgave som baserer seg på hvorvidt en leder handler rett i henhold til loven, men ønsker å rette oss mer mot hvilke følelser og mekanismer som gjør seg gjeldende i en konflikthåndteringssituasjon.

Det finnes flere måter å definere en konflikt på, men Evert van de Vliert skrev i 1998 en definisjon vi mener er godt forklarende for hva en konflikt er: «To individer – et individ og en gruppe – eller to grupper, er i konflikt når minst den ene parten opplever den andre som et hinder eller som en kilde til frustrasjon» (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 52). Videre presiseres det at en konflikt er en prosess som kan endre retning, innhold og styrke underveis.

Når en leder skal håndtere konflikter finnes det mange verktøy for å ivareta de som er involvert og for å gjøre de riktige tingene i en konflikt mellom medarbeidere. Ifølge Einarsen og Pedersen (2017) er allikevel de viktigste verktøyene for en leder som skal håndtere en konflikt, personlige egnetet, klokskap og erfaring. Ut fra dette har de utarbeidet et sett med egenskaper de mener bør være til stede hos en leder om de skal kunne håndtere konflikter på en god måte. De er:

- En konstruktiv holdning til fenomenet konflikt.
- En god forståelse av hva konflikter er, og hvordan de utvikles.
- Gode kommunikasjonsferdigheter og vektlegging av fakta og saklige forhold.
- En klar holdning til at utilbørlig atferd, uansett grunn, ikke er akseptabelt.
- En god forståelse av lovverk og avtaler.
- Kompetanse i og systemer for god saksbehandling. (Einarsen & Pedersen, 2017, s. 153-154)

Denne listen har vi brukt når vi har utformet forskningsspørsmålene våre, og er også brukt når vi har laget spørsmål til intervjuguiden vår (Vedlegg 3). Listen egner seg til å se på sammenhenger, likheter og forskjeller i svarene på intervjuene som er brukt i drøftingsdelen.

## **4 Metode**

### **4.1 Forskningsdesign**

Problemstillingen i vår oppgave er: *Hvordan opplever ledere i Forsvaret at de er rustet for å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen?* For å besvare denne problemstillingen har vi valgt casestudie som forskningsdesign. Ifølge Jacobsen (2015) er casestudie en velegnet metode når man ønsker å få en dypere forståelse av komplekse fenomener innenfor en organisasjon.

Ettersom vår valgte problemstilling ser på hvordan ledere opplever at de er rustet for håndtering av relasjonskonflikter, ser vi på denne problemstillingen som beskrivende (Jacobsen, 2015). Spørreordet "hvordan" tilsier at vi ønsker en beskrivelse av en tilstand og ikke svaret på hvorfor det er slik. Det kan hende at vi i løpet av undersøkelsen vår finner ut hvorfor det er slik også, men det vil være i lys av en beskrivelse av hvordan. Vi ønsker å bruke en beskrivende problemstilling fordi uavhengig av hva teori sier, handler veldig mye av relasjonen mellom mennesker om følelser. Derfor er hvordan vi opplever noe like viktig som hvordan det "er" og med bakgrunn i dette har vi valgt en hermeneutisk tilnærming til forskningen vår.

### **4.2 Hermeneutisk Tilnærming**

Den hermeneutiske tilnærmingen, som beskrevet av Jacobsen (2015), fokuserer på hvordan vi fortolker og forstår menneskelige opplevelser og tekster. Hermeneutikk, som kommer fra det greske ordet "hermeneuein, som betyr "å tolke" eller "å forstå." Denne tilnærmingen ser vi som veldig relevant for vårt valg av kvalitativ forskningsmetode, hvor vi ønsker å finne formålet og dermed få en dypere innsikt i hvordan våre respondenter skaper mening gjennom deres erfaringer. Denne tilnærming vil innebære at vi ser på de menneskelige erfaringene som en helhet, hvor hver del av erfaringene forstås i lys av denne helheten og at helheten må sees og forstås i lys av erfaringene.

#### **Prosessen ved hermeneutisk tilnærming:**



1. **Forforståelse:** Jacobsen (2015) påpeker at forskeren går inn i forskningsprosessen med en forforståelse basert på tidligere erfaringer, kunnskap og teorier. Denne forforståelsen påvirker hvordan dataene samles inn og tolkes.
2. **Datainnsamling:** Gjennomføring av kvalitative intervjuer med ledere i Forsvaret. Intervjuene er semi-strukturerte for å gi rom for deltakerne til å uttrykke sine opplevelser og tanker fritt, slik Jacobsen (2015) anbefaler.
3. **Fortolkning:** Dataene blir analysert ved å bevege seg frem og tilbake mellom delene av dataene (for eksempel sitater fra intervjuer) og helheten (for eksempel det teoretiske rammeverket og konteksten). Denne prosessen, som Jacobsen (2015) beskriver som den hermeneutiske sirkel, bidrar til en dypere forståelse av hvordan lederne opplever sin beredskap til å håndtere relasjonskonflikter.
4. **Refleksjon:** Forskerens refleksjon rundt egen rolle og forforståelse er avgjørende i hermeneutisk tilnærming. Jacobsen (2015) understreker viktigheten av at forskeren gjennom hele forskningsprosessen reflekterer over hvordan egen forforståelse påvirker tolkningsprosessen og søker å oppnå en balansert og åpen fortolkning av dataene.

Ved å bruke prosessen for hermeneutisk tilnærming, som beskrevet av Jacobsen (2015) i vår studie, har vi i større grad kunnet utforske det vi opplevde som komplekse og ikke minst de subjektive erfaringene til lederne i Forsvaret. Tilnærmingen vil bidra til å gi oss en mer nyansert innsikt om hvordan de responderende lederne i Forsvaret identifiserer, vurderer og håndterer relasjonskonflikter i sin arbeidshverdag. Det vil også gi oss muligheten til å få en større forståelse for hvordan Forsvarets verdier, etikk og kultur påvirker ledernes tilnærming til konflikthåndtering.

Hermeneutikkens fokus på fortolkning og forståelse har gitt oss muligheten til å få en bedre innsikt i hva lederne vi intervjuet har av opplevelser, og vi har presentert disse på en måte som gir kontekst og betydning (Jacobsen, 2015). Gjennom våre kvalitative intervjuer har vi fått samlet inn data om våre respondenters erfaringer og opplevelser. Disse dataene har vi tolket gjennom bruk av det vi ser på som relevant teori om relasjonsledelse, verdibasert ledelse og konflikthåndtering i tillegg til bruk av egne erfaringer.

Det vil si at vi vil forsøke å ikke ta utgangspunkt i at det finnes en egentlig sannhet, men at fenomenet om hvordan ledere i Forsvaret føler seg rustet til å håndtere relasjonskonflikter på

arbeidsplassen kan ses på i flere nivåer og ved å sette disse sammen vil vi få en helhet (Thagaard, 2018).

For å kunne forske på menneskers opplevelse av noe, må metoden også kunne være noe fri ettersom det kan være mange variabler som påvirker opplevelsene. Dette vil vi komme tilbake til i neste underkapittel, men vi ser uansett for oss et opplegg med mange variabler og få undersøkelsesenheter, altså et intensivt opplegg (Jacobsen, 2015). Det å kunne gå i dybden på hvordan konflikthåndtering oppleves kan føre til mange nyanser, og derfor ønsker vi ikke å snakke med for mange da det kan bli et veldig stort datagrunnlag. Vi har gjennomført undersøkelsen på ledere i Forsvaret som har gjennomført Hærens Krigsskole, og utvalget vil derfor være mennesker som har vært eller er ledere med bakgrunn fra Hæren. Det vil si at den formelle utdannelsen deres er den samme, men de arbeider innenfor forskjellige avdelinger og subkulturer.

Det som er spesielt med case-studier er at de er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Enhet har vi skrevet litt om, men tid er noe vi ikke har nevnt i stor grad. Vi ønsker at undersøkelsen skal gjennomføres på ett tidspunkt og ikke gjentatte ganger. Undersøkelsen vil derfor være et utsnitt av hva som er gjeldende der og da på et gitt tidspunkt. Det vil beskrive en opplevelse en leder med Krigsskoleutdanning har på et tidspunkt hvor vedkommende har oppnådd et visst ledernivå. Det vil si at respondentene har erfaring innenfor ledelse fra tidligere, samt en utdanning innenfor ledelsesfaget. Vi mener at de to elementene holder til å kunne gjøre denne undersøkelsen relevant både mot å se på Forsvarets utdanningsplan og mot andre mellomledere i andre typer bedrifter. I tillegg er en opplevelse av noe, noe som skapes over tid. Det vil si at selv om undersøkelsen gjennomføres på et gitt tidspunkt, er ledernes opplevelse noe som er skapt over tid frem til det tidspunktet de undersøkes på.

Over har vi beskrevet grunnlaget for valg av problemstilling og forskningsdesign. Uansett hva slags forskningsdesign man velger, vil det være fordeler og ulemper med dem. Det har vært viktig for oss å være klar over dem og ta høyde for dem underveis i undersøkelsen. En svakhet med casestudie som forskningsdesign er at når man kun ser på en undersøkelsesenheter, kan det være vanskelig å generalisere resultatet av forskningen (Jacobsen, 2015). Hvorvidt svarene kan generaliseres i populasjonen, altså i Forsvaret eller Hæren, vil nok komme an på hvor likt respondentene svarer i undersøkelsen. Det er dog gjort lignende undersøkelser i

andre organisasjoner, og kanskje flere studier av opplevd rustethet for konflikthåndtering til sammen kan gi et godt svar på hva som er gjeldende for befolkningen, for eksempel i Norge. En styrke med forskningsdesignet og problemstillingen vi har valgt er at den kan ha relevans innad i Forsvaret om den peker på at noe kan eller bør justeres i forbindelse med utdanningen de gjennomfører på Hærens Krigsskole.

### **4.3 Metodevalg**

I innledningen og i kapittel 4.1 har vi diskutert problemstillingen vår og det valgte forskningsdesignet. Med dette som bakgrunn vil vi nå beskrive de metodene vi har benyttet under forskningen. Ettersom vi har valgt en beskrivende problemstilling og et intensivt opplegg, har vi bestemt oss for å bruke en kvalitativ forskningsmetode. Denne metoden gir respondentene frihet til å uttrykke sine opplevelser og erfaringer i dybden, og passer godt når vi ønsker å utforske et lite antall mennesker. For å gi respondentene mulighet til å beskrive og gi oss de viktige variablene har vi valgt en kvalitativ forskningsmetode da den belager seg på få enheter som samles inn som ord (Jacobsen, 2015). Det er derimot flere måter å samle inn data på innenfor den kvalitative forskningsmetoden.

Vi har brukt intervju gjennom individuelle samtaler med de vi valgte ut som våre respondenter. Individuelle intervju egner seg godt når få enheter skal undersøkes, når hva det er hver enkelt person sier som er interessant, og når vi er interessert i den enkeltes meninger og fortolkninger av et fenomen (Jacobsen, 2015). Dette understøttes også av Yukl (2013) som sier at kvalitative metoder er en nødvendighet for å la forskere utforske de ulike forklaringene rundt hendelser, når det kommer til relasjonsledelse. Det er flere former for intervju, både når det kommer til måte og gjennomføring.

Videre benyttet vi oss av en intervjuguide med lav strukturingsgrad (Vedlegg 3). Vi ønsket å ha noen spørsmål som alle respondentene får, men at de er så åpne at vi ikke kan påvirke hva de sier. Vi vil ha med noen tema de skal innom som veileder mot at de svarer på vår problemstilling, men uten at vi legger noe svar i munnen deres. Vi mener at for å i det hele tatt kunne finne hvordan mellomledere opplever at de er rustet for konflikthåndtering mellom mennesker, måtte det gis rom for at de selv kunne komme med svaret, og at de ikke kunne velge mellom alternativer.

Fordelen med en kvalitativ forskningsmetode ved bruk av semistrukturerte intervjuer hvor man ser hverandre på video er at man har en rød tråd gjennom intervjuguiden som gjør at man holder seg til de temaene det skal snakkes om, samtidig som at det gis nok rom for at respondentene fritt kan snakke om sine meninger og oppfatninger.

Nielsen & Repstad (2009) sier at det å analysere egen virksomhet ikke er spesielt annerledes enn hva andre forskere gjør når de bruker kvalitative metoder, men med de fordelene og ulempene som følger med dette. I metodevalget beskriver vi nærmere de fordelene som kan medfølge dette valget, mens ulempene beskrives nærmere i kapittelet metodekritikk.

Den av oss som ikke jobber i Forsvaret har eksempelvis erfart utfordringer med å få kontakt med ledere fra Forsvaret som foredragsholdere eller talspersoner ved tidligere anledninger, om han gikk via deres kommunikasjonsavdeling. En stor fordel som vi derfor erfarte var at det var lettere å velge ut og finne de intervjuobjektene som representerte begge kjønn, samt å identifisere de kandidatene som hadde god erfaring fra forskjellige avdelinger i Forsvaret ved at en av oss jobber i organisasjonen. Dette var i stor grad knyttet til tilliten, kredibiliteten og de bekjentskapene som fulgte med det at en av oss var ansatt i Forsvaret. De intime sosiale båndene utgjør både en positiv og negativ forskjell i forhold til hvis begge kom utenifra (Nielsen & Repstad, 2009).

Under intervjuene merket vi også at det var en fordel med intern kunnskap om Forsvaret, da oppfølgingsspørsmål kunne knyttes direkte til kjennskap om detaljer i organisering, bruk av interne uttrykk eller felles kjente problemstillinger. Det opplevdes som at intervjusamtalen hadde en bedre naturlig flyt ettersom en av oss hadde intern forståelse fra Forsvaret, og kunne presisere, utdype eller stille oppfølgingsspørsmål hvor noe fortsatt var uklart.

Noe av denne erfaringen kan muligens knyttes til det Nielsen og Repstad (2004) sier rundt kjennskap til hverdagen i organisasjonen, engasjement og felles ønske om endringer på områder, og herunder ønsket om påvirkning av sentrale aktører når det kommer til det systematiske arbeidet med konflikthåndtering.

En av våre kandidater beskrev dette slik etter vi hadde presisert et spørsmål med detaljer rundt hverdagsproblematikk med tanke på små og store konflikter i forsvaret: *“Systemet er ikke godt nok til å ivareta hva som er de ordentlige konfliktene og hva som er de små sakene som*

*kan løses på lavt nivå.*” Dette er nok ikke en personlig mening og tydeliggjøring vi ville fått hvis ikke en av oss kjente til slike detaljer.

#### **4.4 Datautvalg**

Når det kommer til hvordan vi valgte ut intervjuobjektene våre, hadde vi to muligheter for hvem vi ønsket å intervju. Den ene muligheten var å velge offiserer fra samme årskull på Krigsskolen. Slik sett ville vi visst at de har vært gjennom det samme opplegget under sin utdanning der. Den andre metoden, og den vi valgte å gå for var å finne personer som ønsket å snakke med oss og som har en viss erfaring og et ønske om å reflektere rundt temaene vi skriver masteroppgave om. Det vil si at våre kandidater ikke har Krigsskole fra samme år, men som vi tidligere har skrevet er de grunnleggende prinsippene i utdanningen den samme. I tillegg har alle, uavhengig av årskull på Krigsskolen, erfaringer, tilleggsutdanning og annen utdanning som vil påvirke svarene. Vi valgte derfor å gå for respondenter vi visste ville gi oss noe i løpet av intervjuet, og ikke forsikre oss om at utdannelsen fra Krigsskolen var helt lik. Dette gjenspeiler seg i valget om en kvalitativ metode også, hvor utvalget fra samme årskull kanskje ville vært nyttig å sett på ved bruk av en kvantitativ tilnærming. Om det viktigste i oppgaven var å se på om Krigsskolen utdanner ledere som kan håndtere konflikter ville det vært mer hensiktsmessig å forsikre oss om at et årskull og det årets utdanningsplan gav elevene det de trengte. Vi har som tidligere nevnt hatt en hermeneutisk tilnærming til oppgaven og ser dermed på opplevelse av rustethet, og ønsket derfor å gå for et annet utvalg.

Vi endte med å velge ut 3 intervjuobjekter. Likhetene mellom intervjuobjektene er at alle tre er offiserer med utdanning fra Hærens Krigsskole og alle har hatt flere lederposisjoner med personellansvar i karrieren. Alle har også vært i situasjoner hvor de har identifisert og måttet håndtere relasjonskonflikter, også som leder hvor konfliktene har vært mellom egne underordnede. Intervjuobjektene våre har varierende alder, mellom 35-55 år og har derfor gjennomført sin utdanning ved Krigsskolen på forskjellig tidspunkt. Utdanning ut over Krigsskolen er også relativt forskjellig hos alle, og vi har intervjuet ledere av begge kjønn.

#### **4.5 Datainnsamling**

Med et forskningsdesign i bunn, en semistrukturert intervjuguide og et utvalg av intervjuobjekter på plass, er grunnlaget for innhenting av data for å kunne svare på

problemstillingen til stede. Vi skal videre forklare hvordan intervjuene ble gjennomført, før vi går inn på hvordan vi håndterte den store mengden data som ble samlet inn under intervjuene.

#### **4.5.1 Gjennomføring av intervjuer**

Den av oss som jobber til daglig i Forsvaret tok kontakt med alle respondentene og avtalte tid for intervju gjennom Teams. Respondentene fikk innledningsvis en forespørsel om å delta på intervju, hvor vi forklarte kort om vår problemstilling og hva vi ønsket å snakke med de om. Etter at intervjuet var avtalt, sendte vi dem kjernespørsmålene i intervjuguiden slik at de kunne forberede seg til intervjuet (Vedlegg 4). Dette var et valg vi tok bevisst ettersom vi av erfaring vet at det kan være vanskelig å komme på hendelser, situasjoner og tanker rundt et tema om spørsmålene kommer spontant. Ved å sende ut kjernespørsmålene i intervjuguiden hadde respondentene mulighet til å forberede seg, tenke gjennom temaer og spørsmål slik at vi kunne få gode og gjennomtenkte svar når intervjuene ble gjennomført. Ettersom vi kun har snakket med 3 personer var det viktig for oss at det var 3 gode samtaler. Innholdet i vårt intervju var ikke basert på et behov for spontane svar, derfor så vi ikke på det som negativt å gi ut spørsmålene på forhånd.

Intervjuene ble som nevnt gjennomført på Teams, hvor den av oss som ikke jobber i Forsvaret var intervjueren, mens den av oss som jobber i Forsvaret observerte, noterte og kom med tilleggsspørsmål der hvor det var behov. Vi valgte å gjøre det på denne måten i alle intervjuene for å skape mest mulig likhet i strukturering ettersom vi også er forskjellige og kunne endt med stor variasjon i selve gjennomføringen og i det å følge intervjuguiden.

I intervjuet startet vi med informasjon om oss selv og studiet vi gjennomfører, samt en introduksjon av intervjuobjektet. Dette gjorde vi for å få en bedre forståelse for hvem vi snakket med og for å kunne gjøre gode vurderinger i drøftingen utover kun svar på spørsmålene vi stilte om relasjonskonflikter. Vi ønsker ikke å si så mye om personen vi intervjuer i oppgaven, men det å ha et inntrykk av erfaring, utdanning og hva spesifikt den enkelte har jobbet med gav oss et godt grunnlag for vår drøfting og håndtering av dataene etter innsamling.

Selve intervjuet baserte vi på intervjuguiden, men lot respondentene snakke relativt fritt så lenge vi holdt oss innenfor temaene vi ønsket å snakke om. Noen av respondentene hadde lange svar, og noen gikk iblant litt utover tema, noe som kan være positivt ettersom mye av

informasjonen vi fikk fortsatt var relevant selv om det ikke var et direkte svar på spørsmålet vi stilte. Dette svarte godt med vår hensikt med en semi-strukturert intervjuguide.

Intervjuene tok fra 40 minutter til litt over en time, hvor vi selv noterte oss viktige sitater og observasjoner, samtidig som intervjuet ble tatt opp etter samtykke fra respondentene. På denne måten kunne vi fokusere på å observere og formulere gode oppfølgingsspørsmål der det var behov i stedet for å notere alt som ble sagt til enhver tid. Det hadde vært veldig krevende, og vi er begge enige om at måten vi gjennomførte intervjuene på var hensiktsmessig. Vi valgte også å gjennomføre alle intervjuene på Teams, for at vi begge kunne være med, og for å skape like rammer for alle respondentene.

#### **4.5.2 Datahåndtering**

Å gjennomføre intervjuer krever gode spørsmål. Men den største jobben kommer når datagrunnlaget som er samlet inn skal analyseres. Med notater og store lydfiler er det viktig at dataene forenkles og struktureres slik at man klarer å trekke ut den informasjonen man trenger (Jacobsen, 2015).

For å gjennomføre denne analysen ønsker vi å benytte oss av innholdsanalyse. Kort fortalt går det ut på å forme kategorier ut fra svarene og fylle disse med mening. Muligens og forhåpentligvis kan man finne sammenhenger mellom kategoriene og innholdet i dem (Jacobsen, 2015). Ettersom vi ønsker å finne ut hvordan mellomledere opplever noe tror vi innholdsanalyse vil være mer hensiktsmessig enn for eksempel prosessanalyse, da det i større grad går ut på å sekvensere hendelser i tid etter hverandre, at de påvirker hverandre og får et utfall (Jacobsen, 2015). Om vi hadde ønsket å se på en utviklingsprosess innenfor konflikthåndtering kunne dette vært en nyttig analyse, men i vårt tilfelle ser vi på det å kategorisere innholdet i en undersøkelse som en bedre måte å analysere intervjudataene på.

Fordelen med innholdsanalyse er at man på en strukturerte måte kan rydde i store data og finne kategorier og sammenhenger som kan skape en valid undersøkelse. På den andre siden kan det føre til at man setter enkeltes meninger i bås og i sammenheng med andres meninger som kanskje ikke burde vært satt sammen. Det er viktig at vi har med oss denne tilnærmingen når vi skal analysere data, og være åpen for at analysemetoden kanskje må endres om innholdsanalyse blir feil hvis dataene er for sprikende. Igjen, da er kanskje ikke undersøkelsen valid i utgangspunktet.

Vi valgte i vår analyse av transkriberingene å bruke følgende kategorier for å identifisere sammenhenger i transkriberingene:

- **Tegn på konflikt:** Beskrivelser av atferd, situasjoner eller verbal kommunikasjon som indikerer begynnelsen eller tilstedeværelsen av en konflikt.
- **Årsaker til konflikt:** Spesifikke årsaker til konflikter som nevnes, enten personlige, profesjonelle, eller strukturelle.
- **Tidlig håndtering:** Når og under hvilke omstendigheter ledere bestemmer seg for å gripe inn i en konflikt.
- **Kriterier for å handle:** De faktorene eller kriteriene som lederne bruker for å bestemme når de skal gripe inn.
- **Kommunikasjon:** Metoder og teknikker brukt for å kommunisere i konfliktsituasjoner, inkludert hvordan de adresserer partene som er involvert.
- **Håndtering:** Spesifikke handlinger eller strategier som tas i bruk for å løse konflikten, som megling, lovverk, tilrettelegging og sanksjoner.
- **Erfaring eller utdanning:** Sammenligning mellom utdanning og praktisk erfaring, hva som vektlegges.
- **Refleksjon:** Ledernes refleksjoner over sine egne personlige egenskaper og hvordan disse påvirker deres håndtering av konflikter.
- **Tilnærming og ledelse:** Beskrivelser rundt hvordan deres ledelse påvirker deres tilnærming til konflikter og konflikthåndtering.

Ved å fokusere på spesifikke områder i transkriberingene ble det lettere for oss å identifisere mønstre og/eller sammenhenger i dataene for å gi oss en større innsikt i hvordan ledere i Forsvaret opplever at de er rustet til å håndtere relasjonskonflikter.

Ettersom vi går inn på tema som relasjonsledelse og konflikthåndtering var det viktig for oss at intervjuobjektene hadde trygge rammer og vet hvem de snakker med. Innledningsvis ønsket vi å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt ettersom det er mange fordeler med det når en skal snakke om temaene våre. Ettersom vi er spredt geografisk endte vi med å gjennomføre intervjuene på Teams, slik at begge kunne være med på intervjuet. Løsningen med Teams gir en viss grad av ansikt-til-ansikt relasjon, og man har mulighet til å lese kroppsspråk underveis



i motsetning til ved en telefonsamtale. Vår vurdering er at fordelene med at begge var med på intervjuene er større enn viktigheten av at intervjuer og intervjuobjekt sitter i samme rom.

## 4.6 Metodekritikk

Under gjennomføring av et forskningsopplegg er det mange beslutninger som skal tas, og som oftest er det fordeler og ulemper med de fleste valg. Vi ønsker derfor å gå gjennom de valgene vi har tatt der hvor vi har måttet tatt hensyn til de metodiske utfordringene som har dukket opp.

Det kunne vært noen utfordringer med både planlegging og organisering når det kommer til digitale intervjuer, men det er vår erfaring at organisasjonen er vant til digital kommunikasjon og mye ligger til rette for dette. Blant annet er Teams et program som er tilgjengelig i Forsvaret og som også legger til rette for videoopptak av intervjuet. Som vi tidligere har beskrevet har valget vårt om å gjennomføre digitale intervjuer gitt flere fordeler enn ulemper. Vi var dog klar over at digitale verktøy kan medføre utfordringer, men som vi heldigvis kom utenom.

Det vil også være noen ulemper med bruk av digital kommunikasjon. Erfaringsmessig vil det kunne oppstå tekniske problemer som kan påvirke intervjuet i stor grad, som igjen kan påvirke resultatene på grunn av frustrasjon, lav tillit, hastverk m.m. Det vil også kunne bli en større utfordring å etablere tillit mellom oss og intervjuobjektet enn hvis vi var fysisk til stede. I tillegg vil vi ha mindre kontroll over fasilitetene til intervjuobjektet hvor noen eksempelvis kan sitte på felleskontor som kan forstyrre intervjuet.

En svakhet ved å benytte valgt forskningsmetode er at respondentene potensielt kan komme med svært forskjellige svar. Det kan være veldig mange faktorer som påvirker hvordan de opplever seg rustet til å håndtere relasjonskonflikter på jobben. Om svarene er veldig forskjellige vil dette påvirke undersøkelsens validitet, og vil kanskje ikke kunne benyttes til noe annet formål enn kunnskap om hva et lite utvalg offiserer mener om temaet. Det har derfor vært viktig for oss å formulere spørsmål som gjør at vi kan se på sammenhenger og forskjeller uavhengig av hva som svares på i intervjuene.

I et åpent intervju er det også viktig å stille relevante oppfølgingsspørsmål, noe som gjør at vi må være godt forberedt både på teorien rundt temaene og på de spørsmålene vi stiller. Det at

vi klarer å henge med i samtalen og stille gode oppfølgingsspørsmål ser vi på som en utfordring i kvalitativ metode, men er noe som kan håndteres når man er klar over det på forhånd.

I undersøkelser, og i vårt tilfelle intervjuundersøkelser, hvor en av forskerne er ansatt i samme organisasjon som intervjuobjektene, kan det oppstå ulike dynamikker som kan ha innvirkning på forskningsprosessen. Det er i slike tilfeller viktig å balansere nærhet og distanse til forskningen som gjøres, og ha fokus på å bevare evnen til kritisk refleksjon (Nielsen & Repstad, 2009). I vår oppgave har vi forsøkt å redusere disse eventuelle negative konsekvensene ved å forske på egen organisasjon, ved å la den forskeren som ikke er ansatt i organisasjonen ta hovedrollen og lede intervjuene. Forskeren som er ansatt i organisasjonen har dermed kunne ta en mer tilbaketrukket rolle, med fokus på observasjon og bidrag av oppfølgingsspørsmål for å øke evnen til kritisk refleksjon under intervjuet.

I utvalget av respondenter har vi ønsket å snakke med ledere som innehar erfaring og som gir oss informasjon. Det er viktig for oss å presisere at det kan ha en innvirkning på svarene i intervjuene. Det å ta en beslutning om å intervju mennesker som alle har opplevd relasjonskonflikt og som ønsker å snakke om det, kan påvirke hvorvidt svarene vi har fått er relevant for befolkningen. Dette er derfor et perspektiv vi har hatt med oss gjennom hele forskningsprosjektet.

## **4.7 Forskningsetiske utfordringer**

For å ivareta personvernreglementet er det søkt Sikt – kunnskapssektorens tjenesteleverandør via meldeskjema for personopplysninger i forskning (vedlegg 2). Sikt sitt meldeskjema er et nettbasert skjema for forskere eller studenter som jobber med personopplysninger i forskningsprosjekt, og vi er gitt et lovlig grunnlag til å gjennomføre vår forskning frem til 01.06.24. Vi sendte også ut samtykkeskjema (Vedlegg 1) til våre respondenter, som informerte om deres rettigheter.

Uten at vi klarte å finne en tydelig definisjon av forskningsetiske utfordringer, forstår vi det etter å ha lest Jacobsen (2015) og Thaagard (2018) som etiske aspekter både i gjennomføring av en undersøkelse, i formuleringen av en oppgave og i prosessen med å publisere et resultat. I dette avsnittet vil vi fokusere på forskningsetiske utfordringer vi ser vi har, eller muligens kunne fått i forbindelse med forskningen vi har gjennomført.

Den første forskningsetiske utfordringen vi ser handler om at en av oss jobber i organisasjonen vi ønsker å gjøre vår undersøkelse i. Avhengig av resultatet på undersøkelsen vår kan vi mulig komme til å kritisere opplæring og utdanning, muligens også håndtering av mellommenneskelige konflikter i egen organisasjon. Dette blir forhåpentligvis ikke et problem, men det er en utfordring vi har tatt med oss i arbeidet med masteroppgaven og undersøkelsene vi har gjennomført. For å unngå at dette har vi hatt fokus på åpenhet, samt brukt spørsmål som ikke er kritiserende, men med fokus på å finne ut hva som er fakta. Om vi snakker med overordnede som er skeptiske til dette vil vi forsøke å legge det frem som at det kan være til nytte for organisasjonen heller enn til bry, uavhengig av resultat. Det mener vi personlig også at det er.

Vi ser også en forskningsetisk utfordring i det å skulle gjennomføre individuelle intervju med så få respondenter. Hva enkeltindividet sier har en stor viktighet i masteroppgaven, noe som kan føre til at enkelte føler seg utlevert. Vi ønsker derfor å være åpen om at hva den enkelte sier er viktig, men at det vil bli håndtert anonymt. Vi ønsker heller ikke å bruke historier som kan være avslørende for personen vi snakker med. Dette vil også være med å bygge den tillitten vi trenger for å få åpne og ærlige svar fra de vi snakker med.

Det tar oss videre til neste utfordring som er valg av metode. Dette nevnte vi også tidligere i metodedelene, at å snakke ansikt til ansikt med en respondent kan påvirke svarene vedkommende gir. Det å bygge opp en relasjon og et tillitsforhold, samt en forståelse for respondenten av hva hensikten med intervjuet er vil nok hjelpe til med å få svar som ikke er for preget av situasjonen og metoden vi har valgt.

Til slutt, kanskje den største forskningsetiske utfordringen er at tema i seg selv er sårbart. Vi må være klar over at en stolt offiser kan ha utfordringer med å fortelle om situasjoner vedkommende har håndtert dårlig i sin tid som leder. Så det å presentere problemstillingen og stille spørsmål som ikke gjør den enkelte redd for å stilles i dårlig lys om vedkommende ikke alltid har håndtert mellommenneskelige konflikter godt, er viktig.

## **5 Drøfting av resultater**

Med bakgrunn i teori og gjennomførte intervjuer skal vi forsøke å svare på problemstillingen *Hvordan opplever ledere i Forsvaret at de er rustet for å håndtere relasjonskonflikter på*

*arbeidsplassen?* Resultatene fra intervjuene vil ses i sammenheng med tidligere teori for å redegjøre rundt forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Som nevnt tidligere avgrenset vi problemstillingen for å lettere kunne komme frem til et svar på vår problemstilling, og vi utformet tre forskningsspørsmål. vi ønsket å utrede videre:

- Hvordan identifiserer ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning relasjonskonflikt?
- Når mener ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning at relasjonskonflikter må håndteres?
- Hvordan håndterer ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning relasjonskonflikter?

I drøftingsdelen har vi sett på hvert forskningsspørsmål og etter kategorisering tatt inn utsagn fra respondentene våre som vi deretter har sett opp mot relevant teori. Vi ser deretter spørsmålene opp mot problemstillingen og drøfter våre funn for å se hvordan ledere føler seg rustet til å håndtere relasjonskonflikter. Til slutt vil vi oppsummere og gjøre oss noen tanker om hva som kan være interessant å se videre på, både innenfor forskningen, men også for Forsvaret.

## **5.1 Identifisering av relasjonskonflikt**

Hvordan identifiserer ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning relasjonskonflikter? Gjennom arbeidet med masteroppgaven, både fra teori, men i stor grad også fra intervjuene, har vi forstått at det er to viktige deler i det å kunne identifisere at det har oppstått en relasjonskonflikt. Det første er å vite hva en relasjonskonflikt er, og det andre er å ha kjennskap til de man er leder for.

Under intervjuene var ett av spørsmålene “hva legger du i ordet konflikt?”. Svarene vi fikk samsvarer godt med teorien, hvor respondentene beskrev konflikt der hvor to personer eller grupperinger er uenige eller ikke klarer å samarbeide slik man bør samarbeide. Uenighetene ble beskrevet som uenighet om handlinger i hovedsak. Uenighetene ble også beskrevet at kunne oppstå på bakgrunn av personers væremåte, men at det ofte kommer til uttrykk gjennom handlinger. En beskrivelse var “*Grupperinger eller parter som er uenige og ikke fornøyd med hverandres jobb eller oppførsel, slik at det påvirker samarbeidsklima*”. Det ble også presisert

at små uenigheter ikke ble sett på som en konflikt, men der hvor det begynte å gå utover arbeidsmiljøet kunne man se på det som en konflikt. I teoridelen ble konflikt presentert som «To individer – et individ og en gruppe – eller to grupper, er i konflikt når minst den ene parten opplever den andre som et hinder eller som en kilde til frustrasjon» (Einarsen & Pedersen, 2017. S. 52). Det vil si at hva en konflikt *er*, kan være svært subjektivt. Om man skal gjenkjenne en konflikt utenfra kan begrepene hinder og frustrasjon være sentrale for å forstå hva en konflikt er. Ofte vil slike subjektive følelser komme til uttrykk i større eller mindre grad direkte eller indirekte.

En av respondentene beskrev identifisering av konflikt slik: *"Vi legger merke til konflikter når det er en nedgang i samarbeidsviljen og når misnøye blir tydelig uttrykt."* Dette utsagnet beskriver godt det som er beskrevet over om hva en konflikt er, men tar oss også videre til å viktigheten av å kjenne de man er leder for. For selv om man vet hva en konflikt er kan den være vanskelig å identifisere om man ikke klarer å oppdage uenighet, dårlig samarbeid eller misnøye. Som tidligere beskrevet kommer ofte subjektive følelser til uttrykk direkte eller indirekte. Helt konkret betyr det at man som leder må vite hvordan man skal oppdage misnøye, frustrasjon og dårlig samarbeid hos sine medarbeidere.

Overordnet beskriver ledelsesteorien oppgave- og relasjonsorientert lederstil (Arnulf, 2017). Selv om en leder må beherske begge lederstiler for å kunne oppnå resultater, vil vi påstå at for å lære å kjenne sine medarbeidere er relasjonsorientert lederstil viktigst i denne sammenheng.

Når en relasjonskonflikt først har oppstått vil det være kontraproduktivt for å oppnå resultater ettersom uenighet og dårlig samarbeid sjeldent skaper effektivitet når det går for langt. Vi vil derfor si at en leders evne til å bygge relasjoner og kjenne sine medarbeidere er en viktig egenskap for en leder å inneha om man skal identifisere en relasjonskonflikt. Respondentene våre reflekterte rundt det at de oppdaget konflikter gjennom å se endringer i atferd, kommunikasjonsproblemer og sviktende samarbeid. Vi skal se videre på hvordan de klarte å se dette.

På individnivå kan man si at for å kunne drive relasjonsledelse, eller utøve en relasjonsorientert lederstil må man bygge og opprettholde gode relasjoner (Yukl, 2013). Dette gjøres ifølge teorien gjennom å gi støtte, vise omtanke, lytte, motivere og skape tillitt hos sine

medarbeidere. Flere av respondentene beskrev viktigheten av å bli kjent med sine medarbeidere, både gjennom dag-til-dag dialog og formelle medarbeidersamtaler.

Gjennom flere av svarene vi fikk på spørsmål og temaer i intervjuet fikk vi inntrykk av i hvilken grad de vi intervjuet var opptatt av relasjonsbygging med sine medarbeidere. En respondent startet med å beskrive en tilnærming til ledelse når spørsmålet om hvordan konflikt ble identifisert: *“Når jeg skal inn i en sånn type relasjon da, som det å skulle være lederen til disse menneskene. Så har jeg behov for å sette meg ned og bli godt kjent med dem”*.

Relasjonsbygging basert på god kommunikasjon er avgjørende for å identifisere konflikter tidlig. *“Uformelle samtaler gir oss mye informasjon om mulige spenninger”* sa en respondent, og understreket verdien av kontinuerlig dialog i en uformell setting i en arbeidshverdag.

Einarsen & Pedersen (2017) argumenterer for at det i et arbeidsliv ikke er uformelle arenaer, men at forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er formelt i sin natur ettersom det er kontraktbasert og man er til arbeidsgivers disposisjon og underlagt styringsrett. At relasjonen er formell i sin natur er sant, men når det gjelder identifisering av relasjonskonflikt vil vi basert på egen erfaring som ledere argumentere for at uformelle arenaer ikke bare eksisterer, men er som vist ovenfor veldig viktig.

Uavhengig av om man er leder eller medarbeider, er organisasjonskultur en viktig faktor for å forstå de sosiale dynamikkene. Forsvarets sterke organisasjonskultur og tydelige kjerneverdier, som RAM (respekt, ansvar og mot), kan hjelpe ledere med å forstå sosiale dynamikker og oppdage konflikter i tillegg til å handle etisk. En respondent sa: *“Man må utfordres på å sette egne ord på hva verdiene betyr.”* Dette antyder at ledere som er bevisste på organisasjonens verdier, bedre kan identifisere konflikter. Dette harmonerer med verdibasert relasjonsledelse, som Busch (2019) beskriver, der ledelse med integritet og respekt for organisasjonens verdier er sentralt.

Overordnet vil vi si at alle våre respondenter var mer eller mindre opptatt av å bygge relasjoner og alle var spesielt inne på å bygge åpne og ærlige relasjoner gjennom dialog og handling. Måter respondentene beskrev hvordan de bygde relasjoner på var alt fra dag-til-dag dialog, gå innom kontor og slå av en prat, i tillegg til medarbeidersamtaler.

Man kan si at for å i det hele tatt kunne drive med relasjonsledelse, eller utøve en relasjonsorientert lederstil må man bygge og opprettholde gode relasjoner. Dette gjøres gjennom å gi støtte, vise omtanke, lytte, motivere og skape tillitt hos sine medarbeidere (Yukl, 2013), og Spurkeland (2017) understreker viktigheten av empati og forståelse i en leders relasjonsbygging med sine ansatte.

Flere av respondentene beskrev viktigheten av å bli kjent med sine medarbeidere, både gjennom dag-til-dag dialog og formelle medarbeidersamtaler. Basert på erfaring kan medarbeidersamtaler ofte ses på som en strukturell sak, men samtidig kan det ses på som avsatt tid og rom for å bli kjent og for å ta opp viktige ting som angår den ansatte. I tillegg til at relasjonsbyggingen gjorde det mulig for respondentene å identifisere konflikter, bidro det også til enklere konfliktløsning fordi tillitten mellom leder og medarbeider sto sterkt. Dette vil vi komme tilbake til senere når vi skal se på selve konflikthåndteringen.

Yukl (2013) beskriver at relasjonsledelse også kan ses i lys av sosiale dynamikker og hvordan mennesker interagerer, kommuniserer og påvirker hverandre. Om man som leder har innsyn i, og forståelse for det sosiale livet blant sine medarbeidere, vil det være mye enklere å oppdage konflikt uten å bli fortalt at den er der. En respondent beskrev det slik: ”*jo bedre jeg kjenner disse menneskene, jo lettere er det for meg å se noe som avviker fra hvordan jeg oppfatter de i en hverdag*”.

Flere av våre respondenter beskriver at de oppdager konflikter ved at en ansatt kommer og forteller om konflikten på bakgrunn av en godt oppbygd relasjon. I andre tilfeller vil man, om man som leder har forståelse for den sosiale dynamikken, selv kunne se at det er en konflikt ved å, som våre respondenter beskriver, oppdage at samarbeid og effektivitet i arbeidet svikter.

Uavhengig av om man er leder eller medarbeider er organisasjonskultur noe som er svært viktig og ligger til grunn for å kunne forstå de sosiale dynamikkene som ble nevnt ovenfor. Som vi tidligere har skrevet har Forsvaret et tydelig verdigrunnlag gjennom RAM. Verdigrunnlag er med å forme organisasjonskulturen og “hvordan vi har det hos oss”. Forsvarets sterke organisasjonskultur og tydelige kjerneverdier kan være et godt verktøy for ledere når de skal forstå de sosiale dynamikkene mellom sine medarbeidere. Som en respondent sa: “*man må utfordres på å sette egne ord på hva verdiene betyr*”. Hvis man ser at

det fester seg holdninger og verdier hos individer eller grupper som ikke stemmer overens med kjerneverdiene, er det kanskje et tegn på at noe er galt? Kanskje opplever noen misnøye, eller har gjort det over tid, og en konflikt kan oppstå om man ikke har verktøyene eller personlig vilje eller motivasjon til å løse den. Slik kan ledere bruke verdibasert ledelse og etiske retningslinjer for å oppdage endringer i atferd, enten hos individer eller hos grupper av ansatte.

Som første steg i konflikthåndtering virker alle våre respondenter å være i tråd med teorien når det kommer til å identifisere en konflikt gjennom å beskrive hva en konflikt er.

Gjennomgående i intervjuene kom det også tydelig frem at spesielt relasjonsbygging basert på åpen og ærlig toveis-kommunikasjon lå til grunn som viktige aspekter for å kunne identifisere en konflikt, enten gjennom å oppdage konflikten, eller gjennom å bli fortalt at det er en konflikt mellom personer eller grupper.

Selv om tillitt, relasjoner og det å være en observant leder er viktig beskrev respondentene også mer strukturelle aspekter som måter å identifisere en konflikt. Selv en relasjonsorientert leder har fokus på både struktur og resultater, som i og for seg er svært viktig for å både holde bedriften i gang, men også for å ivareta de ansatte. I svarene vi fikk fra respondentene ble det beskrevet at konflikt kan oppdages gjennom øking i formelle klager, og gjennom at selve effektiviteten gikk ned og resultatene ble dårligere. Det positive er at de beskrev resultatmessige utfall som roten til en potensiell underliggende konflikt. Det kan dog tenkes at når årsakene til at en konflikt blir identifisert er formelle klager og lavere effektivitet, har det da allerede gått for langt? Vi har tidligere skrevet om Forsvarets verdigrunnlag og historie, som står sterkt i Forsvaret. Ansvar står sterkt, også i utførelse av arbeid og det å forholde seg til andre ansatte. Når først en konflikt går ut over effektiviteten kan det tenkes at konflikten har vært vedvarende og ikke vært identifisert tidlig nok?

Med bakgrunn i den teorien, kunnskapen vi har ervervet om Forsvaret, og ut i fra svarene til våre respondenter kan det konkluderes med at konflikter kan identifiseres med bakgrunn i både kunnskap om seg selv, de man jobber med, dynamikken i det sosiale samspillet og gjennom formelle kanaler. Allikevel ser det ut til at det er relasjonen og god kjennskap til sine medarbeidere som er med på å gjøre at konflikter kan identifiseres tidlig, gjerne før det går ut over arbeidet og resten av de ansatte.



### **5.1.1 Hvordan sier respondentene at de identifiserer relasjonskonflikter?**

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi forstått at det er to viktige aspekter en leder trenger forståelse for, for å kunne identifisere en relasjonskonflikt. Disse er forståelse av hva en relasjonskonflikt faktisk er, samt relasjon og kjennskap til og om de man er leder for. Relasjonskonfliktkonflikter ble i teoridelen definert som situasjoner hvor minst én part opplever en annen som et hinder eller kilde til frustrasjon (Einarsen & Pedersen, 2017). Våre respondenter beskrev relasjonskonflikter som uenigheter som påvirker arbeidsmiljøet og effektiviteten i arbeidet enten på bakgrunn av handlinger eller personers væremåte.

En respondent sa: *"av og til når de kommer til meg, så har konflikten pågått en stund. Det er litt sånn. Det er litt innprenta til mange her. Vi prøver å løse det på lavest mulig nivå."* Dette utsagnet viser etter vår mening viktigheten av å ha fokus på relasjonene til sine medarbeidere. Det er et ønske om å prøve å løse relasjonskonflikter uten å blande inn lederen, og dette kan igjen føre til at relasjonskonflikter får pågå over tid. Det er derfor viktig at lederen kjenner sine medarbeidere godt nok til å oppdage tidlige tegn på relasjonskonflikter. Uten en god relasjon og kjennskap til sine ansatte, kan disse små og ofte subtile tegnene på relasjonskonflikter være lette å overse, noe som igjen kan føre til unødvendig eskalering.

I dette underkapitlet har vi sett på hvordan ledere i Forsvaret identifiserer konflikter, noe som vil være viktig for å forstå hvordan lederne opplever sin egen rustethet til å håndtere disse situasjonene. Våre funn viser at god kjennskap til sine medarbeidere og en klar forståelse av hva en relasjonskonflikt innebærer, må ligge til grunn for at relasjonskonflikter skal kunne oppdages og håndteres.

### **5.2 Når håndteres relasjonskonflikter?**

Når mener ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdannelse at konflikt må håndteres?

Å identifisere en relasjonskonflikt er en ting. Og som leder vite når en skal ta tak i konflikten, når den er destruktiv og når det å gi den oppmerksomhet kanskje bare gjør den verre, er en helt annen ting. Det er vanskelig å finne et godt svar på når en konflikt skal eller bør håndteres. Det er allikevel mye som kan ses på, og som kan gjøre beslutningen noe enklere.

Forsvaret er en stor og kompleks organisasjon, men den har en sterk organisasjonskultur og et tydelig verdigrunnlag. På samme måte som man kan bruke organisasjonskultur og verdier

som grunnlag for å identifisere en konflikt, kan det også brukes for å ta beslutningen om når en konflikt skal håndteres. Om man ser på verdigrunnlaget som en strek, kan man helt forenklet og visuelt si at når et individ eller en gruppe er i ferd med å trække over, eller har trakkert over streken på bakgrunn av en relasjonskonflikt så er det på tide for lederen å handle.

En av respondentene våre påpekte at det var viktig å ta tak i konflikter før det påvirket hele enheten: *“det er kritisk å håndtere konflikter før de påvirker hele enheten, spesielt i felt.”* Forsvaret er en organisasjon som skal fungere i alt fra fred til krise og krig. Ofte i situasjoner med krise og krig har man ikke nødvendigvis hverken tid, kapasitet eller ressurser til å bygge opp igjen et ødelagt arbeidsmiljø. Det er viktig at grunnlaget for samarbeid allerede er der når noe skjer. Det er muligens her det kommer frem hvor viktig det er med et sterkt verdigrunnlag, i tillegg til at ledere handler etisk og driver både relasjonsledelse og verdibasert ledelse. Verdigrunnlaget og den sterke kulturen vil kunne støtte opp under både ledes beslutning for å ta tak i en konflikt, men også for medarbeideres beslutning om å si ifra til en overordnet eller forsøke å gå i dialog for å løse konflikten selv.

Selv med et felles verdigrunnlag i bunn vil det alltid oppstå konflikter, dette beskrives gjennom koalisjonssystemet i Busch (2019) sin modell for et integrert perspektiv på ledelse, kultur og verdier. Forsvarets overordnede mål vil kanskje være de samme, men ulike avdelinger, grupperinger og individer vil, selv med et felles verdigrunnlag, ha motstridende motivasjon og et ønske om en bit av de få ressursene som finnes. Dette ser vi gjennom atferdssystemet som beskriver kultur og individets motivasjon. Ledelsessystemet, har som vi allerede har nevnt ansvaret for beslutninger, og å drive organisasjonen i samme retning. Vi tenker det kan være rett å tro at ikke alle konflikter er negative, men at de kan fremme utvikling og produktivitet både for individer og organisasjonen.

Gjennom intervjuene fikk vi ikke noe tydelige svar som sa noe om vurderingen av når man valgte å ikke gå inn i en relasjonskonflikt, ettersom vi var mer interessert i håndteringen. Samtidig kan vi lese ut fra svarene at alle respondentene enten var sikre på relasjonskonflikten når de gikk inn for å håndtere den, eller de gikk mer varsomt frem for å utforske om det fantes en konflikt. Det som kan leses ut av det er at respondentene gjorde vurderinger før de tok beslutningen om å gå inn i konflikten for å håndtere eller unngå den.

For å ta beslutningen om å ta tak i en konflikt, og vite når en skal aktivt gå inn må en leder stå trygt i seg selv. Buch (2019) mener at ledere må bruke integritet, ansvarlighet og respekt, for så å gjøre det om til praktiske handlinger. Respondentene våre beskrev at konflikter må tas tak i så tidlig som mulig, og spesielt før det går ut over andre i enheten. Som en respondent sa: *"Hvis personellets velvære er i fare, er det umiddelbar grunn til å gripe inn."* Dette beskriver en etisk vurdering hvor lederen ivaretar egen integritet, ser sitt ansvar som leder, samtidig som de har respekt for partene i konflikten og alle andre som potensielt kan bli berørt om konflikten eskalerer. Vårt inntrykk er at de ønsker å ta tak i en konflikt om den oppstår, hvordan skal vi beskrive senere. Man kan kanskje anta at Forsvarets ledere er utdannet til å handle, dette i tråd med hva utdanningen deres tilsier, samtidig er ansvar en del av verdigrunnet, som en leder i stor grad bør følge. Slik kan det virke som respondentene har unngått å have blant de "relasjonelt feige" som Spurkeland (2017) beskrev.

For å unngå å havne i fellen om relasjonell feighet beskriver også Spurkeland (2009) at ledere bør inneha en konflikthåndteringsberedskap. Denne beredskapen anser vi som aktuell i en beslutning om å ta tak i en konflikt. Det at man innehar kompetanse om konflikter, tanker om hvordan man selv ønsker å håndtere den og legger Forsvarets verdier til grunn som en ramme er også et bidrag til denne beredskapen. En av respondentene beskrev at konflikter må tas ved roten, samtidig som vedkommende tidligere beskrev viktigheten av å bygge en ærlig og åpen relasjon og kommunikasjon. Faglig kalles dette en psykologisk kontrakt, som er en effektiv del av beredskapen en leder har for å oppdage og kunne ta tak i en konflikt tidlig (Spurkeland, 2017).

Når man skal eller bør ta tak i en konflikt er svært situasjonsavhengig, og teorien gir ingen konkrete svar. Den gir derimot rammer som gjør det enklere for ledere å ta beslutningen om når en konflikt skal tas tak i. Men på samme måte som relasjonell ledelse og verdier ligger til grunn for å identifisere en konflikt er også dette de viktigste rammene for å vite når en konflikt må tas tak i.

### **5.2.1 Når sier respondentene at de håndterer relasjonskonflikter?**

En respondent sa det slik: *"Det er ofte små endringer i atferd som avslører store problemer."* Dette utsagnet mener vi igjen understreker hvor viktig det er at ledere forebygger og har en proaktiv tilnærming til håndtering av relasjonskonflikter som oppdages, før de får muligheten

til å eskalere. Spørsmålet om når relasjonskonflikter skal håndteres, vil i tillegg til medarbeidernes ansvar om å melde ifra, også avhenge av de ulike ledernes evne til å kunne identifisere konflikten tidlig.

Det er mye som påvirker svaret på når lederne i vår studie går inn og håndterer en relasjonskonflikt. Det kommer an på person, kontekst, hvor tidlig eller sent relasjonskonflikten er identifisert, hvordan lederen har identifisert den og hva konflikten allerede har påvirket av sosiale og formelle dynamikker. På grunn av dette fikk vi flere svar på når konflikter håndteres. Det som allikevel kom tydelig frem gjennom intervjuene, og som er viktig uavhengig av alle påvirkende faktorer, er at tidlig håndtering er avgjørende for å minimere konsekvensene, opprettholde gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø. Ved å identifisere når håndtering er nødvendig, viser det seg at ledere som er proaktive og observante, føler seg bedre rustet til å håndtere konflikter.

### **5.3 Håndtering av konflikter**

Hvordan håndterer ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning konflikter?

Busch (2019) beskriver som nevnt ulike systemer og at organisasjonsstrukturen i seg selv vil inneholde verdier, og det vises til at det i dag vektlegges en flat hierarkisk struktur. Forsvaret derimot har en tydelig hierarkisk struktur, som vil kunne bety at man ved å organisere seg på tvers av de verdiene som er vektlagt i vårt samfunn bidrar til konflikter. Når en konflikt eller grunnlaget for en konflikt dukker opp og identifiseres av lederen, hvordan skal den da håndteres?

Spurkeland (2017) skriver at en relasjonsorientert leder både må være i stand til å identifisere, men også kunne håndtere konflikter for å opprettholde sunne relasjoner. I selve håndteringen av konflikt ser vi to tydelige perspektiver som vi skal gå nærmere inn på. Vi kan dele konflikthåndteringen inn i forebyggende og aktiv konflikthåndtering.

Det er mye som går inn under forebyggende konflikthåndtering. Teori om verdibasert ledelse beskriver en leder som fokuserer på at verdier som integritet, ansvarlighet og respekt skal integreres i hverdagen (Busch, 2019). Om ledere utfører dette i praksis kan man argumentere for at det kan virke forebyggende på konflikt. Forsvaret (2024b) beskriver blant annet at respekt handler om selvrespekt og respekt for sine medsoldater. Dette er også gjeldende for

ledere og medarbeidere. Det samme vil gjelde ansvar. Man er ansvarlig for seg selv og andre, noe som også innebærer hvordan man opptrer og ivaretar hverandre på arbeidsplassen. Om Forsvarets ledere følger sine kjerneverdier jobber de bevisst eller ubevisst med forebygging av konflikter. Dette betyr nok ikke at konflikter ikke vil dukke opp, men det kan tenkes at uten tydelige verdier og ledere som jobber etisk og verdibasert ville det kanskje vært rom for flere konflikter? Etter å ha snakket om viktigheten av å bygge relasjoner og skape tillitt til sine medarbeidere beskrev en av våre respondenter at man gjennom teambygging og kontinuerlig dialog forsøkte å forebygge konflikter. Dette beskriver godt den verdibaserte lederen, samtidig som det kommer frem at forebygging er en prosess og en kontinuerlig aktivitet. Dette er i tråd med Buch (2019) sitt ledelsessystem som sier noe om at ledere må jobbe med prosesser og systemer for at organisasjonen skal utvikle og ivareta sitt verdigrunnlag. På mange måter kan man nok si at om en leder driver relasjonsledelse eller verdibasert ledelse, jobber vedkommende uansett forebyggende mot konflikter om man lykkes i sitt lederskap. Klarer man i tillegg å se sammenhengen i hvordan det å ivareta medarbeideres følelser, egenverdi og integritet forebygger konflikt vil nok effekten kunne være enda sterkere.

Alle våre respondenter gir uttrykk for at konflikter skal håndteres tidlig, og peker også på forebygging som en måte å drive konfliktstyring (Spurkeland, 2017). Dette vises gjennom utsagn som *"Vi venter ikke til ting eskalerer; forebygging er nøkkelen."* Og *"Det er kritisk å gripe inn før konflikten påvirker operasjonelle kapasiteter."* En slik forebyggende eller tidlig konfliktløsende holdning kan være positiv for å unngå at konflikter som er destruktive påvirker arbeidsmiljøet. Dette er allikevel en svært vanskelig balanse ettersom en tidlig konflikt kan være vanskelig å si noe om. Kan det være at lederen tar tak i et problem som ennå ikke har utviklet seg til en konflikt og som vil være den som eskalerer problemet som enkelt kunne vært løst av de involverte selv? Vi ser på forebyggende tiltak som åpen dialog, det å kjenne seg selv og sine kolleger som gode løsninger på den vanskelige balansen tidlig i en konflikt eller et problem. Om man ikke trenger å ta tak i konflikten fordi lederen har gjort et godt grunnarbeid med åpen og god kommunikasjon og forståelse av kollegers reaksjonsmønster, vil det være det beste. En av våre respondenter har aktivt arbeidet med personlighetstesting og brukt det i forebyggende arbeid for de hen leder. Lederen sier at ved å kjenne egne og andres positive og negative reaksjonsmønster kan man enklere forklare reaksjoner som en selv oppfatter som "feil". På den måten kan mange relasjonskonflikter

unngås før de i det hele tatt har startet. I det tilfellet vil ikke lederen måtte ta den vanskelige vurderingen med å finne ut hva som er for tidlig og et potensielt eskalerende tidspunkt å ta tak i en relasjonskonflikt på, eller falle i fellen og vente for lenge og se at et problem vokser seg til en stor konflikt.

Begrepene konfliktstyring og konflikthåndteringsberedskap kan ses både som et forebyggende og aktivt konfliktløsende perspektiv (Spurkeland, 2017). Om en leder har fattet tiltak før konflikt oppstår, med grunnlag enten i å bygge et godt arbeidsmiljø eller for å unngå konflikter på arbeidsplassen, kan man si at de driver konfliktstyring og har en konflikthåndteringsberedskap. Flere av våre respondenter beskriver gjennom intervjuene at de snakker med sine medarbeidere, holder seg oppdatert og følger med etter endringer både i individet, men også i gruppedynamikk. Årsaken til at de ønsker å gjøre det er å kunne observere og identifisere grunnlag for konflikt eller allerede oppståtte konflikter. Dette er gode eksempler på konflikthåndteringsberedskap og på en forebyggende konfliktløsning slik vi ser det.

Forebygging av konflikter er en viktig del av det å lede og Busch (2019) argumenterer for at ledere bør skape et miljø hvor konflikter kan tas opp og løses tidlig. Spurkeland (2017) viser også til at forebygging av konflikter og usunne relasjoner kan oppnås gjennom god kommunikasjon og relasjonsbygging.

Selv om man i den ideelle verden gjerne skulle hatt god nok oversikt og kunnskap nok til å kun jobbe preventivt, er faktum at relasjonskonflikter oppstår uansett og konflikthåndtering derfor er aktuelt de gangene preventivt arbeid ikke er nok.

Vi opplevde gjennom intervjuene at respondentene på flere måter snakket indirekte om forebyggende konflikthåndtering, noen nevnte det også direkte som beskrevet over. Naturlig nok snakket de mye om aktiv konflikthåndtering. Der hvor forebyggende konflikthåndtering gjerne ses i sammenheng med, eller kan blandes med typiske trekk for verdibasert og relasjonsorientert ledelse, er det enklere å sette ord på aktiv konflikthåndtering som en konkret handling. Selv om handlingene beskrives som konkrete kan man se tydelige sammenhenger mellom svarene og teori om verdibasert ledelse. Kanskje det er naturlig ettersom respondentene kommer fra en organisasjon med sterke verdier. Noe som ble sagt av alle respondentene var at i håndtering av konflikt var det viktig at alle sider av saken kom

frem og at alles synspunkt ble forsøkt forstått. Ofte observerte respondentene endring i atferd hos en medarbeider, eller man ble fortalt en side av konflikten. Alle så på viktigheten av å forstå hele konteksten for å kunne ivareta konflikten og de involverte på best mulig måte. Som et godt grunnlag beskriver Busch (2019) og Forsvaret (2024b) at respekt for andre mennesker er viktig. Som leder er man ansvarlig for alle sine medarbeidere og alle bør ha rett til å bli behandlet med respekt og hørt selv om konflikten kan basere seg på at noen har handlet på en måte de ikke burde.

Gjennom intervjuene stilte vi spørsmål om hvordan de kjente på forskjellen i det å håndtere relasjonskonflikter før og nå, basert på at man over tid og gjennom håndtering av flere konflikter opparbeider seg erfaring. I svarene kom det frem at som unge offiserer var det viktig å benytte seg av dialog med overordnede med mer erfaring. Og selv etter at de har erfaringer med å håndtere flere relasjonskonflikter, både i jobb og gjennom aktiviteter utenfor jobb, benyttet fortsatt flere seg av støtte og dialog med overordnede i håndtering av konflikter. Her kommer også kjerneverdiene i spill, og vi vurderer det til at det handler om respekt og ansvar ovenfor seg selv og at man utfører jobben sin så riktig og godt som mulig, men også for de som står midt i relasjonskonflikten. De fortjener at sin sak, og de som mennesker blir både respektert, ivaretatt og håndtert på best mulig måte i en sårbar situasjon.

Respekt innebærer å behandle alle med verdighet, ansvar handler om å stå til ansvar for sine handlinger, og mot refererer til å ta riktige, men ofte vanskelige beslutninger. En respondent i vår studie sa: *"Uadresserte konflikter kan raskt eskalere og påvirke moralen og produktiviteten."* Dette viser hvordan etisk ledelse, og at vi ved å adressere konflikter tidlig og rettferdig, kan opprettholde et positivt og produktivt arbeidsmiljø. En annen respondent påpekte: *"Det er ofte små endringer i atferd som avslører store problemer."*

God aktiv håndtering av konflikter er viktig for å ivareta sine medarbeidere. God aktiv konflikthåndtering kan også være forebyggende ettersom det kan bidra til at medarbeidere ser at man blir tatt på alvor og at leder ønsker å løse konflikter som oppstår på en god måte. Generell ivaretagelse og opplevelse av å bli tatt på alvor er også med å bidra til trygghet som kan virke forebyggende mot konflikt. En respondent påpekte også viktigheten av å følge opp etter en konflikt er håndtert. Det å sikre at løsningen og ivaretagelsen av de ansatte er bærekraftig ble sett på som viktig. Prosessen med konflikthåndtering strekker seg derfor

videre ut over selve håndteringen, med oppfølging som både sikrer god håndtering, men som også er forebyggende for oppblussing av konflikten. En av våre respondenter sa *“Hver konflikt gir oss en mulighet til å lære og forbedre våre kommunikasjonsstrategier”*. Selv om man kommer dit at en konflikt oppstår ser det ut til at lederne vi intervjuet så konflikthåndtering som en prosess, eller som en sirkel. Man starter med kunnskap som gjør at man kan bygge en god beredskap og jobbe forebyggende mot relasjonskonflikter. Når en konflikt allikevel oppstår (for det gjør de) er lederne ofte i stand til å identifisere konflikten, eller har bygd gode relasjoner slik at man åpent forteller om den. Lederen håndterer så konflikten, følger den opp, evaluerer i etterkant og tar ny lærdom som omsettes til kunnskap. Erfaringslæring er nok viktig både for å vise medarbeidere tillitt, men også for å være bedre rustet til å håndtere konflikter senere i karrieren.

Som beskrevet tidligere kommer håndtering an på hvor i konflikten man er, og alvorligheten av den. Noen ganger holder forebyggende tiltak og opplæring slik at individene selv håndterer konflikten før den eskalerer og må tas tak i av en leder. Noen ganger kan åpen dialog være nok, eller tydelige tilbakemeldinger kan benyttes. Som en av våre respondenter beskrev *“I noen tilfeller må vi sette inn disiplinære tiltak for å håndtere konflikten effektivt.”* Uansett hvor god en leder er på å forebygge, identifisere og håndtere relasjonskonflikter vil dette noen ganger ikke være nok. Det at lederne vi sakket med også viser forståelse for at de noen ganger ikke klarer å løse konflikten, anser vi som at de har god selvvinnsikt og bredde rundt temaet konflikthåndtering.

Selv om man i den ideelle verden gjerne skulle hatt god nok oversikt og kunnskap nok til å jobbe kun preventivt, er faktum at relasjonskonflikter oppstår og konflikthåndtering derfor er aktuelt de gangene preventivt arbeid ikke er nok.

### **5.3.1 Hvordan sier respondentene at de håndterer relasjonskonflikter?**

I dette kapitlet har vi fokusert på hvordan våre respondenter sa at de håndterte de ulike relasjonskonfliktene de sto ovenfor i sin arbeidshverdag. Altså hvilke strategier og tilnærming ledere i Forsvaret faktisk bruker for å håndtere relasjonskonflikter. Ifølge Spurkeland (2017) er det nødvendig med god styring av konflikter både i forma av forebyggende tiltak og via aktiv konfliktløsning. Bevisst eller ubevisst beskrev respondentene i stor grad flere måter å håndtere relasjonskonflikter på forebyggende ved å snakke mye om relasjonsbygging,



gjensidig tillitt og kjenskap til seg selv og de man jobber med. En respondent trakk også fram personlighetsstesting som et tiltak for å forebygge konflikter før de oppstår. Våre respondenter beskrev flere aktive tilnærminger som inkluderte både uformelle samtaler, undersøkelser slik at alle sider av saken kom frem og at alles synspunkt ble forsøkt forstått.

Vår oppfatning av respondentenes svar er at både forebyggende og aktiv konflikthåndtering gjøres best med et godt verdigrunnlag hvor gjensidig respekt og tillitt ligger til grunn.

## **5.4 Er Hærutdannede offiserer rustet for å håndtere relasjonskonflikter?**

Med bakgrunn i våre funn fra intervjuene vil vi se på hva svarene har å si for selve problemstillingen om hvordan ledere i Forsvaret opplever at de er rustet for å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen.

Da vi startet samtalen rundt hva vi ønsket å skrive masteroppgave om, og gjennom arbeidet med problemstillingen, kom vi frem til at vi ønsket å forske på menneskers egen oppfatning av mestring. Vi valgte å se på opplevd evne til å håndtere relasjonskonflikter, den psykologiske delen av håndteringen. Vi lurte på hva som må til for å kunne stå trygt i vanskelige saker som leder og hva som skal til for å oppleve mestring i det selv. Ut ifra egne tanker og erfaringer, men også gjennom teori fra studiet kom vi frem til at personlighet, utdanning og erfaring alle kan ha noe å si. Vi har gjennom vår hermeneutiske tilnærming gjennomført intervjuer og behandlet dataene vi fikk inn.

Personlighet, utdanning og erfaring kan ses separat, men vi ønsker å argumentere for at det også påvirker hverandre. Et eksempel er om du har personlighetstrekk som tilsier at du skårer høyt på nevrotisme. Utdanning og tidligere erfaringer man som leder kan støtte seg på vil kunne gjøre at man blir tryggere som person og føler seg mer rustet til å håndtere konflikter eksempelvis. Hvordan man ser det er kun hvilket perspektiv man velger å se det ut ifra. Vi kan allikevel si noe om hva som påvirker våre respondenter sin trygghet som leder når de står i relasjonskonflikter på arbeidsplassen. For å enklere strukturere funnene velger vi å se på de tre begrepene separat først, før vi oppsummerer gjennom å svare på problemstillingen.

### 5.4.1 Personlighet

En av våre respondenter gav tydelig inntrykk av at personlighet var en stor grunn til vedkommende sin måte å lede og handle på. Det ble påpekt at oppvekstmiljø hvor man kunne få ytre seg om sine meninger tidlig og samtidig bli hørt og akseptert uavhengig av om det alltid var de beste eller riktige ytringene. Respondenten mente at det å vokse opp slik har ført til en trygghet som menneske og som leder, som gjør at det å tørre å ta tak i en konflikt ikke har føltes like utfordrende som det kunne ha vært. I tillegg har vedkommende opplevd at ved å bli vist tillitt fra andre er det enklere å tørre å si ifra om egne meninger. Samme respondent har sagt at å bygge tillitt og god kommunikasjon til egne medarbeidere er grunnlaget for både å identifisere, men også for å kunne håndtere konflikter. Her ser vi at både tema innen relasjonsledelse og verdibasert ledelse tidlig ble innført, og respondenter opplever tryggheten som en del av sin personlighet på bakgrunn av det.

En annen av respondentene nevnte erfaring som viktigste årsak til trygghet i relasjonskonflikt, dette skal vi skrive mer om i avsnittet om erfaring. Respondenten hadde tidligere i intervjuet nevnt at hen så forskjell i håndtering hos sine yngre, underordnede offiserer, og da vi spurte hva hen mente var hovedårsaken til at en håndterte konflikt bedre enn en annen var svaret vedkommende sin personlighet. Dette er interessant fordi hen sa erfaring var viktigst for seg, men påpekte personlighet hos en av sine yngre offiserer. Vi vurderer det dithen at respondenter ser personlighet som grunnleggende viktig, spesielt når man er ung og ikke har bygd seg opp nødvendig erfaring. Dette er en viktig observasjon som kan fortelle oss at personlighet spiller en rolle, uavhengig av erfaring.

En av respondentene beskrev at personlighet er viktig og at vedkommende mener det kan være det hen ble selektert basert på i utgangspunktet, og at erfaringene kom senere. Det sier ikke direkte noe om hva vedkommende anser som viktigst for seg, men at de har to forskjellige betydninger gjennom prosessen i å bli en god leder. Det kommer også tydelig frem i intervjuet at respondenter er veldig opptatt av relasjoner og det å lytte til og lære av andre mennesker. Dette virker ikke som en tillært egenskap, men genuin interesse. I tillegg kan det selvfølgelig ligge noe kunnskap om at det er fordelaktig med en viss personlighet som leder, men vår tolkning av intervjuet tilsier at personlighet har hatt mye å si for denne lederen.

### 5.4.2 Utdanning

I teoridelen om Forsvaret så vi på hvilken utdanning som gis på Hærens Krigsskole i dag. Overordnet er det ingen konkret utdanning innenfor håndtering av konflikter, men man kan gjennom flere av fagene finne ledelse, samspill, samarbeid, rådgivning og lederutvikling. Selv om det kan tenkes at Krigsskolens utdanning er noe annerledes i dag enn da våre respondenter ble utdannet stemmer svarene vi fikk godt med det vi finner om utdanning innen relasjonsledelse og konflikthåndtering. Respondentene mente de ikke hadde noe utdanning fra Krigsskolen innenfor de temaene vi etterspurte. En respondent sa:

*“Jeg synes det er vanskelig å si at det var noe sånn spesifikt den gangen i Krigsskolen rundt dette med konflikthåndtering. Jeg har nok lært mye gjennom erfaring, og sånn sett, så har jeg jo stått i alle mulige slags situasjoner og har vært nødt til å håndtere dette her i veldig mange av disse årene”*

To av respondentene snakket derimot om at man gjennom utdanningen både hadde mulighet til å observere de som underviser, hvor de aller fleste også har Krigsskolebakgrunn, samt de som var veiledere når de var ute på øvelse. Slik kunne de allerede fra Krigsskolen lære om veiledning og dialog gjennom andre offiserer som utdannet de. I tillegg gjennomfører Krigsskolen praktiske øvelser som gjør at elevene får prøvd seg som ledere og testet seg selv. Der hvor respondentene trakk frem utdanning som viktig for å kunne håndtere relasjonskonflikter, var det gjennom praktisk øving og utvikling slik som beskrevet. Hvorvidt dette er utdanning eller erfaringslæring kan diskuteres, og kanskje er det litt av begge deler.

### 5.4.3 Erfaring

Som nevnt tidligere i oppgaven søkte noen av respondentene våre oppover i systemet som unge offiserer, men også som mer erfarne når det kom til å skulle håndtere relasjonskonflikt på en god måte. Vi leser det slik at våre respondenter anerkjenner erfaring som viktig for å kunne ta gode beslutninger i håndtering av relasjonskonflikter. Alle vi intervjuet hadde erfaring fra håndtering av relasjonskonflikter, og enkelte beskrev at de var tryggere nå enn første gang de håndterte en relasjonskonflikt, fordi de hadde vært gjennom det tidligere, uavhengig av om det var i forbindelse med jobb eller utenfor jobb.

Det vil muligens være vanskelig å detektere i hvor stor grad erfaring spiller inn ettersom ingen av respondentene var uten erfaringer. Hadde vi intervjuet en leder uten erfaring

innenfor håndtering av relasjonskonflikter hadde vi kunnet sammenligne svarene fra den lederen med de vi snakket med som har erfaring. Samtidig sier de vi snakket med at de har blitt noe tryggere med årene. Erfaring og erfaringslæring har noe å si innenfor det meste, også i håndtering av relasjonskonflikter.

Det kan også argumenteres for at det er utfordrende å skille mellom erfaring og personlighet. Mennesker utvikler seg hele tiden, og kanskje erfaringene raskt blir en del av personligheten til en person slik at det kan være vanskelig å skille de? Det samme gjelder erfaring og utdanning. Som vi beskrev i avsnittet ovenfor nevnte respondentene utdanning gjennom praktiske øvelser som den arenaen hvor de har lært mest om håndtering av relasjonskonflikter. På mange måter er dette ikke bare utdanning, men erfaringslæring og kan derfor også settes under paraplyen erfaring.

#### **5.4.4 Føler de seg rustet?**

Vår vurdering er at lederne vi har snakket med gjør gode refleksjoner rundt temaet om å håndtere relasjonskonflikter i hverdagen. Vi opplevde dem også som trygge på sine tanker rundt temaet. Vi ønsket derfor å vite mer om hva som har gjort dem trygge i disse vanskelige og sensitive situasjonene. Med tanke på forskjellen i alderen blant våre respondenter, er vår observasjon at erfaring har noe å si.

Alle hadde erfaring, men i ulik grad. De ble spurt hva de lærte om konflikthåndtering under sin utdanning hos Krigsskolen. Svarene her var lite til ingenting, selv om en av respondentene nevnte at de hadde gjennomført et veilederkurs under utdanningen. Det kan virke som det i senere tid er blitt innført noe mer fag eller fokus som er relaterbare til konflikthåndtering og relasjonsledelse.

Respondentene våre hadde ulike perspektiver og svar på spørsmålene vi stilte. Allikevel vil vi si at de overordnet hadde ganske like tanker rundt temaene i våre spørsmål, og selv om svarene kunne være vinklet noe forskjellig var mye av grunnlaget likt. Det kan være flere årsaker til det. Seleksjon kan være en av grunnene, hvor man selekterer inn mennesker med de samme holdningene og verdiene Forsvaret står for, som gjør at de fokuserer på de samme tingene. En annen årsak kan være utdanningen, selv om alle mente utdanningen ikke hadde gitt dem spesiell kompetanse innenfor konflikthåndtering, kan det jo tenkes at tilnærmet lik

utdanning og kultur kan ha påvirket deres holdninger til hvordan man skal drive både relasjonsledelse og konflikthåndtering.

Dette tar oss videre inn på selve kulturen i Forsvaret og Hæren, med verdigrunnlaget. Alle har en viss tid i Forsvaret bak seg, og om Forsvaret har klart å implementere verdiene respekt, ansvar og mot inn i hverdagens praksis slik Busch (2019) beskriver, kan dette ha påvirket respondentenes holdninger til hvordan man skal tilnærme seg ansatte og håndtere konflikter. Det kom tydelig frem fra alle at gjensidig tillitt, respekt og åpenhet var svært viktig å oppnå som leder for å kunne jobbe forebyggende, men også for å identifisere og kunne ta tak i konflikter tidlig. Etersom vi presiserte tidlig for respondentene at dette handlet om den relasjonelle delen av konflikthåndtering og ikke så mye om de formelle og juridiske kanalene, er det vanskelig for oss å konkludere i hvorvidt de satte oppgaveorientert eller relasjonsorientert ledelse høyest. Det virket dog uansett svært viktig for alle at ivaretagelse av relasjoner både som leder, men også mellom kolleger var svært viktig for dem i sin posisjon som leder i Forsvaret.

Vårt inntrykk er at ifølge alle respondentene har personlighet svært mye å si for hvorvidt man føler seg rustet til å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen. Våre ledere svarte at de føler seg rustet og klare til å håndtere konflikter, men beskriver litt ulikt om tryggheten ligger kun i seg selv, eller i at man har opparbeidet seg noe er faring. Det nevnes også tryggheten i å kunne bruke ressursene rundt seg og tryggheten i det å vite at man har en åpen dialog med sine ansatte. Man kan jo også vurdere i hvilken grad erfaring er med på å forme en persons personlighet, og vi mener at både personlighet, erfaring og tillært kompetanse, enten man har tilnærmet seg den ved praktisk læring eller på skolebenken påvirker hverandre.

Det er også verdt å ta med i betraktningen om man i det hele tatt hadde valgt en lederutdanning i Forsvaret om man ikke hadde personligheten og opplevd trygghet til å kunne stå i vanskelige og ubehagelige situasjoner slik som i en relasjonskonflikt. Hvis personlighet har så mye å si som det som blir beskrevet her, betyr det at rett rekruttering og seleksjon av personer til lederstillinger i Forsvaret er svært viktig. I et konflikthåndteringsperspektiv bør det rettes mye oppmerksomhet mot egenskaper som støtter oppunder verdibasert- og relasjonsbasert ledelse.

## 6 Konklusjon

I vår masteroppgave har vi undersøkt hvordan ledere i Forsvaret opplever at de er rustet til å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen, med utgangspunkt i Hærens Krigsskole og Forsvarets verdier og kultur. Gjennom kvalitative intervjuer med tre offiserer som har bakgrunn i Hærens Krigsskole, har vi fått en dypere innsikt i deres erfaringer og opplevelser med håndtering av relasjonskonflikt og sett disse opp mot problemstillingen.

Problemstilling vår er som følger:

*Hvordan opplever ledere i Forsvaret at de er rustet for å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen?*

For å avgrense problemstillingen og for å lettere komme frem til svar på problemstillingen utformet vi som nevnt tre forskningsspørsmål som vi utredet og som vi hadde som bakgrunn i intervjuene av våre kandidater. Forskningsspørsmålene våre var:

- Hvordan identifiserer ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning relasjonskonflikt?
- Når mener ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning at relasjonskonflikt må håndteres?
- Hvordan håndterer ledere i Forsvaret med Hærens Krigsskoleutdanning relasjonskonflikter?

Gjennom intervjuene med våre respondenter har vi bygd opp en forståelse av hvordan ledere i Forsvaret går gjennom prosessen av å identifisere, beslutte at de må handle og hvordan de håndterer relasjonskonfliktene de møter på. Denne forståelsen har bidratt til at vi kan svare på problemstillingen vår på en tryggere og grundigere måte, enn om vi kun hadde sett på hva som var forventet at de mestret ut ifra utdanning, karrieremål og alder. Vi har stilt direkte spørsmål rundt det å stå i en relasjonskonflikt og hvordan det oppleves, men ved å få beskrevet hele prosessen, kunne oppfatte sammenhenger og observere måter de forklarte seg på ga oss muligheten til å besvare spørsmålet om hvordan de føler seg rustet.

Basert på alt vi har blitt fortalt i intervjuene, og etter å ha sett dette opp mot hva teorien sier, mener vi respondentene våre oppfattes som rustet til å håndtere relasjonskonflikter på

arbeidsplassen. Vår oppfatning er at dette også er deres egen oppfatning og følelse. Det er viktig å påpeke at rustethet ikke betyr at man alltid står støtt eller at man kan alt, men vi opplevde at respondentene gjennom sin væremåte og holdning visste hvordan de ville tatt tak i en relasjonskonflikt selv, eller ved bruk av ressursene de har rundt seg. Personlighet, erfaring og utdanning er alle viktig for å bygge opp robusthet, og er det som har vært nøkkelbegrepene for å forklare hvordan de føler seg rustet.

Overraskede nok er vår oppfatning at personlighet spiller sterkest inn som påvirkning for egen robusthet. Der hvor det er naturlig å tenke at erfaring bygger trygghet, glemmer man kanskje at personlighet har utrolig mye å si. Om man derimot ser personlighet i sammenheng med verdier, som vi har hatt et stort fokus på, er det muligens ikke så rart allikevel at personlighet med alt det rommer av verdier, etikk, holdninger, følelser, tillitt, respekt og integritet spiller en stor rolle for en leder som skal håndtere relasjonskonflikter. Selv om personlighet viser seg å være viktig viser resultatene av intervjuene at både erfaring og utdanning spiller en viktig rolle i samspillet. Spesielt erfaringslæring som enten er gjennomført som praktiske øvelser, eller hendelser i det virkelige liv.

## **6.1 Oppsummering**

I løpet av vår masteroppgave har vi sett at ledere i Forsvaret totalt sett føler seg godt rustet til å håndtere konflikter, mye takket være deres personlighet, erfaring, organisasjonens sterke verdigrunnlag og utdanning som legger til rette for veiledning. Identifisering av konflikter skjer ofte gjennom relasjonsledelse og observasjon av endringer i endringer. Forebyggende håndtering, tidlig identifisering og aktiv håndtering av relasjonskonflikter er avgjørende for å forhindre at konfliktene eskalerer.

Vår studie har gitt oss en verdifull innsikt i hvordan ledere i Forsvaret opplever sin evne til å håndtere relasjonskonflikter. Gjennom en kombinasjon av teori og empiri har vi belyst hva respondentene anser som viktige aspekter ved håndtering av relasjonskonflikt i Forsvaret. Ved å styrke utdanningen og fremme en kultur for relasjon- og verdibasert ledelse, kan Forsvaret ytterligere forberede og istandgjøre sine offiserers evne til å håndtere relasjonskonflikter.

I denne masteroppgaven har vi også vært nødt til å sette flere avgrensninger. Potensialet for videre forskning rundt relasjonsledelse og konflikthåndtering er absolutt tilstede. Med

funnene vi har gjort i denne kvalitative undersøkelsen, ville det vært interessant å bruke data til videre utforming av en kvantitativ undersøkelse, for å forske på konflikthåndtering i en enda større kontekst i Forsvaret og gjerne opp mot andre store organisasjoner.

Er det ønskelig å se mer på erfaringens betydning for opplevd rustethet, kan ytterligere kvalitative undersøkelser på offiserer eller ledere med forskjellig erfaringsnivå være interessant å forske videre på. For utdanningen sin del kan det være interessant å se videre på hva man lærer eller blir rustet til å håndtere fra Hærens Krigsskole enten opp mot Forsvarets andre Krigsskoler eller opp mot andre lederutdanninger i Norge forøvrig.

Etter å ha snakket med våre respondenter er vår mening at Forsvaret i hovedsak utdanner ledere som er rustet til å håndtere konflikter. Det fremstår som at utdannede offiserer reflekterer rundt ledelse, holdninger og verdier og hvordan dette påvirker de rundt dem. Det ser også ut til at Forsvarets verdier: respekt, ansvar og mot, har stor betydning og at ledere tør, ønsker og ikke minst ser behovet for å håndtere relasjonskonflikter.

Gjennom å se resultatene fra intervjuene opp mot teori har vi lært at relasjonsledelse og verdibasert ledelse er fagområder vi anser som viktige for ledere som skal være rustet for håndtering av relasjonskonflikter. Vi ser derfor at verdiene, holdningene og tryggheten til lederne utvikles med både ulik kompetanseheving og ikke minst erfaring. Vi tror dermed med fordel at verdibasert ledelse, relasjonsledelse og mer konkret fokus på konflikthåndtering burde vært en større del av utdannelsen på Hærens Krigsskole, for å gi offiserene et bedre grunnlag tidligere i sin karriere.

## **6.2 Anbefalinger**

For å ytterligere styrke Forsvaret og lederne der, ønsker vi å gi tre konkrete anbefalinger basert på de tilbakemeldingene og funnene vi gjorde i vår studie.

### **6.2.1 Styrke opplæringen i relasjonsledelse og verdibasert ledelse**

Forsvaret bør i sitt utdanningsløp for ledere legge vekt på opplæring i relasjonsledelse, slik at ledere lettere kan forstå og få verktøy for å bygge gode relasjoner sine medarbeidere. Dette må ikke nødvendigvis bli gjort på Hærens Krigsskole, men kan med fordel bli en del av Forsvarets lederutviklingsprogram.



Lederutviklingen i Forsvaret bør også inkludere og fokusere på viktigheten av verdibasert ledelse i alle nivåer av ledelsesutdanningen, og kan med fordel få stort fokus ved Hærens Krigsskole. Dette vil medvirke til at verdiene respekt, ansvar og mot er gjennomgående i lederutviklingen til våre offiserer, og vil ytterligere styrke refleksjonene og synergiene mellom ledelse, holdninger og verdier.

### **6.2.2 Innføre konfliktteori som en del av utdanningsløpet**

Vi vil også anbefale at Hærens Krigsskole tar inn konkret konfliktteori i sitt utdanningsløp. Dette vil gi offiserene den forståelsen og de verktøyene de trenger for identifisering av de tidlige tegnene på en eskalerende konflikt tidlig i sin karriere. Vi vil også anbefale at det utvikles og tas inn konfliktteori i eksisterende lederutviklings- eller opplæringsprogram, for å styrke de allerede utdannede offiserenes kompetanse om temaet.

### **6.2.3 Evaluere, videreutvikle og forbedre prosedyreverk**

For å sikre at det i Forsvaret er en gjennomgående felles forståelse og kompetanse rundt konflikter og hvordan disse bør eller for den saks skyld ikke bør håndteres, vil et oppdatert regelverk være en stor fordel. Eksisterende prosedyreverk og retningslinjer bør derfor kontinuerlig evalueres, videreutvikles og forbedres i tråd med ny teori. Dette vil gi ledere et prosedyreverk "å lene seg på" i det som kan være tidkrevende og vanskelige konfliktsaker.

Ettersom konflikter og konfliktforebygging er en del av Forsvarets daglige arbeid for holde Norge trygt, er Forsvaret med dens ansatte i en særposisjon når det kommer til konflikter slik vi ser det. Det vil derfor fordre at det er fokus på relasjonskonflikter internt i organisasjonen som potensielt kan svekke dette viktige arbeidet. For å kunne evaluere, forbedre prosedyreverket, og redusere risiko for svekking av det daglige arbeidet, vil det derfor anbefales at Forsvaret har et fokus på forskning av relasjonskonflikter, og etablerer et sterkere samarbeid med akademiske institusjoner.

## Referanseliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arnulf, J. K. (2017). *Hva er ledelse* (2. utgave. utg.).
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, HR, politikk og symboler* [Reframing organizations - artistry, choice, and leadership] (K. M. Thorbjørnsen, Overs.; 6. utg. utg.). Gyldendal. (Opprinnelig utgitt 2008)
- Busch, T. (2019). *Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv*. Fagbokforl.
- Børresen, J. & Dørum, K. (2023, 25.august). *Norsk forsvarshistorie*.  
[https://snl.no/Norsk\\_forsvarshistorie](https://snl.no/Norsk_forsvarshistorie)
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet : jus og psykologi* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Forsvaret. (2022a). *Oppgåvene våre*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/oppgaver>
- Forsvaret. (2022b, 23.januar). *Verdiane våre*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/verdier>
- Forsvaret. (2024a, 9.januar). *EMNESIDE FOR LED2201: Ledelse i strid*. Hentet 16.12 fra <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/LED2201/2024-V%C5R>
- Forsvaret. (2024b, u.å). *EMNESIDE FOR LED3202: Militær ledelse og lederutvikling*.  
<https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/LED3202/2024-V%C5R>
- Forsvaret. (2024c, 9.januar). *EMNESIDE FOR MILM1201: Landmaktens grunnlag med troppssjef grunnkurs*. <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/MILM1201/2024-V%C3%85R>
- Forsvaret. (2024d, 14. mai). *Forsvaret i tall: Hvor mange mennesker er i det norske forsvaret? Hva er budsjettet vårt? Her finner du fakta*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>
- Gunnarsjaa, A., Rein, T. & Leraand, D. (2022, 16.august). *Krigsskolen*.  
<https://snl.no/Krigsskolen>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.

- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2009). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen : om å analysere sin egen organisasjon. I (Bd. 12, s. 347-368). TANO.
- Sikt (u.å) *Om Sikt: Kunnskapssektorens tjenesteleverandør*. <https://sikt.no/om-sikt>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th. utg.). Pearson Education.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vedlegg 2: SIKT: Vurdering av behandling av personopplysninger

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Eposter til respondenter

## Vedlegg 1 - Samtykkeskjema

# Samtykke til deltakelse i forskningsprosjekt

### Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i vårt forskningsprosjekt hvor formålet er å intervju respondentene våre om deres utdanning innenfor konflikthåndtering, deres erfaringer og relasjoner generelt. Vår problemstilling er «*Hvordan opplever ledere på mellomledernivå i Forsvaret at de er rustet for å håndtere relasjonskonflikter på arbeidsplassen?*», og i den forbindelse er det som nevnt ovenfor tre hovedspørsmål vi ønsker å undersøke:

- Hvordan identifiserer mellomledere i Forsvaret konflikt?
- Når mener mellomledere i Forsvaret at konflikt må håndteres?
- Hvordan håndterer mellomledere i Forsvaret konflikter?

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du har relevant utdanning og erfaring som mellomleder i forsvaret, innenfor de emnene vi ønsker å undersøke til vår mastergrad.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et personlig intervju på ca. 30-60 minutt. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet. Vi kommer til å spørre deg om noen bakgrunnsopplysninger (kjønn, alder, utdanning, nåværende stilling og ansvarsområder). Størstedelen av intervjuet vil dreie seg om din kompetanse og erfaring med konflikthåndtering, hvordan du opplevde utdanningen innenfor fagfeltet relasjonsledelse og konflikthåndtering og hvordan du tok med deg kunnskapen videre i din egen hverdag.

Informasjon om anonymisering og personvern finnes under avsnittet «Ditt personvern- hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger».

### **Kort om personvern**

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

- Undertegnende (student/forsker) og prosjektansvarlig (veileder) ved UiT, campus i Harstad vil ha tilgang til datamaterialet.
- Ditt navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Transkribering av intervjuet vil gjøres av studenten selv, og datamaterialet vil lagres under koden som erstatter ditt navn.
- Dersom det fremkommer identifiserbare opplysninger under intervjuet, vil disse anonymiseres/endres slik at utsagn/informasjon ikke kan spores tilbake til deg.
- Ingen andre enn studenten selv har tilgang til datamaskinen mens prosjektet pågår.
- Liste med navn og kontaktinformasjon vil kobles til en kode som vil lagres separat på en kryptert server.

Etter prosjektets slutt, vil masteroppgaven være tilgjengelig for studenter og andre interesserte.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2024. Personopplysninger og lydopptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet, har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT, Norges arktiske universitet ved Glenn-Helge Hattmann på e-post: [glenn.hattmann@gmail.com](mailto:glenn.hattmann@gmail.com), og Geir Hyrve på e-post: [geir.hyrve@ntnu.no](mailto:geir.hyrve@ntnu.no).

- Vårt personvernombud: Anniken Steinbakk på e-post: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Glenn-Helge Hattmann og Karoline Gallefoss  
*Forskere/studenter*

Geir Hyrve  
*Prosjektansvarlig/veileder*

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

-----

## **Vedlegg 2 - Vurdering av behandling av personopplysninger**

15.12.2023

### **Referansenummer**

215071

### **Vurderingstype**

Automatisk

### **Dato**

15.12.2023

### **Tittel**

Master i ledelse - Kvalitative intervjuer

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi /  
Handelshøgskolen

### **Prosjektansvarlig**

Geir Hyrve

### **Student**

Glenn-Helge Hattmann

### **Prosjektperiode**

11.12.2023 - 01.06.2024

### **Kategorier personopplysninger**

- Alminnelige



## **Lovlig grunnlag**

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2024.

## Meldeskjema

### **Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - o Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - o Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - o Fagforeningsmedlemskap
  - o Genetiske data
  - o Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - o Helseopplysninger
  - o Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene

- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### **Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon.

Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## Vedlegg 3 – Intervjuguide

# Intervjuguide

### Bakgrunn og Erfaring:

- Kan du kort beskrive din nåværende rolle og tidligere lederstillinger du har hatt i Forsvaret?
- Hvor ofte støter du på relasjonskonflikter i din nåværende rolle?
- Har du annen utdanning ut over Krigsskole?

### Utdanning og Forberedelse:

- Hva lærte du om konflikthåndtering under din utdanning ved Krigsskolen?
- Føler du at temaet konflikthåndtering blir videreutviklet etter endt utdanning ved Krigsskolen?
- Hvordan har din formelle utdanning forberedt deg på å håndtere relasjonskonflikter?

### Egen oppfatning av kompetanse rundt konflikthåndtering:

- Hvordan vil du vurdere din egen evne til å håndtere relasjonskonflikter?
- Hva har vært mest avgjørende for din evne til å håndtere konflikter på en god måte?
- Er det spesifikke ressurser, opplæringsprogrammer eller kunnskap du føler du mangler for å kunne håndtere relasjonskonflikter enda bedre?

### Praktisk håndtering av konflikter:

- Konfliktstyring er et viktig begrep i ledelse. Hva legger du i begrepet konfliktstyring og hvordan bruker du det i egen hverdag? (Ved usikkerhet nevne forebyggende og aktivt problemløsende konfliktstyring).
- Kan du beskrive en spesifikk situasjon der du måtte håndtere en relasjonskonflikt? Hvordan gikk du frem?
- Jobber du for å forebygge relasjonskonflikter i hverdagen? Hvordan?
- Hvordan jobber du med å bygge relasjoner til dine ansatte? Og hva er viktig for deg i en arbeidsrelasjon med de du har under deg?
- Hvordan påvirker relasjonene mellom medarbeidere de ulike konfliktene dere står overfor?
- Er det spesielle hendelser eller triggere som gjør at du griper inn i en konflikt?

- Hvordan vil du beskrive din relasjon til dine kolleger?

**Avsluttende spørsmål:**

- Har du noen avsluttende tanker eller tilbakemeldinger om temaet konflikthåndtering i Forsvaret?
- Er det noe rundt temaene du ønsker å si mer om som ikke har kommet frem gjennom spørsmålene våre?

## **Vedlegg 4: Epost tekst til respondenter**

### **Forespørsel om intervju:**

Hei!

Vi er to studenter ved UiT Harstad, som skal skrive master i ledelse om ledelse i relasjonskonflikter. Glenn-Helge jobber ved Universitetssykehuset i Nord-Norge og Karoline jobber i Forsvaret. Vi fikk navnet ditt gjennom kolleger av Karoline og ønsker veldig gjerne en prat med deg. Intervjuet vil ta 30-60 minutter, gjennomføringen vil foregå på Teams og vi vil sende deg noen av spørsmålene på forhånd slik at du kan forberede deg litt.

Hva som gjør at man som leder føler seg rustet til å håndtere relasjonskonflikter på egen arbeidsplass er noe vi gjerne ønsker å finne ut mer av, gjerne gjennom en samtale med deg.

Kunne du tenke deg å sette av en time og bidra til vår masteroppgave?

Har du spørsmål, send de gjerne til oss.

Mvh

Glenn-Helge Hattmann og Karoline Gallefoss

### **Informasjonsmail:**

Hei!

Takk for at du ønsker å bidra til vår masteroppgave ved å stille til samtale.

Vi ønsker en åpen prat hvor du forteller om dine erfaringer og opplevelser, men har lagt ved noen spørsmål vi gjerne vil stille i løpet av samtalen.

Vi ses på teams/annet sted (dato og klokkeslett)

Mvh

Glenn-Helge Hattmann og Karoline Gallefoss

