



**Eksamen i Emne OPG3401**

**Bacheloroppgave**

**Personkonflikter i internasjonale operasjoner**

**av**

**Thea Victoria Havik**

**Godkjent for offentlig publisering**

**Kull 70**

**Luftkrigsskolen**

**2022**

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring

Jeg erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

**Dato: 01.05.2022**

1 Innledning	4
1.1 Bakgrunn for valg av tema	5
1.2 Avgrensing	5
1.2.1 Relevans	6
1.3 Valg av metode	6
1.4 Forventninger til funn	7
1.5 Konflikt- Begrepsavklaring	8
1.6 Struktur	9
2 Hoveddel	10
2.1 Metode	10
2.1.1 Dybdeintervju og litteratursøk	10
2.2 Dybdeintervju	10
2.2.1 Ulemper	11
2.3 Litteraturstudie	12
2.3.1 Ulemper	13
2.4 Hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen	14
2.4.1 Refleksjon rundt gjennomføringene	14
2.5 Utvalg respondenter	16
2.6 Forskningsetiske betraktninger	16
3 Teori	17
3.1 Konflikthåndtering	17
3.1.1 Personkonflikt-håndtering	18
3.2 Stressmestring	19
4.0 Drøfting	21
4.1 Aktualisering	21
4.2. Stress	22
4.2.1 Intops-konteksten og prestasjonskultur	23
4.2.2 Verdier og holdninger	25
4.3 Konflikthåndtering	25
4.3.1 Støtte	26
4.3.2 Konflikthåndtering og mekler	28
4.3.3 Endringsvilje	30
5 Konklusjon	30
6 Avslutning	31
7 Litteraturliste	32
	3

# 1 Innledning

Den stereotypiske soldaten i Forsvaret beskrives ofte som en fysisk og psykisk robust person, som takler stress og usikkerhet svært godt. Selv om militært personell er selektert på blant annet disse egenskapene, passer ikke denne beskrivelsen til enhver soldat. Soldatyrket stiller mange krav som følge av en variert og uforutsigbar hverdag som statens ytterste maktmiddel. Uavhengig om du er infanterist, sanitetspersonell, logistikkansvarlig, personellforvalter eller brigadesjef vil dine handlinger påvirke organisasjonen i større eller mindre grad. I en hverdag preget av høyt tempo og strenge krav er vi derfor tjent med å ha et så velsmurt maskineri som mulig. Slik får vi en effektiv organisasjon.

Arbeidet i forsvaret stiller oss overfor en rekke utfordringer: herunder materiell som skal innføres og utfases, stadig nye prosedyrer, utskifting av personell og samarbeid med sivile etater. I møte med slike utfordringer ønsker vi en robust organisasjon. Innad i Forsvaret øker vi robustheten ved hjelp av blant annet gode mellommenneskelige relasjoner. God kultur og et godt miljø er byggesteiner som satt i system kan utgjøre en solid grunnmur i organisasjonen. Ved å vende blikket innover i tillegg til opp og frem, blir vi bedre rustet til å møte utfordringene som ligger foran.

Selv om det kan være krevende når utfordringene inntreffer, er vi avhengig av at de kommer. Vi er også avhengig av de utfordringene som oppstår på bakgrunn av friksjon på innsiden av organisasjonen. Fordi vi jobber tett på hverandre og sammen med så mange andre er det heller ikke til å unngå. Noe av det som bidrar til både utvikling og friksjon i arbeidsgrupper er konflikter. Konflikter kan vært lette og forbigående, men også belastende for enkeltpersoner og team. Selv om konflikter ofte munner ut i læring og nytenking kan de også være til hinder for oppdragsløsning. Det er derfor viktig å ha kjennskap til hvordan vi kan håndtere de for å redusere internt støy. Det finnes flere type konflikter, og noen er mer krevende enn andre. Konflikter med utgangspunkt i personlige uoverensstemmelser er å regne blant de som ofte er vanskelige å håndtere. Noen ganger kan konflikter ende med at videre samarbeid blir umulig.

Forsvaret opererer også utenfor Norges landegrenser. Vi har bidratt og bidrar i internasjonale operasjoner med større eller mindre styrker over store deler av verden. Kravet til god samhandling innad, og med andre avdelinger og organisasjoner blir da enda strengere., Vi må kunne levere, også utenfor de trygge rammene vi opererer i her hjemme. I internasjonale operasjoner er kravene til presisjon høyere og konsekvensene av feil større. Med utgangspunkt i fundamentet vi har i norske leirer, er det ikke gitt at vi står like sterkt i møte med utfordringer under deployeringer. Enda vanskeligere kan det være dersom konfliktene oppstår som følger av intern friksjon. Hvordan er det å håndtere konflikter i rammene av en internasjonal operasjon?

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I Forsvaret spiller det mellommenneskelige aspektet ved oppdragsløsning hjemme og under deployeringer, en viktig rolle. Vi jobber tett på hverandre og er avhengig av godt samspill for at ting skal fungere effektivt. Som i de fleste andre organisasjoner oppstår det også konflikter mellom ansatte i Forsvaret, herunder personkonflikter. Personkonflikter kan i likhet med andre konflikter være lett og forbigående, men også langvarig og vanskelige å løse. Personkonflikter handler om samspillet mellom mennesker, og det er som regel følelser involvert. Dette gjør at personkonflikter er vanskelige å håndtere.

Interessen for temaet i oppgaven har rot i egen opplevelse. Konflikten jeg, helt uforberedt ble en del av, gikk på bekostning av trivsel, arbeidskapasitet, rolleutøvelse, fokus og adferd. Den strakk seg over en lengre periode med varierende intensitet. Da konflikten nådde et toppunkt ble det klart at det var behov for en mekler i håndteringen. I håndteringen vil jeg trekke frem et godt støtteapparat, god tid og mulighet for å distansere seg som tre essensielle faktorer. Med bakgrunn i min antagelse om at disse faktorene ikke er like fremtredende under deployeringer, vokste interessen for å forske på personkonflikter i internasjonale operasjoner.

## 1.2 Avgrensning

I oppgaven ønsker jeg å belyse opplevelsen av å stå i en personkonflikt. Følgelig avgrenses respondentene utelukkende til å omtale personkonflikter. I forlengelsen av dette vil

respondentene svare med utgangspunkt i én hendelse hver. Problemstillingen stiller videre krav til at hendelsene har funnet sted under en internasjonal operasjon.

*Problemstilling:*

*Hvordan oppleves det å stå i en personkonflikt i internasjonale operasjoner?*

### 1.2.1 Relevans

Hensikten med oppgaven er å belyse opplevelsen av å stå i en personkonflikt i en internasjonal operasjon. Det er i den siste tiden satt søkelys på psykisk helse både sivilt og i forsvarssektoren. Da personkonflikter kan synes å påvirke psyken i større grad enn andre typer konflikter, ser jeg det aktuelt å belyse temaet. Søkelyset på psykisk helse har blant annet til hensikt å gjøre det enklere å oppdage atferdsendringer i tilknytning til psykiske plager eller lidelser hos andre. Videre kan det også fremprovosere handling hos de som selv opplever plager. Fordi personkonflikter er nært knyttet til blant annet tillit, egenverd og selvfølelse, mener jeg at en bevisstgjøring rundt slike konflikter også burde vektlegges i Forsvaret. I tillegg til å kunne identifisere slike forhold, vil kunnskap om nettopp *opplevelsen* bidra til å gi økt forståelse for situasjonen de involverte befinner seg i. Jeg mener derfor det er viktig å øke kunnskapen om hvordan personkonflikter kan påvirke den psykiske helsen blant annet for å gjøre det enklere å være en god støttespiller. I tillegg til å kunne oppdage og tilby støtte, kan arbeidsgrupper tjene på at alle kjenner til personkonflikter som fenomen og deres særegenheter. Jeg tror kunnskap om psykisk helse og personkonflikter, kan gi et bedre grunnlag for et godt arbeidsmiljø.

## 1.3 Valg av metode

Det er tidligere gjort mye forskning på konflikter og konflikthåndtering. Store deler av denne forskningen omhandler hvordan det påvirker rolleutøvelsen og individet, og hvem og hvordan konflikter på arbeidsplassen skal håndteres. Fordi konflikter og konflikthåndtering skjer mellom mennesker er det meste av allerede produsert forskning basert på intervju og spørreundersøkelser. Da problemstillingen min etterspør den subjektive opplevelsen av å stå i en personkonflikt ser jeg det hensiktsmessig å benytte meg av kvalitativt dybdeintervju. Jeg

har valgt å gjennomføre få intervju slik at jeg kan gå i dybden på hvert intervju. Videre vil jeg også gjennomføre litteratursøk for å se relevant teori i sammenheng med det jeg finner i analysen av intervjuene. I metodekapittelet, punkt 2, beskriver jeg metodene nærmere samt drøfter deres fordeler og ulemper.

## 1.4 Forventninger til funn

Forventningene til funn vil mest sannsynlig være påvirket av egne erfaringer med personkonflikter. Ytterligere forventninger har bakgrunn i refleksjon, diskusjon og teori rundt temaet. Forsvaret har en visjon om å stadig utvikle organisasjonen (Forsvarsdepartementet, 2012, s.15). Siden jeg ser konflikter som et godt utgangspunkt for læring, forventer jeg å finne at alle parter i en konflikt har et ønske om å løse konflikten raskest mulig til oppdraget og alle involverte sin fordel. I utformingen av problemstillingen reflekteres også en forventning om at det oppleves mer utfordrende å stå i en personkonflikt i internasjonale operasjoner enn det gjør hjemme.

Det er så vidt meg bekjent ingen tidligere forskning på personkonflikter i internasjonale operasjoner. Det kan derfor tenkes at jeg finner nyanser som ikke er belyst i andre forskningsprosjekt i tilknytning til konflikter. Under internasjonale operasjoner vil det være nærliggende å tro at soldater i større eller mindre grad opplever sikkerheten som truet. Behovet for trygghet er ifølge Maslows behovspyramide et av de mest grunnleggende behovene. I ukjente og utrygge omgivelser kan man være mer sårbar og utsatt i forhold til andre påkjenninger. Det kan derfor tenkes at behovet for god psykisk helse i tillegg til fysisk robusthet blir ekstra viktig når en personkonflikt oppstår under en deployering (Roland 2021).

Til sist har jeg en forventning om at jeg vil finne fellesnevner mellom intervjuobjektene opplevelser og egen empiri. Slike fellesnevner kan være opplevelsen av redusert arbeidskapasitet, at arbeidsoppgaver blir mer energikrevende og ønske om støtte fra kollegaer og venner på og utenfor arbeidsplassen.

## 1.5 Konflikt- Begrepsavklaring

Konflikter på arbeidsplassen oppstår i alle organisasjoner. Konflikter er en nødvendig og naturlig del av en organisasjons utvikling og gir ofte grobunn for nytenking. For at en konflikt skal kunne gi denne effekten, er det imidlertid viktig at partene jobber aktivt for å løse den og har et ønske om å lære. I dette kapitlet skal jeg kort presentere begrepet *konflikt* før jeg legger frem én måte å kategorisere konflikter.

Innledningsvis kan det være greit å skille begrepene uenighet og konflikt. Uenigheter dreier seg som regel om hverdagslige uoverensstemmelser. Personer som opplever å være uenig vil likevel jobbe godt sammen og kunne omgås hverandre. Vi kan grovt si at det går fra å være en uenighet til en konflikt når partene ikke lengre evner å samarbeide på grunn av motstridende mål (Vindeløv, 2020, s.52).

Det finnes ingen universell definisjon av en konflikt. Dette skyldes trolig mangel på tydelige kriterier for hva som kalles en konflikt. Det er opplevelsen av situasjonen som avgjør hva man kaller det. Vi sier det er en konflikt når partene opplever det som en konflikt. Muligheten for at én part opplever situasjonen som en konflikt, mens den andre som en uenighet, anerkjennes og. Bjørn Sørensen og Asbjørn Grimsmo definerer i boken *Varme og kalde konflikter*, konflikt som “*et motsetningsforhold der partene er mer eller mindre bevisst på at dersom den enes mål innfris, vil den andres måloppnåelse være truet og hindret*” (Sørensen og Grimsmo, 2001, s.21). En annen definisjon, hentet fra boken *Samarbeid og konflikt*, fremholder at det kan kalles en konflikt når samarbeidet mellom to eller flere parter opphører som følge av ubehag, og når “*spenningen kjennes i magen*” (Kversøy og Hartviksen, 2008, s.88).

Med utgangspunkt iblant annet disse definisjonene kan vi, kategorisere noe som en konflikt når to eller flere parter ikke evner å samarbeide og at de involverte opplever situasjonen som en konflikt.

Videre kan vi dele konflikter inn i fem kategorier; instrumentelle konflikter, verdikonflikter, personkonflikter, strukturelle konflikter og interessekonflikter. Denne kategoriseringen tar utgangspunkt i inndelingen brukt i boken *Konfliktmægling*, skrevet av dr. jur. Vibeke Vindeløv.



**Instrumentelle konflikter** omhandler uenighet rundt konkrete mål, prosedyrer, ressursbruk, oppdragsløsning ol. På bakgrunn av konfliktens årsak løses disse som regel hurtig uten videre følger (Vindeløv, 2020, s.49-50).

**Interessekonflikter** baserer seg ofte på parters uenighet om hvordan fordele knappe ressurser. Det kan eksempelvis omhandle penge- eller plassbruk på en arbeidsplass. Ved forhandlinger og god kommunikasjon kan også denne konflikttypen løses på kort tid (Vindeløv, 2020, s.50).

**Verdikonflikter** er en uenighet som berører enkeltpersoners verdier. Fordi noens verdier ofte er tett tilknyttet identitet, vil partene kunne være villig til å “sloss” for sin sak. Verdikonflikter kan eksempelvis ha rot i et religiøst eller politisk ståsted (Vindeløv, 2020, s.50).

**Strukturelle konflikter** er konflikter som har rot i en struktur, typisk relatert til makt. Her menes konflikter som oppstår som følger av ujevn maktbalanse mellom kollegaer eller leder og undergitt. En slik konflikt kan eksempelvis være at en ansatt som, som følge av sin stilling ikke opplever å ha innvirkning på sjefens avgjørelser vedrørende et større prosjekt (Vindeløv, 2020, s.49).

**Personkonflikter** omhandler ofte personers integritet, selvfølelse, selvverd og lignende. Personkonflikter kan ha rot i en uenighet, men de kan også oppstå mellom to personer som rett og slett ikke går over ens. Eksempelvis kan en interessekonflikt føre til en personkonflikt på bakgrunn av en økende spenning eller irritasjon. Ulikt de andre konfliktene omhandler ikke disse eksterne moment, selv om det kan være et utgangspunkt for konflikten, men faktorer tett knyttet til person. Av den grunn kan personkonflikter være vanskeligere å løse og ha langvarig adferdspåvirkning for de involverte (Oslo Metropolitan University, 2022).

## 1.6 Struktur

Hoveddelen av oppgaven er tredelt, med, et metodekapittel, en teoridel og en analysedel hvor jeg drøfter funnene sett i lys av teorien. I metodekapittelet vil jeg presentere valg av metode og drøfte følgende fordeler og ulemper. Her vil jeg også legge frem hvordan jeg gjennomførte intervjuene og beskrive utvalget respondenter. Videre skal jeg i teoridelen redegjøre for teorier

innenfor konflikthåndtering og stressmestring. Deretter følger en analyse av dybdeintervjuene knyttet til teorien. Jeg vil i analysen forsøke å trekke linjer mellom, samt avdekke nyansene blant intervjuobjektene. I dette kapitlet vil jeg også se om teorien underbygger, forklarer eller stiller spørsmål ved mine funn. Avslutningsvis vil jeg summere opp funnene i en konklusjon.

## 2 Hoveddel

### 2.1 Metode

#### 2.1.1 Dybdeintervju og litteratursøk

Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativt dybdeintervju og litteraturstudie for å besvare problemstillingen min. Ettersom jeg ønsker å vektlegge den subjektive opplevelsen er jeg ute etter detaljerte skildringer og beskrivelser formulert med intervjuobjektens egne ord. Med dybdeintervju ønsker jeg å kunne produsere rådata som i minst mulig grad er påvirket av mine forventninger. Jeg har valgt å kombinere intervjuene med litteratursøk slik at jeg i analysen kan se om jeg finner sammenhenger mellom mine funn og tidligere forskning. På denne måten kan jeg avdekke nyanser og avvik mellom teori og egne funn.

### 2.2 Dybdeintervju

Kvalitative dybdeintervju er i noen fagmiljøer en omdiskutert forskningsmetode på grunn av dens manglende objektive og standardiserte fremstilling av resultat. Dette er fag der det er hensiktsmessig å fremstille data i form av tall eller grafer, slik at de enkelt kan etterprøves. Først når man har et antall funn med nesten identiske resultater kan man anvende forskningen. I undersøkelser hvor man er ute etter refleksjoner, opplevelser og nyanser er dybdeintervju en mer egnet metode. I en oppgave hvor man bruker kvalitative dybdeintervju, vil man få subjektive data som i stor grad avhenger av intervjuobjektet, og i varierende grad også forskeren. Det betyr at man kan gjennomføre samme intervju med flere noenlunde like utvalg og likevel få ulike resultat. Disse undersøkelsene vil også kunne etterprøves og være gyldig til

tross for at resultatene ikke er like. Spørsmålet er da kan stille er *hvor mye er denne type forskning egentlig verdt?* Etter min oppfatning er vi avhengig av denne type forskning for å forstå hvordan man påvirkes av mellommenneskelige forhold. Ved å gjennomføre intervju fremfor for eksempel spørreundersøkelser, får vi frem flere nyanser og en mer korrekte beskrivelser. Intervju som metode har utviklet seg til å bli en mer fri prosess. Mens et intervju tidligere lignet et muntlig spørreskjema, har man i nyere tid vektlagt en mer åpen og kreativ prosess (Brinkmann og Kvale, 2017, s.27). Datainnsamling med intervju som metode har derfor stor verdi i forskning på mellommenneskelige forhold.

I følge Svend Brinkmann og Lene Tanggaard regnes intervju som den mest utbredte metoden innenfor kvalitativ forskning (Brinkmann og Kvale, 2017, s.17). For å kunne innhente verdifulle skildringer og beskrivelser av en opplevelse er intervjuet godt egnet. Det gir oss muligheten til å gripe om hele bildet uten å begrense intervjuobjektet i form av forhåndssette rammer som for eksempel tall-skalaer eller avkrysningskjema. Videre er forskeren avhengig av å kunne sette seg inn i, og forstå intervjuobjektets beskrivelser for å, med mest mulig nøyaktighet, omgjøre besvarelsen til et produkt. På denne måten vil det være få ulikheter mellom rådataene og ferdig produkt. Dybdeintervjuet åpner også opp for at forsker kan stille oppklarings spørsmål eller be om en mer detaljert beskrivelse.

### 2.2.1 Ulemper

Dybdeintervju har noen ulemper, både som metode og i den praktiske gjennomføringen. Som nevnt vil fagområdet man forsker innenfor bety noe for hvor godt egnet dybdeintervjuet er. Det vil for eksempel være mindre gunstig å bruke dybdeintervju dersom man jobber innenfor økonomi eller matematikk hvor resultat ofte fremstilles i tall. Å gjennomføre dybdeintervju legger også begrensning for hvor stort utvalget kan være. Det vil for eksempel være både omfattende og uhensiktsmessig å bruke intervju for å kartlegge kvinneandel i Forsvaret. Det kan også være for omfattende å gjennomføre intervju dersom en ønsker å finne ut hvordan hundre respondenter opplever det å være kvinne i Forsvaret. Det kan videre ha en innvirkning på bruksområde og gyldigheten fordi dataene som regel er hentet fra få kilder og passer færre fagområder.

Dataen fra dybdeintervju er subjektive. Hvor tett på hendelsen man gjennomfører intervjuet, sinnsstemning, omgivelser, tillitsforhold og andre forhold kan påvirke svarene.

Intervjuobjektene kan også velge å holde tilbake relevant informasjon, eller justere sannheten for selv å bli fremstilt i et bedre lys. Anonymisering av respondentene kan i noen tilfeller begrense denne faktoren. Tilliten mellom intervjuer og intervjuobjekt kan på samme måte være med å påvirke hva intervjuobjektet velger å dele.

Det vil aldri være mulig å gjengi presis hva intervjuobjektet forteller gjennom en analyse. Da måtte man transkriberer og inkluderer hele intervjuet i analysen. Informasjonen forskeren henter vil gjennom en analyse formes av forskerens synspunkt og tolkning. I tillegg vil også publikasjonsform kunne påvirke hvordan funnene blir presentert. Hyppig bruk av sitat og teori kan være to hjelpemiddel i analyseprosessen for å minimere avvik mellom rådata og produkt.

I et dybdeintervju er man ofte ute etter å la intervjuobjektet snakke mest mulig fritt. En ulempe ved dette er at intervjuet kan ta en annen retning enn det forsker hadde planlagt. Dersom dette skjer kan det være vanskelig å vurdere om, og eventuelt hvordan man skal bruke rådata som ikke treffer problemstillingen. Her må man kunne ta stilling til hvor mye man kan vinkle besvarelsene om dette i det hele tatt lar seg gjøre. En god intervjuguide er *et* verktøy i intervjuprosessen, for å sikre at man får de dataene man er ute etter. Dybdeintervju kan være en vanskelig metode dersom forsker ikke har gjennomført intervju før, eller har unnlatt viktige forberedelser.

Til sist er dybdeintervju også svært tidkrevende. Prosessen fra problemstilling til en ferdig analyse er lang. Problemstilling og forskningsspørsmål må omgjøres til intervju spørsmål, deretter må man finne intervjuobjekt. Intervjuene må så transkriberes og analyseres. Hvor mye tid en transkribering tar er også avhengig av erfaringsnivået til forsker. Med hensyn til analysen kan det være fornuftig å begrense antall intervju slik at man kan gå i dybden i analysen.

## 2.3 Litteraturstudie

Som et verktøy i analysen vil jeg bruke teorier jeg henter fra litteraturen. Litteraturstudie handler om å søke systematisk gjennom og velge ut eksisterende forskning og teori. Å gjennomføre en litteraturstudie er en omfattende prosess, det er derfor viktig å avgrense området man søker i. Slik kan man gå i dybden uten at man gaper over for mye materiale. I litteraturstudie er evnen til å sortere ut relevante kilder viktig for å beholde gyldigheten og

relevansen i oppgaven der teorien skal anvendes. Litteraturstudie egner seg også godt i kombinasjon med andre typer forskningsmetoder for å underbygge, forklare, eller stille spørsmål ved funn.

Dersom man skal forske på områder det allerede er gjort mye forskning på, kan det være svært tidsbesparende å benytte tidligere produserte data. Det gjelder kanskje spesielt kvantitative data. Dette er en klar fordel ved en litteraturstudie. Noen data kan likevel være hensiktsmessig å forske på selv, eksempelvis empiriske data. Enkelte typer data har man derimot ikke mulighet til å innhente selv. Det kan være forskning som krever spesielle instrumenter og utstyr, spesifikk kunnskap, eller der man er avhengig av å følge grupper med mennesker over flere år. I slike tilfeller er vil det lønne seg å finne svarene i litteraturen.

### 2.3.1 Ulemper

Vi finner Informasjon og data om det aller meste via internettet. Bare på mobilen kan man få tilgang til alt fra små diskusjonsfora til hele bibliotek. Tilgangen på informasjon er et godt hjelpemiddel, men det kan også være vanskelig å orientere seg. Det er lett å gjøre for store søk eller miste retningen. Presis og tydelig problemstilling og gode forskningsspørsmål kan være greit å ha for hånden når man skal navigere i litteraturen.

Videre er god kildekritikk grunnleggende i litteraturstudie. Kildekritikk krever nøyaktighet. Dette er med å sikre gyldigheten i nye forskningsprosjekt. Kilder kan deles inn i primær- og sekundærkilder. En primærkilde er en kilde hvor forsker eller forfatter selv har innhentet dataene som brukes. I en sekundærkilde finner vi data som er tolket og analysert av andre og brukt i en ny publikasjon. I noen publikasjoner kopieres dataene fra primærkilden. Disse kildene regnes likevel som sekundærkilder, fordi informasjonen kan ha blitt tatt ut av sammenheng for å passe inn, eller fordi forfatter ønsker å belyse andre poeng. Det er derfor en god regel å alltid oppsøke primærkilder.

## 2.4 Hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen

Jeg har gjennomført fire dybdeintervju med militært og sivilt personell som alle har stått i en personkonflikt i internasjonale operasjoner. Tre av intervjuene ble gjennomført via Teams. Det siste, ble gjennomført over telefon, da video ikke var mulig. Jeg begynte intervjuene med en kort gjennomgang av formalia. Deretter lot jeg intervjuobjektene stille oppklarende spørsmål. Intervjuobjektene ble bedt om å innlede med en fri forklaring hvor de selv kunne velge hvordan de ønsket å formulere opplevelsen. Deretter startet jeg båndopptakeren og ga de følgende problemstilling:

*Jeg ønsker å høre din subjektive skildring av opplevelsen av å stå i personkonflikten, og hvordan det påvirket deg.*

Etter intervjuobjektene sine frie forklaring stilte jeg spørsmål knyttet til deres beskrivelse. Jeg hadde ikke formulert spørsmål på forhånd av intervjuene. På bakgrunn av teoridelen av oppgaven og avsnittet om forventninger til funn, hadde jeg notert tema jeg ville innom i løpet av intervjuet. På denne måten kunne jeg formulere spørsmålene underveis hvor jeg, med temaene som utgangspunkt, forsøkte å identifisere hvilke faktorer som veide tyngst hos den enkelte. Gjennom hele intervjuet forsøkte jeg å stille så åpne spørsmål som mulig.

### 2.4.1 Refleksjon rundt gjennomføringene

Samtlige intervju ble gjennomført over video eller telefon. Følgelig valgte intervjuobjektene selv hvor de ønsket å oppholde seg under intervjuet. Omgivelsene kan påvirke et intervjuobjekt til å dele mer eller mindre, alt etter hvor komfortable de er i settingen. Digitale intervju kan derfor være fordelaktig slik at begge parter befinner seg i kjente omgivelser. Det kan også ha motsatt effekt da det oppstår fysisk avstand mellom intervjuobjekt og intervjuer.

Jeg hadde ingen kjennskap til intervjuobjektene og konfliktene i forkant av intervjuene. Dette gjorde det enklere for meg å behandle besvarelsene objektivt da jeg ikke var farget av andres uttalelser. Det samme kan også påvirke intervjuobjektene. På den ene siden kunne de velge å dele mye fordi de kontrollerte hva de delte, formulering og vinkling. På den andre siden kunne de velge å holde tilbake informasjon nettopp fordi de ikke kjente meg som skulle behandle og tolke dataene. I hvilken grad de valgte å dele informasjon vil videre kunne være

påvirket av i hvor stor grad de opplevde tillit til meg som forsker. Ofte deler man mer med de man har tillit til.

Før intervjuene sendte jeg ut informasjon om hvordan jeg ville bruke besvarelsene deres. Denne mailen var kortfattet og inneholdt ikke en detaljert metodebeskrivelse. Jeg opplevde det vanskelig å gi en detaljert og korrekt formulering av hvordan dataene vil bli brukt før alle intervjuene var gjennomført. Dette, både fordi jeg ikke visste hvilke data jeg ville få å arbeide med, men også fordi jeg mangler erfaring med denne type undersøkelser. Videre fikk ikke intervjuobjektene innsyn i hvordan jeg ville bruke informasjonen før oppgaven var publisert.. Dette kan ha bidratt til å svekke intervjuobjektens tillit til meg, og dermed at de var mindre meddelsomme.

I telefonintervjuet opplevde jeg det vanskeligere å vite om intervjuobjektet hadde snakket ferdig eller tenkte. Som følge av dette avbrøt jeg flere ganger i løpet av intervjuet, noe som kan ha påvirket besvarelsen. Under dette intervjuet uteble også mulig informasjon formidlet ved bruk av ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Jeg tror, imidlertid ikke det har påvirket analysen i betydelig grad. Utover dette ser jeg ingen nevneverdige forskjeller ved rammene for gjennomføringen av intervjuene.

Før intervjuene gjorde jeg mange forberedelser. Jeg leste teori og utarbeidet en intervjuguide i tillegg til å kartlegge hvilke formelle krav som måtte være på plass. I ettertid ser jeg at jeg ikke var nok forberedt på i hvor stor grad det var knyttet emosjoner til hva intervjuobjektene fortalte. Allerede under første intervju ble det klart for meg at de hendelsene de skulle fortelle om fortsatt utløste sterke følelser. Hvor alvorlig og sårt temaet var, og hvordan det å prate om hendelsene fremprovoserte følelser, ble klarere for hvert intervju. Dette ble spesielt tydelig da ett av intervjuobjektene brått valgte å avbryte, midt i intervjuet. Etter hvert intervju brukte jeg tid på å reflektere rundt hvordan jeg hadde forholdt meg til respondenten under intervjuet, og hvordan jeg skulle forholde meg til dataen. Intervjuene, og særlig hendelsen hvor intervjuobjektet avbrøt intervjuet, gav meg en dypere forståelse for alvoret i temaet personkonflikt, enn hva jeg hadde tilegnet meg gjennom å lese teorien.

## 2.5 Utvalg respondenter

Utvalget respondenter i oppgaven er fire norske militære og sivile som alle har vært ute i internasjonale operasjoner. Jeg har gjennom nettverk oppsøkt respondentene. Utover rammene av opplevelsen av en personkonflikt under en deployering, stiller oppgaven ingen krav til fartstid, avdeling, erfaring, antall deployeringer eller lignende overfor respondentene. Jeg har ikke sett noen verdi i å avgrense utvalget ytterligere da jeg anser kriteriene over som tilstrekkelig for å selektene respondenter. Videre har samtlige respondenters personkonflikt vært i møte med andre nordmenn i samme deployering. Følgelig har jeg tatt utgangspunkt i at de snakker samme språk, og trolig har lik opplevelse av normer. Jeg tar det også for gitt at alle parter i konflikten er kjent med, og forholder seg til Forsvarets kjerneverdier. Jeg forventer å finne at respondentene heller ikke viser store ulikheter når det gjelder hvordan de tolker kroppsspråk og hvilke holdninger og verdier de har.

## 2.6 Forskningsetiske betraktninger

Ved gjennomføringen av kvalitativt dybdeintervju er det nødvendig å vurdere de etiske aspektene ved oppgaven. Videre følger forskningsetiske betraktninger gjort ved bruk av dybdeintervju. I denne oppgaven er samtlige respondenter anonymisert, opplysninger som kan kobles til respondentene er fjernet. Dette er gjort for å minimere muligheten til å skade eller spore intervjuobjektene. Personopplysninger og lydfiler vil kun oppbevares på godkjente enheter for datalagring. Intervjuobjektene kan frem til publikasjonen trekke besvarelsen.

I oppgaven vil sitat og gjengivelse av besvarelsene bli brukt for å underbygge mine funn. For å bevare intervjuobjektens integritet er det viktig at disse ikke blir tatt ut av kontekst. Intervjuobjektene vil ikke få tilgang til analysen i oppgaven før den er publisert. Dette innebærer at de ikke kan kontrollere hvordan jeg har brukt deres besvarelse, eller gjennomføre en sitatsjekk. Denne vurderingen er gjort med av praktiske årsaker. Ettersom funnene skal publiseres uten mulighet for gjennomlesing, fordrer det at intervjuobjektene har tillit til meg som forsker. For å ivareta både forskerens og respondentens interesse skal forsker i tillegg unnlate å holde tilbake, eller overveie enkeltelement for å treffe *ønsket* resultat, være seg et forutinntatt resultat eller poeng (Brinkmann og Kvale, 2017, s.108). Ved bruk av sitat vil deler av sitatet tidvis være fjernet. Dette er for å minimere opplysninger rundt den enkelte konflikten.



Jeg vil i flere sammenhenger også omskrive intervjuobjektene besvarelser med egne ord i den hensikt å utelate sporbare detaljer.

## 3 Teori

### 3.1 Konflikthåndtering

Konflikter i en organisasjon eller på en arbeidsplass er nærmest uunngåelig. I løpet av et arbeidsliv opplever de aller fleste å stå i, eller være mekler i en konflikt. Selv om konflikter er vanskelig å stå i, kan de bidra til organisasjoners utvikling. Dette forutsetter at konflikten tas tak i slik at man skal kunne dra læring ut av situasjonen. På bakgrunn av hyppighet og betydning av konflikter er det gjort mye forskning på hvordan de best kan håndteres. Konflikthåndtering er et tema det er forsket og skrevet mye om.

En konflikt kan håndteres på flere måter. Selv om det ikke finnes en standardisert fremgangsmåte, kan vi trekke ut noen fellesnevner blant teoriene. I denne oppgaven skal jeg benytte meg av to teorier. Jeg referer først til Erik J. Van Slykes bok, *Lytt til konfliktene*. I boken innleder Van Slyke med at en konflikt som omhandler to parter konkurrerende interesse kan løses ved at 1; vi påtvinger motparten *vår* vilje, 2; vi overgir eller føyer oss, 3; vi samarbeider om en løsning, 4; vi blander inn en tredjepart (Van Slyke, 2000, s.145). Det er blant disse alternativene bare løsning 3 og 4 som vil gi nytteverdi for begge partene.

I boken *Håndbok i konflikthåndtering* legger Kjell Ekstam frem en lignende teori der han skiller på det å løse egne og andres konflikter. Han deler videre inn måter å tilnærme seg håndtering av *egne* konflikter på, 1; kamp/konkurransen, 2; samarbeid, 3; kompromiss, 4; unnvikelse, 5; tilpasning (Ekstam, 2001, s.75-80). I håndtering av *andres* konflikt presenterer Ekstam noen mekler-verktøy samt meklerens åtte viktigste oppgaver. Som mekler bør man sikre god og tydelig kommunikasjon, motivere partene til å komme ut av konflikten og moderere samtalen slik at partene klarer å se hverandres side. Oppgavene mekleren står ansvarlig for er følgende 1; kreve at partene er konstruktive, 2; unngå å søke etter riktig og galt, 3; sette partenes følelser i fokus, 4; la alle parter snakke fritt, 5; forsøke å oppnå maktbalanse, 6; sikre

virkelighetsforankring i argumentasjonen, 7; aktiv deltakelse fra alle parter, 8; kontrollere spenningsnivåene (Ekstam, 2001, s.111-113). Både Van Slyke og Ekstam tar utgangspunkt i samtale som meklingsmetode.

Når en uenighet har utviklet seg til å bli en konflikt er spenningsnivået mellom partene allerede økt. Man tilstreber likevel å løse konflikten på så lavt nivå som mulig. Det er ønskelig da partene enda evner å samarbeide. Denne type konflikthåndtering vil skje innenfor rammene av håndtering av *egen* konflikt. Med tanke på hva teorien viser kan vi derfor ta utgangspunkt i at håndtering av egen konflikt vil skje i ytterkantene av spennings-spekteret. I en konflikt med lavt spenningsnivå vil mulig én part trekke seg eller samtlige parter føye seg etter hverandre. Er spenningsnivået svært høyt er det større sannsynlighet for at én overkjører eller unnviker motparten. Med utgangspunkt i hvor vi erfarer at de fleste konfliktene befinner seg i spennings-spekteret kan vi tenke oss at å involvere en mekler er løsningen som oftest passer.

Dersom en konflikt har eskalert i den grad at partene ikke lengre klarer å samarbeide, et kjennetegn ved mange konflikter, er konflikthåndteringen i hovedsak avhengig av to ting; alle parter i konflikten må ønske å løse opp i den og mekleren må forstå og håndtere meklerrollen. Mekleren i en konflikt bør være en nøytral part. Ofte er det nærmeste leder eller sjef som er ansvarlig for konflikthåndteringen. I *Håndbok i konflikthåndtering* viser Ekstam til en av sine egne undersøkelser hvor han fant en tydelig sammenheng mellom ansattes tillit til leder, og hvem de ansatte så egnet som mekler. I undersøkelsen konkluderte han derfor med at ledere bør besitte en viss kompetanse innenfor konflikthåndtering (Ekstam, 2001, s.137-138).

### 3.1.1 Personkonflikt-håndtering

På bakgrunn av oppgavens vinkling, vil jeg kort se på håndtering av personkonflikter. Tatt i betraktning personkonflikters særegenheter kan disse kreve mer av både involverte parter og mekler. Fordi en personkonflikt ikke omhandler ressursbruk eller materielle ting tar vi ofte med oss konsekvensene av konflikten hjem fra jobb. Disse konfliktene påvirker oss gjerne i større grad, over en lengre periode og på flere arenaer. Eksempelvis kan en konflikt som omhandler disponering av enkelte ressurser på arbeidsplassen være lettere å håndtere enn et tillitsbrudd med en kollega du også omgås utenfor jobb. Håndtering av personkonflikter krever mer varsomhet, hurtigere reaksjon og god og riktig håndtering av mekler. Dersom personkonflikter

ikke blir håndtert kan det være så belastende psykisk at det over tid medfører helseplager (Grunnet, 1989, s.14-16.)

## 3.2 Stressmestring

I dagligtalen bruker vi som regel ordet *stress* for å beskrive opplevelsen av tidspress eller det å ikke strekke til. I litteraturen brukes ordet stress ofte som et samlebegrep for gapet mellom personers kapasitet og målsettinger som skapes av belastninger, krav og påvirkninger i møte med hverdagen (Grunnet, 1989, s.7). Når vi er stresset forbereder kroppen seg på å møte eller flykte fra en truende situasjon. Stress kan oppleves ubehagelig, men for mange bidrar det til at man blir skjerpet og presterer bedre. Kroppen vår er imidlertid ikke like god på å skille mellom reelle og falske farer. En falsk fare kan være når vi skal snakke foran en folkemengde. Livet vårt er ikke truet, men kroppens alarmsystem oppfører seg som om det var slik. Selv om vi ikke kan flykte fra arbeidsbelastningen eller sceneskrekken, tenner kroppen de samme varsellampene som om vi er i en livstruende situasjon. Hjertet slår fortere, vi får økt hjerneaktivitet og skjerpet oppmerksomhet. Kroppen går på høygir. Denne reaksjonen er nyttig dersom vi plutselig blir utsatt for fare hvor vi trenger å reagere hurtig eller være skjerpet. Når faren er over skrus varsellampene av, og kroppen begynner å restituere. Hvis kroppen ikke klarer å identifisere når faren er over eller reagerer på en falsk fare, blir kroppen værende i kampmodus. Denne tilstanden av stress krever mye energi. Det er derfor vel så viktig å klare å stresse ned slik at vi ikke tømmer kroppens energilagre (Grunnet, 1989, s.10-12).

Selv om kroppen er programmert til å reagere slik den gjør, er det gjort mye forskning på hvordan vi kan mestre stress bedre og bruke det til vår fordel enten det er utløst av ekte og falske farer. I situasjoner hvor vi i korte tidsrom blir utsatt for stress, eksempelvis ved nestenulykker i trafikken, kan de fysiske reaksjonene hjelpe oss i å reagere raskere og riktig. Full beredskap i både hjerne og kropp gjør at vi kan reagere lynraskt og akkurat klare å svinge unna. Under eksamen er det heller ikke dumt å være litt stresset. Hjerneaktivitet skyter i været og hjelper oss å hente frem den informasjonen vi har pugget de siste ukene. Faren for at sensor skulle angripe oss var nok ikke til stede, men stresset hjalp oss likevel. Ved langvarig stress opplever vi kanskje de fysiske reaksjonene som en større belastning enn hjelp. Kanskje er det

hensiktsmessig å være stresset på jobb når vi har mye å gjøre. Vi blir jo ofte mer effektive. Men har vi mye å gjøre i uker eller måneder, er vi avhengig av å kunne mestre stresset for å ikke bli utmattet.

Stress er et bredt fagfelt og det er følgelig en rekke teorier og modeller for stressmestring. I boken *Rett på sak om å takle stress* presenterer Tim Rogers og Fiona Graham det de kaller “dobbeltspor-teknikken”. Jeg har valgt å inkludere denne modellen fordi jeg mener den passer svært godt til rammene gitt intervjuobjektene. I tillegg er den enkel og lett å forstå og bruke. Modellen tar utgangspunkt i en todeling, hvor man skiller mellom hva som krever fysisk og psykisk handling. Modellens første trinn handler om å identifisere stressorene.<sup>1</sup> Det er først når vi vet hva som stresser oss vi kan gjøre noe med det. Deretter merker vi stressorene som konstanter eller variabler. Stress som skyldes forhold vi ikke kan endre på, konstanter, og stress som skyldes forhold vi kan endre på, variabler. Dersom vi ønsker å forandre en situasjon krever det at vi gjør en endring som leder ut i opplevelsen av kontroll, mening og mestring av stresset. Altså en fysisk handling. Opplever vi arbeidsbelastningen som stress kan vi be om å få tildelt færre arbeidsoppgaver fra sjefen. Eller vi kan bytte jobb. Lar ikke stressorene seg påvirke, må vi akseptere situasjonen og lære oss å redusere spenningen for å komme til ro med tilstanden. Kanskje er det nok å planlegge bedre og strukturere hverdagen for å komme i mål med oppgavene. Modellen legger videre opp til en kontinuerlig vurdering av stressorene etter denne inndelingen og handle deretter (Rogers og Graham, 2001, s.17-25).

Rogers og Graham har også utarbeidet en tre-trinns-modell som et verktøy i prosessen mot å ta kontroll over stresset. Denne modellen kan brukes i begge sporene i forrige modell. Opplevelsen av kontroll stiller krav til en viss oversikt over forestående mål. Første trinn i modellen går ut på å skaffe seg oversikt over og rangere mål og hensikt. Herunder kan det være lurt å notere hindringene mellom nå- og slutttilstand for å gjøre det enklere å angripe oppgaven. På trinn to skal listen over mål og hindringer skrives inn i en tidsplan. På denne måten kan vi redusere opplevelsen av at alt treffer på en gang og heller sette av tid til hvert enkelt mål. Denne prosessen har til hensikt å rydde i det psykiske rotet, noe som kan påvirke oss vel så mye som det fysiske.

---

<sup>1</sup> Vi bruker ordet *stressor* når vi snakker om årsaker til stress.

Det tredje og siste trinnet innebærer følgelig en opprydning i det fysiske rotet, det være seg på arbeidsplassen, hjemme eller andre steder man oppholder seg mye. Kaos i hodet og kaos rundt oss kan begge opptre som støy og gjøre oss mindre effektive.

Forskning peker også på sosial støtte som en form for stressmestring. I tillegg til å følge modeller og oppskrifter på hvordan håndtere stress, finnes det mye data som underbygger hvordan sosial støtte er med på å redusere stress og negative konsekvenser av stress. Det er mange måter å vise støtte på, både indirekte og direkte. I boken sosialpsykologi skrevet av Steinar Ilstad og Kjell Nystuen deler de sosial støtte i fire; 1) instrumentell støtte, praktisk hjelp i form av ressurser; 2) emosjonell støtte, aksept, tillit, kjærlighet eller vennskap; 3) informasjonsstøtte, bidrag til bedre situasjonsforståelse gjennom delt informasjon og; 4) vurderingsstøtte, bidrag til vurderinger gjennom respons på adferd (Ilstad & Nystuen, 1997, s.32). I boken understrekes det videre at det er et tydelig skille mellom det å ha én og ingen støttespillere. Det er altså ikke slik at man opplever mindre stress jo flere man har å støtte seg på. Det viktigste er å ha noen i det hele tatt (Ilstad & Nystuen, 1997, s.32). Forskning viser også en sammenheng mellom tilstrekkelig sosial støtte og lite psykiske plager. Sosial støtte gjør oss mindre sårbare, og bedre rustet til å møte motstand (Weisæth & Dalgard, 2000, s.44). I tillegg til at støtte kan redusere stress, kan også fraværet av støtte skape stress. Dårlige sosiale og kulturelle forhold viser seg å øke risikoen for stress og påfølgende plager (Weisæth & Dalgard, 2000, s.50).

## 4.0 Drøfting

### 4.1 Aktualisering

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere og drøfte funnene mine. Jeg har valgt å dele drøftingsdelen i to underkapitler; stress og konflikthåndtering. I første kapittel vil jeg ta for meg betydningen av stress, og diskutere effekten av intops-konteksten, prestasjonskultur, verdier og holdninger. I kapitlet om konflikthåndtering, vil jeg drøfte betydningen av støtte, endringsvilje og en mekler. Når jeg legger frem funnene mine vil jeg bruke sitat fra intervjuene,

samt gjengi beskrivelser med egne ord. I drøftingskapittelet vil jeg også se på hvilke andre forhold som påvirket intervjuobjektene opplevelse av konflikten. Her vil jeg forsøke å peke på spesifikke forhold som bidro positiv eller negativt til opplevelsen samt konflikthåndteringen. Avslutningsvis vil jeg summere opp funnene mine og konkludere.

## 4.2. Stress

Stress er kroppens reaksjon i møte med farer og utfordringer. Som jeg beskrev nærmere i teorikapittelet er stressresponsen en fysiologisk reaksjon som har til hensikt å klargjøre oss for kamp. I full alarmberedskap tappes kroppen for energi og vi kan kun være i denne tilstanden i en begrenset periode før vi blir utmattet. Det er derfor like viktig å kunne skru av alarmen når faren er over, som på. Vi opplever alle stress i hverdagen, og som regel er det tydelig merkbart på kroppen, både når det oppstår og når vi roer ned igjen. På bakgrunn av konteksten intervjuobjektene befant seg i, kombinert med konflikten de tar opp, var stress og stressreaksjoner noe jeg forventet å få høre om. Alle omtalte temaet, og i tillegg var mange av de andre temaene de tok opp, relatert til stress.

Under intervjuene ble stress omtalt i flere sammenhenger. Et flertall av intervjuobjektene forteller at de opplevde stress i den grad at det merkbart påvirket dem. Det kan synes at de som kjente på mye stress opplevde det vanskeligere å stå i en personkonflikt enn de som kjente på lite. Allerede i den innledende frie forklaringen forteller flere at intops-konteksten var en tydelig og konstant stressor. På bakgrunn av en truet sikkerhet, lavere standard på fasiliteter, ukjente forhold og mangel på fristed var kroppen i en høyere beredskap enn hjemme. Ser vi igjen på Maslows behovspyramide ligger følelsen av trygghet som trinn to, like etter fysiologiske behov som mat, væske og søvn. Sjansen for å havne i en livstruende situasjon er ikke like fjern og stressreaksjonene skyldes en reell fare. På trinn tre i pyramiden, finner vi sosiale behov. Mange reiser ut sammen med folk de ikke kjenner godt fra tidligere. For å dekke behovet for sosialt samvær og støtte er man derfor avhengig av å fungere sammen med gruppen man er en del av. Frykten for å bli utstøtt eller ikke trives er også reell noe som er en annen naturlig årsak til stress. Et av intervjuobjektene skildrer godt hvilken effekt stress over tid hadde. "Nei, jeg ble veldig sliten, hadde lite overskudd, brukte veldig mye tid alene. Når jeg hadde muligheten til det. Kjente at jeg trengte å koble av [...] stenge meg litt ute fra den, den

verdenen jeg egentlig var i. Rett og slett for å bare nullstille hodet litt for å bli klar til å stå i det som skulle komme dagen etterpå.”

Opplevelsen av stress, både i tilknytning til konfliktene og de andre faktorene, var imidlertid ikke like tydelig hos alle. Blant intervjuobjektene beskrives stress av noen som nesten fraværende. Da jeg i et intervju spurte om vedkommende kjente på noen form for stress i løpet av deployeringen fikk jeg et enkelt svar; “Nei, veldig lite egentlig.”. Videre forteller vedkommende hva årsaken trolig var; “Jeg tror det er både det at jeg opplevde den ytre trusselen som ikke så veldig farlig, [...] og at det var jo ikke jeg som eskalerte konflikten.”

#### 4.2.1 Intops-konteksten og prestasjonskultur

Under en militær deployering dannes nye rammer og rutiner for hverdagen. I mange tilfeller opererer styrker i urolige områder med komplekse trusselbilder. Ofte er styrkebidrag sammensatt av flere nasjoner og avdelinger hvor personell med ulik kompetanse og kultur blir satt sammen i nye team. Avhengig av hvor man befinner seg vil standarden og miljøet variere. Felles for de fleste leirene er imidlertid at man bor tett på hverandre, og at muligheten for å trekke seg tilbake er begrenset. I intervjuene spurte jeg hvordan de selv tror konteksten av å løse oppdrag i rammene av en internasjonal operasjon påvirket dem. Blant intervjuobjektene var det flere som fortalte at konteksten var en konstant stressor som tidvis ble tydelig merkbar. Videre forteller noen at stresset økte i takt med varigheten på oppdraget. For andre var den tydelig nok til å kunne identifisere, men ikke i den grad at det opplevdes som energikrevende. Stressoren beskrives å være overkommelig isolert. Det var først da den hadde vært tilstede over tid, og deretter akkompagnert med en personkonflikt, den ble utfordrende å håndtere. Et intervjuobjekt beskriver hvordan konteksten var med på å gjøre konflikten tøffere; “Vi var jo i en leir [...] uten strøm, uten vann, med usikkerhet rundt oss, på hva som kom til å skje videre [...] Når man da i tillegg må forholde seg til noen som prøver å hindre deg i å gjøre jobben din....Så, så er det en kjempe belastning, jeg syntes det var kjempetøft, jeg syntes det var skikkelig vanskelig faktisk. [...], man blir litt sånn desperat liksom, det var kanskje derfor jeg ble så sint til slutt... ,det blir for mye støy på en gang.”. En annen forteller; “[...] det blir veldig intenst og du kommer deg aldri, du kan ikke bare gå hjem. Eller trekke deg unna. [...] det er det jeg liksom sitter igjen med, en følelse av at det var, det er jo veldig intenst å være sammen med så mange mennesker på et så lite sted over så lang tid.”

I tillegg til en truet sikkerhet fører også konteksten til begrenset med intimsoner. Intervjuobjektene opplevde det utfordrende å ikke kunne skjerme seg fra enkeltpersoner. Særlig gjaldt dette i forbindelse med personkonflikten. Behovet for å trekke seg unna var tett knyttet til hvor godt de trivdes i arbeidsmiljøet. Dette er en annen måte konteksten bidro til økt stress. Måten de håndterte dette stresset varierte. Ett av intervjuobjektene forteller at det var enklere å akseptere hvordan motparten i konflikten forsøkte å skape trøbbel en å skulle konfrontere vedkommende. På denne måten ble det enklere å bruke energien på arbeidsoppgavene i stedet for stressmestring. Avslutningsvis i intervjuet forteller imidlertid intervjuobjektet at denne mestringsstrategien fungerte dårlig. Sett i retrospekt ble ikke stresset mindre men undertrykt og skuffet fremover.

Selv om konteksten ikke endret seg ble stresset mer krevende å håndtere jo lengre man ble utsatt for det. Etter hvert som stresset ble mer krevende, økte også behovet for å distansere seg fra arbeidet. Å skape rom mellom stressorene og en selv beskrives som en form for stressmestring. I ett av intervjuene spurte jeg hvordan det opplevdes å ikke ha muligheten til å trekke seg tilbake. “Ja, det var jo ikke så lett for man bodde jo også på rom med noen. [...] vi kunne heldigvis sitte på rommet begge to og være helt stille og, om det var å høre på musikk, se på film eller tegne for den saks skyld, så kunne man gjøre det ganske uforstyrret. Så jeg følte jo på en måte at jeg likevel fikk min egentid på, på en måte.” Videre forteller vedkommende at løpeturer med musikk på øret var en annen form for mental avslapning. “Og fikk luftet både hodet og tanker og den anspenheten man kjente litt på i kroppen.”

Forsvarsansatte omtaler ofte det å få delta i en deployering, og å bidra i større operasjoner, som et stort ønske og en verdifull læringsarena. Enkelte beskriver dette som en annen stressor som følger av intops-konteksten. Dersom man får muligheten til å delta på et oppdrag forteller ett av intervjuobjektene at dette var en arena hvor man ønsket å vise seg fra sin beste side. Ved å være på tilbudssiden og gjøre en god jobb ville man både tjene oppdraget og mulig være kandidat for en ny deployering. “Jeg vet at intops-konteksten påvirket bevisstheten min om å være på tilbudssiden hele tiden. Absolutt hele tiden. [...], det vet jeg jo selv også at kan gjøre at man sliter seg ut, [...]”. Særegent for deployeringer er kanskje også arbeidsmengden. Under en deployering er det ikke utenkelig å måtte være på jobb hele døgnet. Selv om man ikke utøver yrket sitt til enhver tid, krever ofte settingen at man er årvåken og gripbar. “Altså, du er på jobb egentlig 24/7 når du er ute i intops. Sånn at når du går ut av [...] så har du egentlig ikke gått derfra. Du er der, du vet at du når som helst kan bli kalt inn.” Et annet intervjuobjekt forteller;



[...] når du er der så jobber du jo 24/7. Du har aldri fri, og det går bra for en periode også går det ikke så bra over tid når stressnivået blir for høyt da.”

#### 4.2.2 Verdier og holdninger

Noe som kan gjøre personkonflikter særlig vanskelig å håndtere er dersom de blander inn holdninger eller verdier. I teorikapittelet så vi at verdikonflikter, konflikter med utgangspunkt i noens verdier eller holdninger, kan gjøre partene villig til å “sloss” for sin sak. Det, fordi verdier og holdninger ofte er tett knyttet til identitet (Vindeløv, 2020, s.50). Dersom personkonflikter har utgangspunkt i, eller utvikler seg til å ligne en verdikonflikt, blir de ofte vanskeligere å håndtere. Flere av intervjuobjektene forteller at de opplevde at deres holdninger og verdier ble utfordret og ikke respektert, og beskriver det som ubehagelig og provoserende. Noen forteller i tillegg at de opplevde mer stress knyttet til konflikten ettersom den også omhandlet holdninger og verdier.

Et av intervjuobjektene var særlig bevisst hvordan innblanding av verdier påvirket opplevelsen av konflikten. Innledningsvis beskrives konflikten som noe unødvendig og av lite alvorlig karakter. Vedkommende opplevde så at spørsmål rundt verdigrunnlag endret retning. “[...] altså, jeg ble dypt fornærmet [...] Jeg ble ordentlig rasende av det, og da ble jeg forbanna”. Videre forteller intervjuobjektet at dette endret konflikten fra å omhandle små uenigheter til å ha en langt mer personlig karakter. Under andre intervju kommer det også tydelig frem hvordan blant annet kommentarer som utfordret verdier og holdninger opplevdes svært ubehagelig. Følelsen av å bli overkjørt, tilsidesatt og mangel på respekt er skildringer som er gjentakende.

### 4.3 Konflikthåndtering

I intervjuene beskrives opplevelsen av å stå i en personkonflikt. Det som synes å påvirke denne opplevelsen i stor grad er konflikthåndteringen. Blant intervjuobjektene opplevde noen at

konflikten aldri ble løst, andre at den ble delvis eller helt løst. Videre ønsker jeg å se på hvordan støtte, endringsvilje og en mekler beskrives å påvirke konflikthåndteringen.

### 4.3.1 Støtte

Når man havner i en konflikt er det naturlig å søke støtte fra de rundt seg. I teorien om personkonflikter påpekes flere særegenheter som gir grunn til å forvente et behov for støtte. Opplever vi at noen fremprovoserer sterke følelser, trækker over grensene våre eller utfordrer robustheten vår, trenger vi ofte noen å støtte oss på. I intervjuene forteller alle at de kjente på behovet for støtte under konflikten noe som står i stil til teorien. Flere intervjuobjekt fremla gode skildringer på hvor stor rolle deres støttespiller hadde. Her ble spesielt behovet for å ventilere følelser og tanker i tilknytning til konflikten beskrevet. Dette ga rom for å slappe av og hente energi.

Underveis i intervjuene spurte jeg intervjuobjektene om de kjente behov for og om de fikk støtte; “Ja det gjorde jeg, for jeg syntes jeg hadde veldig mye å måtte håndtere i perioder.”, “[..] og å få blåst ut litt, og det hadde jeg absolutt god nytte av [..]”. En annen forteller; “Jeg snakket med romkameraten min og fikk støtte av [...] Så jeg fikk i grunn den støtten jeg trengte da.”. Videre forteller et annet intervjuobjekt at en støttespiller både før og under konflikten bidro til å redusere den totale belastningen; “[...] at kan gjøre at man sliter seg ut, opplevde aldri å komme dit fordi at jeg hadde gode sparringspartnere med kollegaen min [...] Så vi var flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger om at du, [...] nå må du hvile også”. “[...] å gråte er alltid bra. Finn deg noen du stoler på og grin så snørr og tårer renner, det er bra for kroppen, det er bra for fysiologien [...]”

Ett av intervjuobjektene beskriver arbeidshverdagen som mentalt krevende hvor arbeidsoppgavene og konflikthåndteringen til sammen utgjorde en betydelig belastning. Dette gikk videre på bekostning av overskuddet. Sosial støtte var for vedkommende en av flere mestringsstrategier og støtten betydde mye. “Veldig mye. Det er veldig viktig at, at ting blir sett fra flere sider tror jeg [...] Og [...] ble jo på en måte min støttespiller i veldig mye av det jeg sto i der nede [...] så det vil jeg absolutt si at har gjort mye for meg. Og være en veldig positiv bidragsyter til at jeg har klart å gjøre en så god jobb som mulig da.”.

En annen fortalte at da konflikten pågikk var det ingen former for sosial støtte. Jeg spurte hvorfor vedkommende selv ikke oppsøkte støtte; “Jeg turte ikke rett og slett, det skjedde så

mye etter at konflikten eskalerte [...] og da var det så mye annet, det var så mange emosjoner og ting og tang at jeg klarte ikke å, det, det ble bare kastet bak.” Vedkommende forteller at det under hele konflikten var et stort behov for støtte, både noen å rådføre seg med for å løse opp i konflikten, men også for emosjonell støtte. Konflikten ble beskrevet som veldig synlig og krevende. Videre i intervjuet forteller vedkommende at det ble gjort flere refleksjoner underveis i håp om å finne en måte å håndtere konflikten på. “Hvordan kan jeg håndtere det? [...] Kan jeg si ifra til noen? Utfordringen min var jo at jeg ikke kjente noen av de som var der noe godt [...] Jeg følte jeg sto litt utenfor.” Jeg spurte hvordan de rundt forholdte seg til en så synlig konflikt i arbeidsgruppen; “[...] det er kulturen som var i den gjengen som var der da. Det var ikke en kultur som på en måte var veldig åpen vil jeg si. [...] Hvor man ikke nødvendigvis prater om ting men heller ler det bort [...]”. “[...] jeg irriterte jo meg litt over at de ikke sa, eller turte å på en måte ta meg i forsvar. Samtidig innså jeg liksom at ja, det er kanskje ikke slik de gjør det her.”

Selv om det er vanskelig å fastslå hva som hindrer noen i å oppsøke støtte, er det nærliggende å tro at fraværet av tillitspersoner og åpenhetskultur kan være to faktorer som spiller en rolle. I teorikapittelet om stress så vi at dårlige sosiale forhold og kultur kan føre til at man opplever mer stress. I tillegg opplever man ofte økt stress i fraværet av sosial støtte. Disse teoriene er med på å underbygge påstanden om at en god kultur og sosial støtte er viktig for konflikthåndtering. Har man verken en god kultur eller sosial støtte havner man kanskje i en ond sirkel hvor kulturen påfører stress → det oppstår et behov for støtte → stresset øker i fraværet av støtte → behovet for støtte øker og så videre. Et av intervjuobjektene beskriver hvordan man i fravær av støtte forsøkte å mestre arbeidshverdagene ved å legge lokk på følelsene og stenge konflikten ute. “Jeg følte kanskje at jeg ble litt sånn robot, det ble liksom, jeg tror det var mitt overlevelsesinstinkt, fordi jeg ble så overveldet [...] Så det gikk litt på autopilot egentlig, [...] Så fokuserte jeg 110% på jobben i stedet.”

De to partene i konflikten ble med tiden skilt. Da autopiloten ble skrudd av, opplevde vedkommende sterke stressreaksjoner. “[...] og da, da knakk jeg sammen rett og slett. Da ble det for mye, jeg visste ikke, det ble, alt for mange inntrykk på en gang på en måte, og jeg fikk bare behovet for å gjemme meg, komme meg bort. Jeg ville at noen skulle se at jeg var lei meg, eller at jeg var sint, eller, det var så mange følelser på en gang da.” I intervjuet skildres et behov for å bli sett og å få utløp for følelsene som ble stengt inne i en lengre periode. Autopilotknappen ble beskrevet som en overlevelsesmekanisme for å kunne løse oppdrag og fungere i

tjeneste samtidig som mengder stress bygde seg opp. Da vedkommende i kjølvannet av konflikten skrudde av autopiloten, var både kropp og hodet utkjørt. I tiden like etter konflikten ble det tydelig for sjefen hvor alvorlig konflikten hadde vært. Det ble satt i gang en prosess for å bearbeide det som hadde skjedd. Videre fortalte intervjuobjektet at selv en god stund etter dette hadde ikke konsekvensene av langvarig stress gitt slipp. Plutselige sterke fysiske smerter førte til en sykehusinnleggelse for å få en medisinsk undersøkelse. I løpet av undersøkelsene ble det kjent at det trolig var etterdønninger fra perioden med mye stress “[...] jeg fikk sånne ekstreme smerter, det kjentes ut som jeg skulle gå i vei. Jeg ble liggende i kramper på bakken liksom, og ble sendt til sykehuset i hu og hast. [...] og at stresset for min del, det har vært veldig, veldig fysisk i etterkant. Men ikke underveis”.

I intervjuene forteller alle at de opplevde et behov for støtte. Det var imidlertid ulikt i hvilken grad de valgte å søke støtte. De som opplevde og søkte støtte beskriver dette som positivt og en god måte å få luftet hodet og rådføre seg på. Vedkommende som ikke opplevde støtte mener det mulig var utslagsgivende for et høyt stressnivå og fysiske og psykiske etterdønninger. Funnene jeg har gjort, sammenholdt med teorien, gir et godt grunnlag for å tro at opplevelsen av sosial støtte i personkonflikter under deployeringer er viktig. Både for selvfølelse, trivsel, oppdragsløsning og konflikthåndteringen. I tillegg kan det se ut til at kulturen man befinner seg i, spiller en viktig rolle for å tilrettelegge for bruken av og aksept for kollegastøtte.

#### 4.3.2 Konflikthåndtering og mekler

I innledningen til oppgaven fortalte jeg det i min konflikt ble avgjørende å involvere en mekler som følger av hvor langt konflikten hadde eskalert. Jeg ventet også at noen av intervjuobjektene selv hadde involvert en mekler i konflikthåndteringen. Som beskrevet i teorikapittelet er det særlig aktuelt å involvere en mekler dersom partene ikke evner å samarbeide eller kommunisere godt nok til å håndtere konflikten på egenhånd. I konfliktene intervjuobjektene omtalte var det en mekler involvert. Det var både tilfeller hvor mekler selv initierte dialog, og tilfeller en mekler ble etterspurt. Det trenger ikke være selvsagt når det er behov for en mekler. Fordi konflikter som regel eskaleres gradvis kan det være vanskelig å vite nøyaktig når det er klart at de involverte ikke lengre kan håndtere konflikten alene. Når behovet først er identifisert, ser man ofte lederen eller nærmeste sjef som en naturlig mekler. Intervjuobjektene omtaler effekten av mekleren i konflikthåndteringen ulikt. Noen omtaler det som et godt og produktivt

tiltak. Her bidro meklerin ved å belyse konfliktens årsak og legge grunnlaget for videre samarbeid. “[...] vi skulle snakke sammen, det gjorde vi, og vi skulle legge en strategi for å bli bedre kjent med hverandre, og vi skulle legge en strategi for å jobbe godt sammen. Hvilket vi gjorde resten av oppdraget..”.

Andre forteller at selv bidraget fra en mekler ikke var tilstrekkelig for å løse konflikten. I et intervju reflekterte vedkommende rundt hvorvidt meklerens innblanding var forgjeves på bakgrunn av en noe begrenset innsats og ressursbruk. Uten å kunne si noe med sikkerhet kan man tenke seg at å involvere en mekler likevel kunne ha bidratt positivt, dersom kravene konflikthåndtering stiller en mekler hadde vært oppfylt. Tidligere, i teorikapittelet, beskrev jeg meklerens åtte oppgaver for konflikthåndtering. Kort oppsummert handler disse om å sikre en konstruktiv og tydelig dialog mellom partene med fokus på å kontrollere spenningsnivået slik at alle parter slipper til.

I en annen av konfliktene forteller intervjuobjektet at det under konflikten ikke var en mekler med i bildet. Selv om konflikten ble beskrevet som svært synlig, initierte verken involverte eller utenforstående dialog. Konflikten ble derfor ikke løst opp i, og var pågående i en lengre periode. Først etter at konflikten var over ble den tatt tak i av en tredjepart. Hvorvidt tredjeparten fungerte som en støttespiller eller mekler er vanskelig å fastslå, da tredjepart tok tak i konflikten i tiden etterpå. I ett av intervjuene spør jeg spesifikt hvor stor del av det totale stresset som kom fra det å være midt i konflikthåndteringen. Det er tydelig at det var en krevende prosess; ”Det har vært en av de største. Så den har vært kjempestor for min del. Det synes jeg absolutt.”

Intervjuobjektene beskriver konflikthåndteringen med hjelp av en mekler ulikt. I enkelte tilfeller beskrives meklerrollen som et nødvendig ledd i håndteringen. Meklerens involvering la grunnlaget for et videre godt samarbeid og bidro til å løse opp i konfliktene. I andre tilfeller beskrives meklerens bidrag som utilstrekkelig eller fraværende. I disse tilfellene ble konflikten ikke løst, men påvirket påfølgende oppdragsløsning. På bakgrunn av dette kan det tenkes at det i personkonflikter som oftest har en positiv effekt å involvere en mekler. Selv om det ikke er gitt at konflikten løses, opplevde flere at meklerens innspill var tilstrekkelig for et videre godt samarbeid.

### 4.3.3 Endringsvilje

Personkonflikter kan påvirke rolleutøvelse og trivsel, det er derfor viktig å løse opp i de så raskt som mulig. Både for å fremme godt arbeid og god læring. Da intervjuobjektene fortalte om håndteringen av konflikten omtalte de også endringsvilje. I teorikapittelet om konflikthåndtering viser jeg til fire ulike måter å løse en konflikt på. Blant disse peker jeg på to som gagnar begge parter; innblanding av en tredjepart og et samarbeid om en løsning. I begge disse løsningene er man avhengig av et engasjement hos begge parter. Alle forteller at de ble påvirket av endringsviljen de så hos motparten. I et av tilfellene hvor konflikthåndteringen var vellykket, beskrives endringsviljen hos motparten å være noe fluktuerende. Det satte ikke en stopper for håndteringen, men det beskrives som demotiverende og irriterende å ikke møte gjensidig motivasjon. Andre forteller at motpartens åpenbare mangel på endringsvilje fremprovoserte en tilsvarende destruktiv og ignorant atferd i håndteringen av konflikten. I et tredje tilfelle mener intervjuobjektet at dette satte en endelig stopper for konflikthåndteringen.

Intervjuobjektene omtaler alle endringsvilje som viktig for konflikthåndteringen, både fra de involverte og en meklers side. De forteller at den andre parters endringsvilje hadde betydning for i hvilken grad de selv var motivert for å jobbe for en løsning. Blant intervjuobjektene finner jeg eksempler på at manglende endringsvilje både har forsinket og stoppet konflikthåndteringen.

## 5 Konklusjon

I drøftingsdelen har jeg sett på hvordan det opplevdes å stå i en personkonflikt i en internasjonal operasjon og hvilke forhold som påvirket opplevelsen. I intervjuobjektene historier er det flere likhetstrekk som danner grunnlaget for en konklusjon. Intervjuobjektene fortalte at de opplevde former for stress i tilknytning til konflikten. Enkelte beskriver at mengden stress forårsaket av konflikten og dens omstendigheter var svært energikrevende. Dette påvirket ikke i hvilken grad de opplevde å mestre jobben, men energiunderskuddet gikk på bekostning av fritid og trivsel. Vedvarende stress beskrives videre som utmattende fysisk og psykisk. Noen var bevisste hvordan stresset påvirket dem underveis, for andre havnet stressreaksjonene i blindsonen. Funnene tyder på at det opplevdes lettere å håndtere stresset dersom man var bevisst det. Konflikten hadde en direkte innvirkning på mengden stress. Ulikt de andre stressorene

intervjuobjektene beskriver under deployeringen, var stresset fra konfliktene også med på å forsterke stress fra andre stressorer.

Flere opplevde at konflikten ble mer krevende i konteksten av den internasjonale operasjonen. Dette skyldes fraværet av et fristed og begrenset muligheten for å koble av. Følgelig ble håndteringen av stresset og muligheten for å hente energi vanskeligere. Dette beskrives også å være ekstra utfordrende da det heller ikke var rom for rullering eller utskiftning av personell i arbeidsgruppene. Opplevelsen av den påtvungne omgangen med den andre parten i konflikten omtales som både fysisk og psykisk utmattende.

Sosial støtte ble beskrevet som en svært viktig del av det å håndtere en personkonflikt. Både før, under og etter konflikten var det tydelig at en støttespiller fungerte avlastende og stressreducerende. Samtaler med en person de hadde tillit til la til rette for rådgivning, ventilering, og avslapning. Betydningen av en støttespiller blir omtalt som viktig i prosessen av konflikthåndteringen. I fraværet av en støttespiller beskrives opplevelsen som mer krevende. Den totale belastningen av konflikten opplevdes større, i tillegg til at det var vanskelig å skulle håndtere den alene. Uten en støttespiller uteble nødvendig rådgivning og trygghetsfølelse, noe som igjen førte til at konflikten ikke ble håndtert. Dersom konfliktene ikke ble løst, økte mengden stress betraktelig. Dette økte også forekomsten av fysiske og psykiske ettervirkninger.

Hjelp fra en mekler i konflikthåndteringen hadde en positiv effekt. Med en ekstern rådgiver opplevdes det lettere å finne en løsning for videre samarbeid. Det er imidlertid tydelig at mekleren ikke hadde like god effekt dersom meklerens åtte oppgaver ikke ble oppfylt. Dersom mekleren ikke legger tilstrekkelig arbeid i konflikthåndteringen viser undersøkelsen at effekten av en mekler er liten eller ingen. En mekler opplevdes derfor som et positivt bidrag i konflikthåndteringen, forutsatt at mekleren oppfylte dens oppgaver.

## 6 Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett på hvordan det oppleves å stå i en personkonflikt i en internasjonal operasjon. I tillegg diskuterer jeg hva som kan ha påvirket opplevelsen. Gjennom

kvalitativt dybdeintervju har jeg innhentet data fra fire militært og sivilt ansatte som alle har deltatt i deployeringer. Blant de fire intervjuobjektene fant jeg både likheter og ulikheter hvor jeg samlet har trukket linjer mellom besvarelsene. Funnene jeg gjorde gjennom intervjuene samsvarte godt med mine forventninger. Her treffer særlig forventningene om behovet for støtte, en mekler og muligheten for skjerming.

I oppgaven har jeg benyttet meg av dybdeintervju som innebærer et lavere antall respondenter. Jeg har derfor skrevet et teorikapittel og vist til dette i drøftingen for å underbygge og forklare funnene mine. Videre, har jeg i drøftingen, spesielt belyst betydningen av sosial støtte og en mekler i håndteringen av konflikter. Oppgaven kan i sin helhet bidra til økt kunnskap og forståelse av personkonflikter i internasjonale operasjoner. Jeg ønsker med det at oppgaven kan gjøre det enklere å takle egne samt være støttespiller eller mekler i andres konflikter.

## 7 Litteraturliste

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2017) *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder* (1.utg.). Oslo: Gyldendal

Ekstam, K. (2001), *Håndbok i konflikthåndtering* (1.utg.). Tangen: NKS forlaget

Forsvarsdepartementet. (2012) *Forsvarssektorens Verdigrunnlag* [Brosjyre]

Forsvarsdepartementet.

Grunnet, K. (1989) *Stress, jobb og livsstil* (Utg.1) København: Knudsons bogtrykkeri A/S



Hartviksen, M. & Kversøy, K. S. (2008). *Samarbeid og konflikt- to sider av samme sak* (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Ilstad, S. & Nystuen, K. (1997). *Sosialpsykologi* (4.utg.). Trondheim: Tapir Forlag

Oslo Metropolitan University (2022, 02. februar). Vedlegg 1- Sentrale begrep. Hentet fra:  
<https://ansatt.oslomet.no/retningslinjer-konflikthandtering-vedlegg-1-sentrale-begrep#Personkonflikter>

Rachlew, A., Løken, GE. & Bergestuen, S. T. (2020). *Den profesjonelle samtalen* (1.utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Rogers, T. & Graham, F. (2001). *Rett på sak om å takle stress* (1.utg.). Oslo: Genisis

Rosland, K. (2021, 16. mars). Maslows behovspyramide. Hentet fra:  
<https://ndla.no/subject:e18b8bf0-326b-45f6-8e95-982de8f34264/topic:865c3a47-eab1-45c3-8fbb-b171585fd1b8/topic:2ec7156d-d0d0-496c-9991-a18695d025ba/resource:1:85351>

Sørensen, B. A. & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalden konflikter i det nye arbeidslivet* (1. utg.). Oslo: Tiden

Van Slyke, E. J., (2000), *Lytt til konfliktene* (1.utg.). Oslo: Egmonts hjemmets bokforlag

Vindeløv, V. (2020) *Konfliktmægling* (2. utg) København. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Weisæth, L. & Dalgard, O. S. (2000). *Psykisk helse: Risikofaktorer og forebyggende arbeid* (1.utg.). Oslo: Gyldendal

