

Institutionen för arbetsvetenskap
Internationella arbetslivsstudier

Konflikter på arbetsplatsen

utifrån individ, grupp och organisation

B-uppsats, vt 2002
Karin Andersson
Christina Petterson
Handledare:
Titti Lundin

Sammanfattning

I denna uppsats är vårt syfte att studera och belysa arbetsplatskonflikter. Vi kommer att ta upp bakomliggande faktorer samt se närmare på hur man kan hantera konflikter på en arbetsplats på ett konstruktivt sätt. Vi har valt att utgå från tre olika synsätt: individ, organisation och tredje part/konflikthanterare. Våra frågeställningar är: 1) Vilka är de viktigaste hindren för en konstruktiv konflikthantering på arbetsplatsen? 2) Hur kan den enskilde individen förbättra sin förmåga att hantera arbetsplatskonflikter? 3) Hur kan man som tredje part arbeta för att hantera konflikter effektivt? Detta är en litteraturstudie med inslag av intervjuer med tre organisationskonsulter om deras arbete och erfarenheter av konflikthantering på jobbet.

Konflikter kan förekomma på i huvudsak tre olika nivåer, nämligen individ-, grupp- och organisationsnivå. Konflikter på individnivå sker inom individen och brukar kallas för intrapersonell. På gruppnivå gäller konflikter ofta motsättningar mellan människor, de är alltså interpersonella. När det gäller konflikter på organisationsnivå finns det oftast oförenligheter mellan idéer och verkligheten, mellan t ex mål och agerande. Konflikter uppkommer sällan bara av en orsak utan snarare är det en kombination av flera olika faktorer. Det kan vara allt från individuella skillnader i behov och känslor, personkemi, organisatoriska faktorer med struktur, kultur, kommunikation och arbetet i sig.

Det finns många sätt att hantera konflikter på, både destruktiva och konstruktiva. Ett destruktivt sätt kan vara att förneka konfliktens existens. Mer konstruktivt sätt att hantera konflikter på är genom t ex samverkansstrategier som bl a kan vara problemlösande samtal och förhandlingar. Om situationen kräver det är det vanligt förekommande att man tar in en tredje part för att hjälpa till med hantering av konflikter. Arbetsmetoderna som då används kan se ut på olika sätt men syftar alla till att förbättra förutsättningarna för en konstruktiv konflikthantering.

Vi har kommit fram till att de viktigaste hindren för en konstruktiv konflikthantering på arbetsplatsen (frågeställning 1) är av olika karaktär, ett hinder kan vara rädsla för konflikter, brist på insikt och förståelse för sitt eget och andras beteende samt även en otydlig organisationsstruktur. Det som den enskilde individen kan göra för att bli bättre på att hantera konflikter (frågeställning 2) är t ex att öka sin kunskap om konflikter, öka sin självinsikt och självmedvetenhet. Hur man arbetar som tredje part (frågeställning 3) varierar från fall till fall, beroende på hur konfliktsituationen ser ut. Ofta handlar det om att kartlägga konfliktsituationen och skapa förutsättningar genom att t ex bidra till öppenhet i kommunikationen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte	1
1.2 Frågeställningar	1
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Uppsatsens upplägg	2
1.5 Metod	2
2. Konflikter.....	4
2.1 Konfliktbegreppet.....	4
2.2 Konfliktprocessen.....	4
2.3 Konstruktiva och destruktiva konflikter	6
2.4 Konflikter på individnivå.....	7
2.5 Konflikter på gruppnivå.....	7
2.6 Gruppkonfliktens karaktär	8
3. Den psykosociala arbetsmiljön.....	9
3.1 Arbetstillfredsställelse	10
3.2 Hälsa	11
3.3 Mänskliga behov	11
3.4 Rädsla för konflikter	12
3.5 Konflikters känsloladdning	13
4. Konflikter på organisationsnivå	14
4.1 Organisation som system och kultur.....	15
4.2 Omvärld	16
4.3 Kommunikation och dess funktioner.....	16
4.4 Makt och ledarskap.....	18

4.5 Organisationsförändringar	19
5. Konflikthantering.....	20
5.1 Olika sätt att se på konflikter.....	20
5.2 Metoder för konflikthantering.....	21
5.3 Hinder i konflikthantering.....	23
6. Analys och slutsats.....	25
Litteraturförteckning.....	27
Bilaga 1 Intervjufrågor	28

1. Inledning

Konflikter är något som alla människor har upplevt och har erfarenhet av, i mindre eller större utsträckning. I många fall upplevs konflikter som något negativt och oroande men det är viktigt att komma ihåg att konflikter även kan vara lärorika och utvecklande. I grund och botten handlar det om hur man handskas med konflikter utifrån de individuella förutsättningar som varje människa och situation har.

Konflikter uppstår dagligen på alla nivåer i samhället. Om man ser till arbetslivet så är det inget undantag. På arbetsmarknaden råder stor konkurrens, förändringar och många omorganiseringar och stressig arbetsmiljö. Det ställs även allt högre krav på kompetens och flexibilitet hos individen och organisationen, människor känner sig allt mer pressade att leva upp till de höga krav som ställs på dem vilket kan göra att klimatet blir känsligt för konflikter. Mänsklig interaktion i sig har alltid och kommer alltid att innehålla motsättningar eftersom vi alla är så olika. När man då samlar många olika sorters människor med olika personligheter och olika erfarenheter sedan tidigare i en och samma organisation kan det vara svårt att samarbeta. Alla individer har olika behov, viljor och känslor som ibland kan dra åt väldigt olika håll. När man dessutom placerar detta i ett organisatoriskt sammanhang med dess komplexa uppbyggnad förstår man att det är lätt att konflikter kan uppstå.

Konflikthantering är ett stort och mångfacetterat område som kan studeras från många olika infallsvinklar, vilket gör det till ett väldigt intressant ämne. Genom att lära sig mer om konflikter kan man även lära sig mycket om sig själv och sin omgivning. Många människor känner stor ångest och rädsla inför konflikter. Detta är något som man kan undvika om man skapar sig en sundare inställning till konflikter. Att våga ta en konflikt är för många människor så avskräckande att man istället bara går och lider i tystnad. Detta är något man skulle kunna ändra på om bara ens medvetenhetsnivå stiger lite.

1.1 Syfte

Vårt syfte är att studera och belysa arbetsplatskonflikter. Fokus kommer att ligga på vad som kan vara bakomliggande faktorer samt hur man kan hantera konflikter på en arbetsplats på ett konstruktivt sätt. Vi har valt att undersöka detta utifrån tre olika infallsvinklar: individ, organisation och tredje part/konflikthanterare.

1.2 Frågeställningar

Utifrån vårt syfte har vi arbetat fram dessa frågeställningar som vi ämnar att besvara:

1. Vilka är de viktigaste hindren för en konstruktiv konfliktlösning på arbetsplatsen?
2. Hur kan den enskilde individen förbättra sin förmåga att hantera arbetsplatskonflikter?
3. Hur kan man som tredje part arbeta för att hantera konflikter effektivt?

1.3 Avgränsningar

Konflikter på arbetsplatsen är ett väldigt stort område att studera och därför har vi varit tvungna att göra vissa avgränsningar. Vi har exempelvis medvetet valt att helt utelämna faktorer så som till exempel fackets roll i konfliktsituationer och arbetslagsstiftning. Vi har heller inte möjlighet att behandla alla de typer av konflikthanteringsmodeller som finns eftersom uppsatsen då skulle ha blivit alldeles för omfattande.

1.4 Uppsatsens upplägg

Uppsatsen behandlar inledningsvis vissa grundläggande aspekter av konfliktbegreppet som exempelvis konfliktprocessen och olika typer av konflikter. Vidare diskuteras psykosocial arbetsmiljö och mänskliga behov och vad som ligger till grund för mänskligt välmående eller bristen på detta i arbetslivet. Detta följs upp av ett kapitel om organisationen - dess struktur och kultur - och hur dessa system eventuellt kan vara bakomliggande faktorer till konflikter på arbetsplatsen. Vi belyser även kommunikationen och maktstrukturens roll i detta. Slutligen avhandlas möjliga tillvägagångssätt för att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt. Här tas även tredje partens roll och arbete upp, detta kopplar vi främst till de organisationskonsulter vi har intervjuat.

Eftersom vi har varit två personer som har arbetat med denna uppsats så har det varit nödvändigt att göra en uppdelning av studiens innehåll. Följaktligen har Karin Andersson haft huvudansvaret för kapitel 2 och 3 och Christina Petterson har ansvarat för kapitel 4 och 5. Trots denna indelning har vi naturligtvis bearbetat uppsatsens alla delar gemensamt.

1.5 Metod

Vi har valt att göra en litteraturstudie med ett antal kompletterande intervjuer inom området konflikthantering på arbetsplatsen. Vi vill understryka att vi med denna uppsats inte har för avsikt att pröva någon teori eller arbeta fram någon modell. Syftet är snarare att göra en deskriptiv uppsats och försöka belysa och beskriva arbetsplatskonflikter, hur de kan uppkomma och hanteras. Litteraturen vi har använt oss av omfattar områdena organisation, arbetsmiljö, arbetsgruppens psykologi, konflikthantering och kommunikation för att nämna några. Materialet är taget från både kurslitteratur och övrig relevant litteratur inom ämnet. Vi har även läst några metodböcker om kvalitativa studier och arbetssätt.

Anledningen till att vi gjort intervjuer är att vi vill få en mer verklig bild av konflikter och dess hantering i arbetslivet. Följaktligen har vi pratat med tre organisationskonsulter som alla arbetar med konflikthantering. Orsaken till att vi endast har utfört tre intervjuer beror främst på den smala tidsram vi haft att arbeta inom. Intervjupersonerna blev rekommenderade till oss via en person som är verksam inom konflikthanteringsområdet och som sedan tidigare varit i kontakt med dessa personer genom sitt yrke. I och med det blir vårt urval strategiskt, då vi valt personer som vi vet kan området väl. Vid två av intervjutillfällena har vi personligen träffat respondenten, den tredje intervjun gjordes dock via e-post. Orsaken till detta var att denna person bor på annan ort. Det finns vissa skillnader i förutsättningar och resultat mellan muntliga intervjuer och e-post. Kanske den mest markanta skillnaden är att vid e-postintervju får respondenten frågorna i förväg och har god tid på sig att fundera och reflektera över frågor och svar samt ha möjlighet att gå tillbaka till en fråga om man i efterhand skulle komma på

något ytterligare. Därmed blir svaren mer strukturerade och genomtänkta än vid en muntlig intervju, dock förloras viss spontanitet som annars kan infinna sig. En annan nackdel med e-postintervju kan vara att man missar tillfället att direkt ställa följdfrågor under intervjuens gång.

En intervju kan se ut på många olika sätt, det kan vara allt från en intervju med praktiskt taget givna svarsalternativ till ett helt öppet samtal människor emellan. Det som skiljer de olika modellerna åt är graden av strukturering i frågor och svar.¹ Våra egna intervjufrågor är tämligen strukturerade men ger ändå utrymme för respondenternas egna utsvängningar. Frågorna har vi arbetat fram utifrån tre huvudinriktningar: individ, organisation och tredje part för att på bästa sätt kunna besvara våra frågeställningar. Intervjufrågorna återfinns i sin helhet i bilaga 1.

Vi har gjort en intervju med Monica Berglund som har arbetat som chef för en organisation med konsultverksamhet inom bland annat företagshälsovård och arbetslivsutveckling de två senaste åren. Hon har även sedan tidigare stor erfarenhet av att arbeta både som intern- och extern organisationskonsult. Monica är från början utbildad socionom. Vidare har vi via e-post intervjuat Ulla Bäckmark som sedan ett par år tillbaka har en egen konsultverksamhet. Även hon är i grunden socionom och beteendevetare och har erfarenhet av att arbeta med konflikthantering, kommunikationsutveckling, chefshandledning m.m. Slutligen har vi intervjuat Elisabet Sandström som under flera år har jobbat som konsult inom området psykosocial arbetsmiljö med bland annat grupputveckling och chefshandledning. Hon är utbildad psykolog och har stor arbetslivserfarenhet inom en rad olika områden. En av de tre respondenterna har på egen begäran önskat att vara anonym i denna studie (på grund av respekt för sina klienter), detta respekterar vi självklart och använder därför ett fingerat namn.

De två muntliga intervjuer som vi genomfört har vi även bandat. En transkription av ett bandat samtal ger oss möjlighet att finna detaljer och nyanser i intervjupersonernas sätt att tala som vi inte skulle lägga märke till annars. Vilka exakta ord man väljer att använda i olika sammanhang, tonfall, pauser och mycket mer. Genom att banda en intervju eller ett samtal kan vi helt och fullt koncentrera oss på vad den andra personen har att säga. Man skulle antagligen aldrig nå samma resultat av att endast föra anteckningar vid en intervju, oavsett hur noggrann man tror sig vara. Bandupptagningar och utskrifter gör det enklare för oss att gå tillbaka, kontrollera och reflektera över önskvärda stycken ur en intervju och på så sätt nå fram till ytterligare information.²

Vi är medvetna om de etiska aspekter som man bör ta hänsyn till vid forskningsarbete som detta och har studerat Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådets etiska regler och tillämpat dessa, framför allt kraven på information (angående studiens syfte), samtycke (godkänt medverkan), konfidentialitet (rätten att vara anonym) samt nyttjandekravet (uppgifterna kommer endast att användas i forskningssyfte). Intervjupersonerna som varit vänliga att ställa upp och låtit oss ta del av deras kunskap och erfarenheter kommer alla att få varsitt exemplar av det färdiga resultatet.

¹ Jan-Axel Kylén, *Fråga rätt, vid enkäter intervjuer, observationer och läsning* (Stockholm, 1994), s 38-39

² Steinar Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Lund, 1997), s 147-149

2. Konflikter

2.1 Konfliktbegreppet

Ordet konflikt kommer från latinets "conflictus" som betyder tvist, motsättning eller sammanstötning. Man kan definiera en konflikt på många olika sätt. En definition är "en oenighet som vi lägger energi i eftersom resultatet påverkar våra liv och vårt välbefinnande".³ I dagligt tal använder man en uppsjö av synonymer till begreppet konflikt. Vi talar t ex om oenigheter, tråtor, meningsskiljaktigheter, gräl, kramper, strider, kontroverser, fejder, sammandrabbningar, slitningar, motsättningar eller dispyter. Hur mycket energi man lägger ner på en konflikt och på en situation beror på hur viktig den är för den enskilde individen. Energiåtgången varierar både mellan olika individer och inom den enskilde individen vid olika tillfällen. En dag när allt är på topp är det färre situationer som blir laddade än en dag då man känner sig trött och nere. Alla konflikter är inte värda att satsa energi på. En del konflikter är inte viktiga att lösa utan bör nonchaleras. Ett vardagligt exempel kan vara när buschauffören vreser surt åt dig utan anledning när du kliver på bussen på morgonen. Man borde då inse att det inte finns någon anledning att vresa tillbaka till chauffören eftersom en sådan konflikt inte skulle leda till något överhuvudtaget.

Lennéer-Axelson och Thylefors menar att det finns en stark subjektiv komponent i vad som är en konflikt för den enskilde. Det beror bland annat på hur konfliktkänslig vederbörande är. Ibland ses konflikter som liktydiga med problem i allmänhet. Alla problem är dock inte konfliktladdade men de flesta konflikter utgör ett hinder eller ett problem.⁴

2.2 Konfliktprocessen

När man själv är del av en konflikt kan man kanske tycka att den är alldeles unik och inte liknar något som någon annan har varit med om. Så är dock inte fallet. Man kan prata om att det finns en generell konfliktprocess som går att följa. Denna process är viktig att känna till för den som vill öka sin personliga konflikthanteringsförmåga. De allra flesta konflikter har också ett förutsägbart förlopp. Att ha kunskap om konfliktprocessen samt att lära sig att "läsa" en konflikt är viktigt om man vill utveckla sin förmåga att hantera konflikter. Det är viktigt att lära sig se de tidiga tecknen på att en destruktiv konflikt är under uppsegling.⁵

På en arbetsplats där människor arbetar nära varandra och möts kontinuerligt står en konflikt sällan helt stilla. Den är inte kvar på samma nivå under en längre period. Den är antingen på väg att förvärras eller också är den på väg att lösas. Kjell Ekstam beskriver konfliktprocessens fortskridande i fyra olika faser. Den första fasen kallar han för störningsfasen och det är då konflikten börjar smyga sig på. Det första tecknet på att en konflikt befinner sig en bit in i störningsfasen är att de inblandade börjar polarisera sina ståndpunkter. Man renodlar sina synpunkter och blir alltmer obenägen att lyssna på motparten. När man kommit en bit in i denna fas börjar parterna efterhand också att lämna sin samarbetsnivå för att allt mer glida in i ett motsatsförhållande. Konflikten är fortfarande avgränsad. Få om ens några personer är illa berörda och man betraktar det som händer från omgivningens sida med tolerans, som en naturlig del i mänskligt umgänge.

³ Kerstin Ljungström & Tom Sagerberg, *Konflikter på jobbet* (Uppsala, 1991), s 5

⁴ Barbro Lennéer-Axelson & Ingela Thylefors, *Om konflikter hemma och på jobbet* (Falkenberg, 1996), s 13-14

⁵ Kjell Ekstam, *Handbok i konflikthantering* (Malmö, 2000), s 40-55

Den vanligaste inställningen från chefens sida i denna fas är att det inte är någon fara och att man därför kan avvakta, trots att konflikten har kommit långt in i störningsfasen. Detta kan vara en väldigt riskabel inställning att ha eftersom konfliktprocessen har kommit igång på allvar och de inblandade mot slutet av denna fas börjar få svårigheter att gå tillbaka till ett konstruktivt angreppssätt.

Fas nummer två kallar Ekstam för svårighetsfasen och den kännetecknas av att parternas bilder av konfliktområdet blir alltmer oförenliga. Känslorna tar alltmer överhanden och i samma stund försvinner förnuft och logik. Allt fler är nu medvetna om vad som är på gång i gruppen eller på avdelningen. Nu tycker alltfler att det börjar bli obehagligt, stämningen på arbetsplatsen påverkas och redan under denna fas kan man märka att effektiviteten på enheten/avdelningen försämras. Konflikten börjar i denna fas att utvidgas, detta genom att de som är ägare till grundkonflikten vänder sig utåt i gruppen för att finna anhängare. En laguppdelning tar form. Detta leder efterhand till att "anhängarna" till de båda parterna börjar bråka med varandra ungefär som medlemmarna i två olika supporterklubbar, som försöker övertyga varandra om det egna lagets förträfflighet. Om den grundläggande konflikten löses försvinner i regel dessa stridigheter utan att de behöver hanteras i särskild ordning. Det som har varit den egentliga orsaken till att konflikten överhuvudtaget har uppstått kan lätt hamna i bakgrunden när konflikten glider över från en sakkonflikt till en personkonflikt.⁶

Den tredje fasen kallar Ekstam för "den offentliga fasen". Denna fas kännetecknas av kamp. Det handlar om att vinna eller förlora. Känslorna har helt tagit överhanden och konflikten har personifierats. Alla i gruppen, på avdelningen känner sig alltmer otrygga och illamående. Tecknen utåt blir alltmer tydliga. Nu börjar man på företaget prata om "konflikten på avdelning X". Effektiviteten blir efterhand allt lägre. Detta helt enkelt därför att så mycket kraft läggs på att agera i konflikten och hålla tillbaka illamåendet så att det inte blir någon energi kvar till att sköta arbetsuppgifterna. Nu kan man se att sjukskrivningarna skjuter i höjden och att fler och fler som har möjligheten söker sig ifrån enheten eller företaget. Ett vanligt sätt att reagera i denna fas är att utse en syndabock som blir bärare av det som är hela avdelningens problematik. Bakom mobbningsituationer kan man ofta spåra en illa hanterad konflikt. Denna syndabock kan bli vem som helst i gruppen men inte sällan är det chefen som får denna roll.

Trots att det i detta skede måste vara uppenbart för alla att något måste göras så händer det inte sällan att man ändå bara låter det gå vidare och slutligen hamnar då konflikten i fas fyra, nämligen "krav på lösningsfasen". I fas fyra är situationen på avdelningen/enheten ohållbar och inom verksamheten råder öppen strid. Man sårar varandra medvetet och förnuftet är helt borta. Alla på hela enheten mår riktigt psykiskt dåligt. Ofta rapporterar man sömnsvårigheter, mardrömmar och öppen ångest. De flesta har även på fritiden svårt att släppa det som sker på jobbet, vilket i värsta fall får negativa effekter på privatlivet.

Alla är inblandade i denna röra av olika konflikter man nu kan se. Utöver den ursprungliga konflikten har det uppstått en rad följdkonflikter som nu även kan ha övergått från att ha varit följdkonflikter till att bli huvudkonflikter. Detta innebär att nu lägger sig inte lugnet på avdelningen bara för att man löser den ursprungliga konflikten. Istället finns det nu på avdelningen en rad konflikter som måste hanteras var och en för sig. Vad som oftast händer när det har gått så här långt är att omgivningen och då nästan alltid ledningen för verksamheten påtvingar en lösning. Kraftåtgärder måste vidtas av organisatorisk eller

⁶ Ekstam, s 40-55

administrativ art. Klart uttryckt: man omorganiserar, flyttar på folk, ger varningar eller avskedar. Många människor mår illa under en lång tid efteråt.⁷

I vår intervju med Ulla Bäckmark menar hon att personer ibland blir erbjudna betald vidareutbildning eller att man "köper ut" folk från arbetet. Här räknar man med att det skulle bli mer kostsamt i längden att ha personen kvar. Det är åtgärder man tar till då det inte går att nå en konstruktiv lösning på en konflikt. Det händer ju förstås även att människor slutar och lämnar en arbetsplats när det har blivit för infekterat. Ulla säger "jag brukar kalla det för kompetensutflöde. Vanligt inom sjukvården sen flera år".

Ulla Bäckmark säger även att om man vill förhindra att en konflikt går såhär långt kan man som enskild individ lära sig vissa saker. Hon menar att man kan t ex "skaffa sig mer kunskap om både sig själv, konfliktlösning och organisationen man befinner sig i. När man förstår vad som händer är det också lättare att hantera situationen". Hon menar också att man skulle kunna väcka frågan om det på arbetsplatsen skulle behövas en policy för hur man hanterar konfliktsituationer. Man kan även som enskild individ utveckla sin kommunikationsförmåga och sitt mod att flytta fokus från andra och deras beteende till sitt eget, menar Ulla Bäckmark. Detta är alltså faktorer som skulle kunna medverka till att förbättra människors individuella konflikthanteringsförmåga.

2.3 Konstruktiva och destruktiva konflikter

Kjell Ekstam menar att en konflikt blir konstruktiv då den kan hanteras av de inblandade på ett sådant sätt att man utifrån respekt för varandras åsikter i ett första steg gemensamt skildrar innehållet i var och ens ståndpunkter. Man ska gemensamt definiera det underliggande problemet, vad konflikten handlar om och var den har sin grund. I ett andra steg ska man sedan gemensamt analysera problemet och diskutera alla de möjliga lösningsalternativen. Slutligen i ett tredje steg väljer man tillsammans den lösning som bäst tillfredsställer behoven som de framstår i de två första stegen.

Om man hanterar en konflikt på detta vis finns förutsättning för att bättre idéer kommer fram och att människor söker nya vägar att tackla sina problem. I grupper som karaktäriseras av ett understödjande klimat hanterar deltagarna konflikter på ett sätt som gör att de blir konstruktiva. Ett understödjande klimat kännetecknas av att man accepterar varandra och ens olikheter samt att det finns inlevelse och lyhördhet. Detta skapar möjlighet för deltagarna att växa och ger dem vidgat synfält. Konstruktiva konflikter kan mycket väl innehålla starka engagemang, hårda ord, höjda röster och bråk, men de är alltid fokuserade på sakfrågan.⁸

Destruktiva konflikter är eller blir de konflikter där man lämnar sakfrågan och oenigheten får istället alltmer karaktären av en personkonflikt, där man ger sig på varandra som individer. Dessa konflikter hamnar alltid till slut i någon form av maktkamp där samarbetsnivån lämnas och där det gäller att till varje pris vinna över den andre. Känslorna tar överhanden och förnuftet försvinner alltmer. Detta leder till att de inblandade känner sig alltmer kränkta av varandra och distansen dem emellan ökar. En atmosfär av fiendskap och misstro uppstår och förstärks av att nästa oenighet dem emellan startar på samma känslomässiga nivå som den gamla slutade på. I grupper som kännetecknas av ett försvarsklimat är risken för att destruktiva konflikter uppstår större än i de grupper som har ett understödjande klimat. Ett

⁷ Ekstam, s 40-55

⁸ Ibid., s 20-21

typiskt försvarsklimat karaktäriseras av försvar, övertalande, kontroll och hot om straff. Detta i sig leder till yttre försvarshandlingar, minskat synfält och brist på inlevelse och acceptans, menar Kjell Ekstam.

2.4 Konflikter på individnivå

Konflikter kan uppstå på i huvudsak tre olika nivåer nämligen individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. Konflikter på individnivå sker inom individen och man kallar det för en intrapersonell eller en intrapsykisk konflikt. I konflikter på denna nivå upplever personen i fråga att hon står mellan två val eller ”utvägar”. Det kan t ex röra sig om valet mellan två attraktiva resmål. Ska jag resa till Grekland eller Spanien? Det kan även handla om en konfliktsituation som uppstår i yrkesrollen när rollförväntningar från olika håll är svåra att förena. En lärare t ex kan känna sig kluven när förväntningar från skolledning, föräldrar och elever inte stämmer överens med de krav kollegor och lärarfacket ställer. Vi är dagligen försatta i valsituationer utan att egentligen märka det. Vi klarar det i allmänhet bra men när vi är stressade, trötta eller på annat sätt nedsatta fysiskt eller psykiskt kan det vara svårt att ta ställning. Den mest påfrestande intrapersonella konflikten är när båda alternativen representerar något negativt, men man måste ändå välja ett av dem. Exempel på en sådan dubbelt negativ konflikt kan vara att antingen säga upp sig trots att man inte har ett annat jobb eller att stå ut med en odräglig chef.⁹

2.5 Konflikter på gruppnivå

På gruppnivå gäller konflikter oftast oförenligheter mellan människor, de är alltså interpersonella. Det går att urskilja olika typer av konflikter beroende på vad det gäller. Det finns i huvudsak fem olika typer av konflikter enligt Arne Maltén.

- Sakkonflikter
- Rollkonflikter
- Intressekonflikter
- Värderingskonflikter
- Strategikonflikter

I en sakkonflikt är man oense om en ren sakfråga, såsom hur resonemang eller fakta ska värderas, hur situationen skall beskrivas vad som är problemet, hur arbete ska läggas upp osv. Rollkonflikter handlar om bristande överensstämmelse mellan faktiskt och förväntat beteende, ömsesidiga förväntningar som inte uppfylls eller vem som ska göra vad som arbetsfördelningen hemma eller på jobbet. En roll är summan av de krav och förväntningar som omgivningen tillskriver en viss uppgift eller befattning. Man förväntar sig att rollinnehavaren ska bete sig och reagera på ett visst sätt. Ibland är förväntningarna personens egna. Man brukar tala om könsroller, åldersroller, yrkesroller mm. Om man tar yrkesroller som exempel så har allmänheten särskilda förväntningar på t ex en läkare, lärare eller en präst. Avviker vederbörande från dessa förväntningar uppfattas det ofta som stötande, opassande eller omoraliskt. Till en rollförväntan hör alltså, ett förväntat rollbeteende och det är när de här förväntningarna går isär som omgivningen reagerar.¹⁰

⁹ Arne Maltén, *Grupputveckling* (Lund, 1992), s 56-60

¹⁰ *Ibid.*, s 60-70

En person kan utsättas för kontrasterande rollförväntningar. Personen ifråga hamnar då i en rollkonflikt. Det kan vara en konflikt mellan två olika roller t ex fadersrollen kontra yrkesrollen. Internt på en arbetsplats finns en rad olika faktorer som kan leda till konflikter mellan olika roller. Sedan gammalt upplever många motstridiga förväntningar i relationen över- och underordnad. Det kan även handla om att rollförväntningar skär sig mellan olika avdelningar på en arbetsplats eller att företagets målgrupp (allmänhet, kunder, klienter) känner sig orättvist behandlade.

Intressekonflikter kan uppstå när individuella intressen drar åt olika håll. När enskilda grupper ensidigt ser till sina egna behov eller när t ex individuell lönesättning splittrar arbetslagen. Värderingskonflikter, som enligt Maltén utgör den kanske mest svårhanterliga interpersonella konflikttypen, kan gälla skilda uppfattningar kring t ex människosyn och kunskapsyn. Det kan handla om dåligt genomdiskuterade och definierade mål, olika attityder och värderingar eller olika grundinställning t ex mellan två generationer. Ett tydligt exempel på värderingskonflikt enligt Lennéer-Axelsson, Thylefors, är motståndet mot kvinnliga präster inom den svenska kyrkan. Sådana värderingar kan bara förändras genom långsammare processer än de som används vid konflikthantering. Det sker genom nya erfarenheter, ideal och förebilder. Det går inte heller att lösa värderingskonflikter genom kompromisser.¹¹ Däremot kan en arbetsplats bestämma sig för vilka värderingar det är som gäller. I vår intervju med Monica Berglund påpekar hon svårigheterna med värderingskonflikter: "Dom går inte lösa. Då är man inne i själva kärnan [...]om det är det där allra innersta som handlar om vad man står för som människa i livet, alltså de här kärnfrågorna. Där kan man ju möjligen mötas så långt att man kan konstatera att vi kan inte mötas mer, vi tycker så här olika, vi står på olika ståndpunkter."

Strategikonflikter är konflikter som kan handla om olika vägar eller medel för att nå aktuella mål, olika syn på hastigheten i förändringsarbete eller skilda uppfattningar på innehåll och uppläggning av nödvändiga personalutbildningar. Enligt Maltén måste man för att kunna hantera de interpersonella konflikterna, närma sig problemet öppet, förutsättningslöst och med aktivt lyssnande så att oförenligheterna inte utvecklas vidare och resulterar i en svårhanterlig konflikt.¹²

2.6 Gruppkonfliktens karaktär

Konfliktprocessen som vi tidigare beskrivit är densamma oavsett om konflikten uppstår mellan individ, lag, avdelningar/enheter eller arbetsgivare kontra arbetstagare. Det finns dock några egenskaper som är utmärkande för just gruppkonflikter. För att förstå och hantera dessa är det viktigt att känna till den dynamik som på ett speciellt sätt hindrar de inblandade gruppernas möjlighet till samförstånd sinsemellan.

Vi människor är gruppvarelser. Vi söker oss till, får bekräftelse av och identifierar oss med grupper av olika slag. Att känna tillhörighet till andra människor är också ett grundläggande behov de flesta av oss har. Detta medför att när vi samlar ett antal individer till en arbetsgrupp eller en avdelning sluter dessa individer sig i regel snabbt samman och bildar en grupp i motsats till andra grupper och andra enheter som redan finns i verksamheten. Oftast har detta

¹¹ Lennéer-Axelsson & Thylefors (1996), s 72

¹² Arne Maltén (1992), s 60-70

mest positiva effekter i arbetslivet, men det kan också få negativa följder och leda till destruktiva konflikter.¹³

Det finns ett gammalt talesätt som säger att det bästa sättet att ena en grupp är att skaffa den en utomstående fiende. Sammanhållningen ökar snabbt när en grupp utsätts för hot eller annat yttre tryck. Det betyder att medlemmarna i gruppen ändrar sitt sätt att förhålla sig till varandra och ändrar sitt sätt att förhålla sig till andra grupper när de upptäcker hotet. När en grupp utsätts för ett yttre hot knyts nämligen banden mellan medlemmarna allt hårdare. Kraven på att ställa upp på gruppens mål, regler och normer och på dess attityder till den andra gruppen ökar starkt. Avvikande beteende eller åsikter tillåts inte. Detta innebär att i kontakt med den andra gruppen agerar medlemmarna som den egna gruppens representanter och inte som enskilda individer. Inte minst till följd av att alla är medvetna om att deras beteende kommer att göra dem till hjältar eller till svikare i den egna gruppens ögon.

Ett auktoritärt ledarskap etableras ofta. Gruppen känner att den är i någon form av kris och vänder sig till den som på ett kraftfullt sätt kan agera med inställningen att han/hon har receptet för hur man segrande ska ta sig ur denna krissituation. Det inrättas någon sorts grundinställning som alltmer får karaktären av ”en för alla, alla för en”. Tidigare inbördes konflikter läggs åt sidan för att man ska kunna rikta all energi mot det gemensamma hotet. Detta medför lätt att gruppmedlemmarna känner sig tvingade att driva en hård linje mot den andra gruppen för att demonstrera sin lojalitet gentemot den egna gruppen. Något som bidrar till att flexibiliteten vid förhandlingar grupperna emellan minskar drastiskt.

I den fientliga konkurrensattityd som har uppstått blir gruppen allt mer benägna att övervärdera den egna gruppens ståndpunkter. Samtidigt nedvärderar och många gånger fullständigt idiotförklarar man den andra gruppen. Det är intressant att man i sådana lägen mycket sällan ägnar någon reflektion kring hur den organisation man arbetar i har kunnat slumpa sig så att alla kloka individer har samlats i en grupp och alla dumbommarna i en annan. Dessutom har man själv haft den stora turen att hamna i gruppen där alla kloka finns.

Denna ibland totala brist på insikt leder till att man tenderar att anse att representanterna för den egna gruppen handlar rätt och riktigt på ett lämpligt och försvarbart sätt även om dessa handlingar provocerar eller till och med kränker den andra gruppen. Samtidigt tycker man att den egna gruppen är samarbetsvillig medan den andra gruppen handlar på ett helt oersonligt och ensidigt krävande och förolämpande sätt. Detta innebär i förlängningen att man helt och fullt ger den andra gruppen all skuld för att man inte kan komma överrens, något som i sin tur medför en alltmer utbredd inställning att ”det är ingen idé att fortsätta att resonera med dem” varvid kommunikationen alltmer minskar och därmed även förutsättningarna för en konstruktiv hantering av konflikten.¹⁴

3. Den psykosociala arbetsmiljön

Det är inte bara de fysiska förhållandena som påverkar hur människor har det på jobbet, utan snarare hur vi uppfattar och reagerar på dessa förhållanden. De människor man jobbar med är också en viktig del i den arbetsmiljö man har, kanske den viktigaste delen. Att det är den upplevda verkligheten, snarare än den fysiska och att andra människor är en viktig del av

¹³ Ekstam, s 65-69

¹⁴ Ibid., s 65-69

denna upplevda verklighet är ett synsätt på arbetsmiljö som innefattas i begreppet psykosocial arbetsmiljö.

Tidigare var det vanligt att betrakta den faktiska miljön som förklaring till olika individers reaktioner. Vid närmare eftertanke är det ju ganska självklart att olika personer kan uppfatta en och samma situation på helt olika sätt och påverkas helt olika av den. Olika människor är känsliga för olika saker, har olika erfarenheter och tolkar saker på olika sätt. För att förstå hur en person reagerar på en viss miljö är det därför viktigt att inte bara se på hur miljön ser ut utan också på individen.¹⁵

Arbete ska bidra till att utveckla välbefindandet i samhället. Därför är ekonomi och effektivitet ofrånkomliga drivkrafter i arbetsmiljöarbetet. Det finns forskning som visar samband mellan arbetstillfredsställelse och effektivitet. Sambanden är dock inte helt entydiga. Beroende på arbetets art, den enskilda individen t ex dennes ambitionsnivå och faktorer ute i samhället som arbetsbrist, kan betydelsen av den psykosociala miljön vara svår att fastställa på kort sikt. På längre sikt och i ett samhällsekonomiskt perspektiv, inklusive vårdkostnader mm borde en bra psykosocial arbetsmiljö alltid vara lönsam.¹⁶

Obearbetade konflikter är något som skapar stora energiförluster för individ, arbetsgrupp och organisationer, eftersom de "stjäl" av den begränsade energimängden som människor har. Man ägnar tid åt konflikten istället för att arbeta mot gemensamma mål. Ingen arbetar med 100-procentig effektivitet hela tiden. Inte ens vid löpande band där man i princip försöker göra människor till maskiner är folk helt effektiva. Vi kanske måste gå på toaletten, ta en rökpaus eller småprata en stund om oväsentliga saker. Alltså finns en viss naturlig och begränsad energiförlust alltid. Konflikter däremot tar onödigt mycket energi av oss på arbetsplatsen. Det leder till minskad effektivitet och är troligen den mest underskattade av alla orsaker till minskad produktivitet för en arbetsgrupp. Utvecklingen har gått mot ett arbetsliv som ställer högre krav på kreativitet, yrkesskicklighet, ansvar och samarbetsförmåga. Idag vet man att företagets och organisationernas lönsamhet, överlevnad och effektivitet går hand i hand med medarbetarnas arbetslivskvalitet.¹⁷

3.1 Arbetstillfredsställelse

En av de saker som skiljer människor åt är de anspråk och krav de har. En person som är van vid att få vara med att bestämma när något på arbetsplatsen ska förändras kommer förmodligen att känna sig mer missnöjd över att på ett nytt arbete bli överkörd av företagets styrelse jämfört med den som är van vid sådana toppstyrda organisationsförändringar. De har olika krav och anspråk och upplever därför den nya situationen på helt skilda sätt, trots att den är identisk.

På liknande sätt kan reaktioner på bullernivå, arbetstider, temperatur, arbetsledning, lönenivåer mm påverka de olika krav som människor har. Personlighet och frustrationer påverkar förstås också hur missnöjd och krävande man är. Vissa personer är mer krävande till

¹⁵ Lars Zanderin (red), *Arbetsmiljö* (Lund, 1997), s 115-143

¹⁶ Barbro Lenneér-Axelsson, & Ingela Thylefors, *Arbetsgruppens psykologi - om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter* (Stockholm, 1991), s 9-11

¹⁷ Bo Ahrenfelt & Roland Berner, *Konflikthanteringsboken - om vardagliga konflikter på jobbet* (Malmö, 1992), s 19-21

sin läggning än andra och om man nyligen upplevt motgång eller besvikelse kan det vara lätt att inta en klagande och aggressiv attityd.¹⁸

3.2 Hälsa

Människans psykiska och fysiska hälsa kan ses som ett resultat av hennes totala miljö och av denna utgör arbetsmiljön en stor del. Alla som arbetar med mänsklig hälsa ser gång på gång arbetets betydelse för hälsan. Det visar sig inte bara i fysiska sjukdomar och skador utan även i olika psykiska och psykosomatiska besvär. Många problem har en komplex bakgrund där psykiska, fysiska och sociala belastningar samspelar på ett olycklig vis. Till exempel finns det belägg för att det finns ett samband mellan egenkontroll och inflytande i arbetssituationen och förekomsten av hjärt- och kärl sjukdomar och psykiska och psykosomatiska symtom samt sjukfrånvaro av dessa och andra orsaker.¹⁹

Även om arbetslivets primära uppgift inte är att främja individens hälsa, så måste ett minimikrav vara att arbetet inte bryter ner eller skadar människor. De flesta är överens om detta. Däremot är inte alla eniga när det gäller att definiera vad hälsa är. Fysisk hälsa är ett klarare begrepp än psykisk hälsa. Klarare ter sig också sambandet mellan många fysiska sjukdomar och deras förlopp och olika faktorer i miljön. Det finns däremot ingen definitiv gräns mellan fysisk och psykisk hälsa utan dessa områden samspelar med varandra på ett komplicerat sätt vilket framförallt visar sig i de psykosomatiska sjukdomarna. Vad är då psykisk hälsa? Några kriterier är medmänsklighet, självbestämmande, självförverkligande, välbefinnande, realitetsanpassning samt förmåga att hantera livet i med och motgångar. Den person som uppfyller dessa kriterier är en förhållandevis mogen person som har de personliga egenskaperna som efterfrågas i ett kvalificerat yrkesliv. Människor som mår bra fysiskt och psykiskt presterar bra. När man i sin arbetssituation inte uppnår de här kriterierna kan det leda till konflikter av olika slag.²⁰

3.3 Mänskliga behov

Varje människa har ett antal grundläggande behov. De följer med oss från vaggan till graven även om vi prioriterar behoven olika under olika faser i livet. Behovstillfredsställelse leder till lugn och ro i människan och icke tillfredsställda behov skapar frustration och aggressivitet, medvetet eller omedvetet. De icke tillfredsställda behoven släpar vi med oss genom livet i en omedveten önskan att någon gång få den efterlängtade tillfredsställelsen. Det sker omedvetet och just genom att de är omedvetna skapar behoven problem och konflikter, men ger också möjligheter.

Våra medvetna och omedvetna behov spelar oss människor ibland ett spratt som kan vara svåra att förstå. Vid konflikthantering är behovsanalys viktig och även hur en persons historia och underliggande behov kan styra dagens upplevelser och beteendemönster. Den irrationella sidan hos medarbetare och chefer underskattas ofta på arbetet, liksom man underskattar hur den tidigare historien har stort inflytande på vad som sker här och nu, både för individen, arbetsgruppen och organisationen.²¹

¹⁸ Zandelin, s 115-143

¹⁹ Lenneér-Axelsson & Thylefors (1991), s 11

²⁰ Ibid., s 11

²¹ Ahrenfelt & Berner, s 40-45

Behovspsykologin visar att utvecklingen mot större intresse för den psykiska arbetsmiljön är fullt logisk. Levnadsstandarden är nu så hög i vårt land att människans grundläggande behov för att överleva som att äta, dricka och ha någonstans att bo är relativt väl tillfredsställda. Andra behov gör sig då gällande. De hänger samman med att vi är sociala varelser med behovet att tillhöra en grupp, av att känna trygghet tillsammans med andra och att bekräftas av andra. Vi har även behov som mer koncentrerar sig kring det egna jaget som att skapa, prestera, uppleva självkänsla och identitet, att utvecklas och att vara någon i egna och andras ögon. Tillfredsställandet av dessa behov påverkar människors självuppfattning och självförtroende.

Om man tillämpar psykologisk behovsteori på arbetssituationer innebär det att människan har behov av att kunna utnyttja och utveckla sina psykiska och fysiska resurser, att uppleva mening i arbetsuppgifterna och att kunna se dessa i ett större sammanhang. Vidare betyder det att hon bör känna en identifikation med arbetsgruppen och organisationen och få uppskattning från omgivningen samt ges möjlighet till social kontakt med arbetskamrater. Idag lever många ensamma eller som ensamförälder. För dem blir ofta arbetsgruppen den viktigaste källan till gemenskap. Det förväntas att den ska kunna tillfredsställa behov av vänskap, stimulans och känslomässigt utbyte.²²

Om man då ska koppla ihop våra mänskliga behov med konflikter i stort kan man säga att konflikter ofta uppstår när vi känner ett hot mot vår primära trygghet. Vi behöver veta att vi kan få det viktiga som vi har behov av och att veta vilka regler och direktiv som gäller i organisationen. På en social behovsnivå handlar konflikter förutom om bristande acceptans också om osäkerhet kring om vi duger eller inte. Vi tycks inte ta vårt existensberättigande för givet utan söker på olika sätt att legitimera detta genom att vara duktiga och effektiva. Vi försöker göra nytta och visa att vi verkligen behövs. När vi av resursskäl eller på annat sätt hindras från att komma till vår rätt och få den uppskattning vi såväl behöver manifesteras vår rädsla vanligen i konflikter av skiftande natur.

Människor har behov av självförverkligande i sitt liv och med det menas behovet av att utvecklas som människa, spränga gränserna, öka våra personliga resurser och bli använd upp till vår fulla förmåga. Alla hot mot dessa övergripande existentiella behov skapar inre konflikter som gärna uttrycks i uppgivenhet, obstinatlusta och ovilja att underordna oss auktoritet i organisationen.²³

Intresse är något som är betydelsefullt för en person. I konfliktlitteraturen används intresse som ett övergripande begrepp för behov, mål, önskningar och ambitioner. För att förtydliga lite kan det vara bra att göra en åtskillnad mellan behov och övriga intressen. Behov är basala och handlar om det som människor behöver fysiskt och psykiskt. Önskningar däremot är något man gärna skulle vilja förverkliga men som går att klara sig utan.²⁴

3.4 Rädsla för konflikter

I vår intervju med Ulla Bäckman beskriver hon rädsla för konflikter som ett hinder för att man ska uppnå en konstruktiv konflikthantering. Ulla säger ”vad man är rädd för har man oftast

²² Lenneér-Axelsson & Thylefors (1991), s 12-15

²³ Lasse Brännlund, *Konflikthantering, handbok för realister* (Borås, 1991), s 80-90

²⁴ Lenneér-Axelsson & Thylefors (1991), s 12-15

inte gjort klart för sig men rädslan har sin grund i våra känslor och man är ofta rädd för reaktioner hos både andra och sig själv". Vidare menar hon att man kan vara rädd för sin egen ilska, rädd för att tappa kontrollen och att säga och göra saker som man ångrar. Man kan också vara rädd för vad den andre skall säga eller tycka, att inte bli accepterad eller omtyckt om man säger för mycket.

När motsättningar växer till konflikter mellan människor kan det skapa en rädsla inom individen. Det kan vara en rädsla för sina egna eller andras starka känslor eller bara det faktum att man är del av en konflikt. Denna rädsla kan leda till att individer aktiverar sitt psykologiska försvar för att slippa se och slippa ta tag i den konflikt som finns i organisationen, antingen man själv är direkt inblandad eller ej. Några av de vanligaste försvarsmönstren man då kan iaktta är t ex blånekande då man förnekar hela existensen av det hot som konflikten utgör och därmed hela konflikten. Ett annat försvarsmönster är överföring då man som försvar gör sig fri från en del genom att tillskriva den andra parten de känslor man själv känner. Man beskriver den andre som aggressiv när det i själva verket är man själv som är det.²⁵

3.5 Konflikters känsloladdning

Alla har vi någon gång upplevt hur människor i vår omgivning som vi normalt betraktar som kloka och vettiga blir som alldeles förbytta. De kan bete sig huvudlöst och blir helt oersonliga när man försöker prata förnuft med dem. Det är vanligt att människor när de hamnar i en konflikt styrs alltmer av sina känslor och därmed beter sig på ett irrationellt sätt. När det gått tillräckligt långt reagerar de därigenom på ett sätt som skadar både dem själva och omgivningen och dessutom mer eller mindre omöjliggör en konstruktiv bearbetning av konflikten.

Kjell Ekstam menar att bibehålla eller återskapa en balans mellan känsla och förnuft hos de inblandade parterna i en konflikt är en av de viktigaste konfliktlösande nycklarna. Människor som har denna balans löser nästan alltid sina konflikter. När den balansen däremot saknas löser personen ifråga sällan konflikten. Känsla och förnuft kan man säga är två motpoler. Man kan inte samtidigt behärskas av den högsta känslan och det högsta förnuftet. Antingen styrs man av känslor till 100 procent eller tvärtom av förnuftet till 100 procent, eller så styrs man av en blandning av dessa två. I vanliga fall när vi har neutrala, normala relationer med andra människor har de allra flesta av oss en ganska jämn balans mellan känsla och förnuft. När vi t ex diskuterar med en annan person eller när vi ska fatta ett beslut så använder vi oss av både känslan och förnuftet. Vissa personer har kanske lite större dragning åt känslolösheten medan andra är lite mer åt förnuftshållet.

Det är alltså när vi är i balans mellan förnuft och känsla som vårt beslutsfattande, våra tankar och vårt sätt att hantera relationer med andra fungerar på ett bra sätt. När denna balans störs och känslorna får ta överhanden är risken stor att den motsättning man har med en annan människa kommer att växa till något som blir en alltmer destruktiv konflikt.

När känslolösheten tar över slutar de inblandade att intressera sig för sakfrågan. Vanliga samtal blir laddade med fientlighet och irritation och vardagliga sociala möten blir på så vis till obehagliga händelser. Oförskämdheter, sarkasmer, kritik och förolämpningar blir regel mer än undantag. Man söker strid och när man gör det får man alltid eld men sällan ljus. När

²⁵ Ekstam, s 63

man grälar med någon försöker man nämligen inte förstå vad den andre säger utan man förbereder sitt eget svar genom att lyssna efter svagheter i den andres argument som man kan förvränga till sin egen fördel. Om striden får fortsätta så kommer konflikten till slut att innehålla hundra procent känslor och noll procent förnuft och då kan det gå hur långt som helst.²⁶

4. Konflikter på organisationsnivå

Konflikter på individ- och gruppnivå har vi varit inne på tidigare i uppsatsen. När det gäller konflikter på organisationsnivå finns det oftast en oförenlighet mellan idéer och verkligheten, att det t ex brister i överensstämmelse mellan mål och agerande. Ur detta kan det uppkomma sk system-, struktur-, och lojalitetskonflikter där de två förstnämnda formerna handlar om sådant som kontrollstyrning, regler och rutiner. Frågor kring lojalitet kan vara riktade gentemot organisationen likväl som samhället i stort.²⁷

När man arbetar tillsammans i en organisation upplever många hur nästan vilken fråga som helst kan ge upphov till spänningar som i efterhand utvecklas till en konflikt. Kampen om resurser t ex är något som lätt kan leda till konflikter. Om en arbetsledare t ex behöver låna några medarbetare för att klara av dagens arbete är det sällan någon annan grupp som frivilligt vill hjälpa till.²⁸ När man samlar flera olika uppgifter i en gemensam enhet skapar man beroende mellan uppgifterna vilket ger en risk för konflikt i alla organisationer. Specialisering och arbetsfördelning tenderar även det till att öka oenigheter mellan individer och grupper. Graden av formalisering påverkar dessutom som nämnts tidigare eftersom man måste ta hänsyn till regler och rutiner. Här finns dock en paradox i och med att samma regler och rutiner även i vissa fall kan förhindra en konflikt. Inom organisationer och i omvärlden finns många olika aktörer med krav och önskemål och detta bidrar till att skapa miljöer som är som gjorda för konflikter att gro i.²⁹

I intervjun med Ulla Bäckmark menar hon att det finns vissa typer av arbetsmiljöer där konflikter lättare uppstår. Bland annat i organisationer där man inte har en tydlig målbild som alla kan förstå och gå emot. Övergripande mål finns oftast men inte nedbrutna så att det berör i den vardagliga arbetssituationen och då agerar varje individ utifrån sig själv och splittring sker. Andra vanliga konfliktmiljöer är byråkratiska system med långa krångliga beslutsvägar och otydlig beslutsprocess. Vidare är otydligt ledarskap en stor riskfaktor. I sådana organisationer poppar det ofta upp informella ledare som inte har mandat att göra det som de försöker ta ansvar för.

Ofta blir enskilda individer sedda som ”bråkstakar” då de driver en känslig fråga eller råkar in i konflikter på arbetsplatsen. Det förekommer att fel person anställs, d v s en person med fel kompetens som faktiskt inte kan hantera de svårigheter som ligger i jobbet. Det kan vara något i själva situationen eller arbetssättet som också bidrar till att personen i fråga ständigt hamnar i kollision med andra t ex som tidigare nämnt oklarheter i vem som har ansvar för vad. Ibland på en arbetsplats finns det olika enheter/avdelningar/grupper som har en särskilt konfliktfylld atmosfär. Många konflikter kan man säga ”sitter i väggarna”. Det

²⁶ Ekstam, s 55-59

²⁷ Arne Maltén, *Kommunikation och konflikthantering - en introduktion* (Lund, 1998), s 160-162

²⁸ Hans Brodahl & Leif Nilsson, *Konflikter - vad vill de lära oss?* (Göteborg, 1996), s 12-14

²⁹ Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik, *Hur moderna Organisationer fungerar* (Bergen-Sandviken, 1997), s 155-157

innebär att de är en effekt av hur man fördelar arbetet, hur man brukar och missbrukar makt eller hur man fattar beslut, till exempel. Människor som törs visa att sådana oklarheter finns blir lätt sedda som bråkiga i andras ögon. De lever ut de inbyggda konflikterna i systemet. Det låter ganska märkligt men det har enligt Kjell Ekstam visat sig att man kan ärva konflikter. Om "de rätta" förutsättningarna finns kan en konflikt leva vidare i en organisation långt efter det att de som skapade den ursprungliga konflikten har slutat.³⁰ Monica Berglund förklarar hur detta kan se ut: "Är det en omfattande konflikt kan det ju förpesta, det kan vara fullständigt förgiftande för gruppen och organisationen alltså även efter att dom personerna har försvunnit. Dom sitter kvar i väggarna på något sätt. Ibland är det ju såhär att dom här personerna kanske snarare blir bärare av nåt annat problem i systemet. Dom blir på något sätt de ventiler där det pyser ut". Vidare menar hon att det kan vara oerhört befriande för människor om man jobbar på ett bra sätt med en konflikt och de kan se vad det är de får bära i systemet som kanske inte alls handlar om de själva.

4.1 Organisation som system och kultur

Det organisatoriska sammanhanget skapar speciella typer av beteenden. En organisation kan ses som ett socialt system som är medvetet konstruerat för att kunna uppnå vissa bestämda mål och kännetecknas av faktorer såsom människor, mål, organisationsstruktur, relationer samt samspel mellan organisationen och dess omvärld. Det är inte svårt att se hur det i ett sådant system kan vara komplicerat att få alla bitar att passa på plats till allas tillfredsställelse. Organisationer är alltså inga friktionsfria system.³¹ Eller som Elisabet Sandström väljer att uttrycka sig i vår intervju: "Vi stiger in med den person vi är, vi stiger in i en arbetsgrupp som består utav olika människor som från mitt sätt att se så blir en arbetsgrupp också en enhet för sig själv som lever ett eget liv plus att den finns i en stor organisation som ger organisatoriska förutsättningar för gruppen och som ger organisatoriska förutsättningar för individens sätt att kunna fungera, så det är ett sådant komplicerat mönster."

En organisationsstruktur är konkret hur man fördelar arbetsuppgifter och samordnar arbetet för att genomföra en organisations olika mål. Social struktur (kultur) däremot kan beskrivas som det mönster av social interaktion och de normer och informella regler som är de accepterade och alltså de som visar hur man bör uppträda. Kulturen med dess värderingar och koder är grundvalen för identitet- och gruppbildning, alla människor socialiseras in i den och gruppens kultur präglar hur den enskilde individens bild av verkligheten kommer att se ut samt hur han eller hon kommer att handla utifrån den. Organisationsstrukturen kan man säga har tre huvudsakliga sätt att påverka och ge effekter på det mänskliga beteendet. Det första sättet är genom *stabilitet* som återfinns i regelbundhet i arbetet och en viss nivå av förutsägbarhet, det andra sättet är *begränsning* då arbetare tilldelas vissa arbetsuppgifter och slutligen kan *koordinering* av människor ge effekter på beteendet. Tilläggas bör även att man inte får glömma organisationens viktiga funktion som skapare av *symboler*, vilka förmedlar organisationens mening inåt gentemot de anställda likväl som utåt till omvärlden.

Organisationskulturens viktiga roll är något som företagsledningen oftast är insatt i och det är inte ovanligt att kulturen används som ett styrmedel i organisationen. Förr i tiden ansågs företagskultur vara något som uppstod spontant bland anställda och något man var tvungen att ta hänsyn till. I dag handlar det snarare om hur man bäst skapar kultur och hur man kan använda detta medel till att motivera och påverka människor. I det här avseendet fokuserar

³⁰ Ekstam, s 19-20

³¹ Jacobsen & Thorsvik, s 10-15

man bl a samordning av mål, språk och symboler, effektiv hantering av information och särskilt skapandet av gemenskap och teamkänsla. Det faktiska beteendet hos människor i en organisation följer däremot inte alltid den formella strukturen. Orsaker till det kan t ex vara att det utvecklas nätverk av sociala relationer som står i motsättning till den formella strukturen och att det skapas informella normer som stärker en gruppsolidaritet. Det kan i sin tur minska enskilda anställdas beroende av ledningen och ger anställda som grupp ökad kontroll av den egna arbetssituationen. Ett starkt enhetligt grupptänkande kan dessvärre leda till trångsynthet och en ovilja mot kritik och andras synpunkter och en brist på diskussion och analys vilket i sin tur kan leda till stora problem.³²

4.2 Omvärld

Alla organisationer är verksamma i en omvärld bestående av andra aktörer som de i olika utsträckning är beroende av att samarbeta med för att överleva. En organisation är dels beroende av att få resurser från omvärlden men dessutom beroende av omvärlden som marknad för de egna tillverkade produkterna och tjänsterna. Man brukar tala om *generell* och *speciell* omvärld. Den generella omvärlden karaktäriseras i huvudsak av teknologiska, politiska, ekonomiska, demografiska och kulturella förhållanden. Speciell omvärld är de mer närliggande förhållanden som påverkar organisationer, såsom andra organisationer och individer som är de aktörer man har nära samverkan med.

De nämnda faktorerna påverkar organisationer eftersom samhällsförhållanden präglar individens tänkande, organisationers normer och värderingar och ger riktlinjer samt sätter gränser för organisationers handlingsförmåga och de medel som används för att nå de uppsatta målen. Organisationer som är verksamma i en dynamisk omvärld måste hela tiden ta hänsyn till förändringar. Organisationers beroende av omvärlden skapar följaktligen lätt osäkerhet då man t ex ofta inte har möjlighet att förutspå vad som kan komma att hända i framtiden. Den press som omvärlden utsätter organisationer för får ofta konsekvenser för organisationers mål och struktur och kan även påverka maktförhållanden. Osäkerheten i organisationerna brukar även leda till att organisationen måste behandla information i en större omfattning och i snabbare takt än annars.³³ Hur ser då kommunikationens roll ut i organisationers arbete och hur kan bra alternativt dålig kommunikation påverka konfliktmönster inom organisationer – orsaka respektive förhindra konflikter?

4.3 Kommunikation och dess funktioner

Kommunikation beskrivs oftast utifrån 8 olika steg vilket ger oss en bild av att det kan vara lätt för missförstånd att uppkomma någonstans längs vägen. De olika stegen beskrivs vara följande: budskap – kanal – avsändare – mottagare – överföring – kodning – avkodning – feedback.³⁴ Kommunikation är t ex orsaken till pseudokonflikter, även kallade kommunikationskonflikter, d v s konflikter som huvudsakligen beror på missförstånd i olika kommunikativa former. Det kan exempelvis gälla oklarheter i hur man beskriver mål och medel, utgivandet av bristfällig information eller att uttrycksförmågan hos den som förmedlar ett budskap är otillräcklig som t ex en brist på pedagogik eller språkkunskaper. Vanligt är att budskapet inte riktigt når fram så som avsändaren tror att det gör, sanningen är att det kan

³² Jacobsen & Thorsvik, s 68-78, 117-128

³³ Ibid., s 171-176

³⁴ Maltén (1998) s.11-16

vara en markant skillnad mellan det som från början sändes iväg och det som mottagaren uppfattar budskapet som (något alla som testat "viskleken" kan ha lagt märke till). Trots detta är vi ändå ofta helt övertygade om att människor bara *måste* ha förstått oss eftersom vi varit så väldigt tydliga.

En annan orsak till misstolkningar kan vara att människor använder sig av olika kanaler, där den ene i en situation t ex förmedlar sina tankar medan den andre uttrycker sina känslor. Det är en fördel om olika kommunikationsformer är i samklang och med det menas att det verbala, kroppsspråket och känslorna ska stämma överens. Det är däremot lättare sagt än gjort - människor kommunicerar ständigt något, medvetet likväl som omedvetet. Forskare har kommit fram till att minst 70 procent av all kommunikation människor emellan är icke-verbala! Vi lägger alltså väldigt stor vikt vid kroppsspråk och gester i möten med människor och mindre vikt vid det som faktiskt sägs. Feedback blir en viktig del i kommunikationen som ett medel att ta reda på om det budskap vi uppfattade verkligen var det som avsändaren menade att skicka. Genom att följa upp ett samtal med att ställa frågor kan vi mer försäkra oss om att vi har förstått varandra. Med god feedback kan man undvika många onödiga missförstånd.³⁵

Man kan på olika sätt effektivisera kommunikation i en organisation genom att bl a ha en större samordning mellan olika avdelningar och att i ett tidigt skede tydliggöra arbetsuppgifter. Osäkerhet i uppgifterna skapar annars ett behov av information. I de fallen där arbetsuppgifterna är väldigt komplexa ger decentraliserade nätverk snabbare lösningar med färre fel än centraliserade.³⁶ Vikten av kommunikation i en organisation påpekar Elisabet Sandström så här: "...jag tror inte att det i alla lägen är viktigast vilken organisationsmodell man har utan att den man finns i är väldigt tydlig så folk vet vilka spelregler som gäller och sen samtidigt jobba med och se att kommunikationen är det enda medel och metod vi har att samarbeta." Det är viktigt att ordna så att rätt information kommer till rätt enhet och individ. För mycket information är på många sätt lika dåligt som för lite eftersom det finns en gräns för hur mycket information vi kan behandla. Blir det mer än vi orkar med finns det risk för att vi reagerar negativt och väljer att ignorera, skumma igenom information med kanske misstolkningar som följd eller rent utav hoppar av en uppgift då vi känner att det blir för mycket att hantera.

Det är viktigt att vara medveten om att det i varje organisation finns "blinda fläckar", vilket kan förklaras som sådan information som inte stämmer ihop med de grundläggande normerna och värderingarna i organisationens kultur. Detta kan vara en del i all den informella kommunikation som finns inom organisationer, något som kan vara både ett problem och en resurs. Informell kommunikation har oftast karaktären av snabba och direkta kanaler och med förankring på "rotnivå" kan effekten bli sådan att de underordnade litar mer på dessa informella kanaler än den information som kommer uppifrån ledningen. Bästa sättet för en organisation att slippa omfattande ryktesspridning och skvaller är att vara så välinformerande att anställda inte får anledning till att ägna sig åt sådant. En annan mindre lyckad variant är att den dominerande gruppen utnyttjar sin maktposition i organisationen och systematiskt utesluter personer med avvikande åsikter från kommunikations- och beslutsprocesser. Kommunikation kan i högsta grad användas som ett strategiskt medel genom att det t ex reducerar osäkerhet och kan fungera som ett sätt att vinna inflytande och kontroll över interna och externa förhållanden viktiga för organisationens verksamhet. I det här fallet fungerar alltså kommunikationen som ett maktmedel där den dominerande gruppen har kontroll över

³⁵ Maltén (1998), s 14-37

³⁶ Jacobsen & Thorsvik, s 289-290

strukturen och därför även har möjligheten att förstärka en bild av att det är de som har rätt och har de bästa lösningarna på eventuella problem.³⁷

4.4 Makt och ledarskap

För att förstå konflikter på organisationsnivå är det viktigt att studera makt eftersom maktfördelning i dessa fall är en bakomliggande faktor av största betydelse.³⁸ Det finns andra källor till makt än formell position vilket betyder att det finns vissa delar av makt överallt i en organisation. Övriga maktkällor kan vara *tvångsmakt* där man agerar genom att tvinga/hindra/gripa in eller straffa, eller *personlig makt* utifrån egenskaper hos en eller flera personer eller personers rykte till *social och normativ makt* som mer handlar om att vilja vara som någon eller några andra. För övrigt innehar den med kontroll över information och kunskap, materiella resurser, belöningar och dagordning makt över de andra i en organisation. Genom allianser och nätverk kan människor också tillförskaffa sig makt gentemot övriga. En person kan också ha potentiellt stor makt men ändå inte vara ”mäktig”, vilket kan bero på att personen i fråga inte själv vet hur han eller hon ska använda sin makt eller helt enkelt inte vill använda den. Det krävs även att makten är legitim, d v s att den uppfattas som riktig från omgivningen, utan legitimitet finns ingen egentlig makt. I situationer där den ena parten är avsevärt mer betydande och inflytelserik (och därmed mäktigare) än den andra är det sällan som konflikten faktiskt öppnet kommer till uttryck. Den mäktigare parten kan ofta undertrycka och tysta ner konflikten.³⁹

Det är kanske ändå oundvikligt att man huvudsakligen förknippar stark makt med chefs- och ledarrollen, trots den ovannämnda beskrivningen av att makt finns i hela organisationen i olika grad. Listan över egenskaper som människor i allmänhet anser att en ledare ska ha kan bli väldigt lång, kraven är höga men ändå inte ouppnåliga kan man tycka. Gott självförtroende, hög kreativitet, initiativförmåga, lätt att samarbeta med och duktig på att motivera och vara resultatnriktad är sådant som värdesätts högt. Framför allt handlar det kanske om att en ledare ska vara med och skapa en god miljö i dess vidaste mening för sina medarbetare att arbeta och verka i?⁴⁰ Elisabet Sandström tror följande: "Vad man som chef kan göra är ju att titta på den arbetssituation som dina medarbetare finns i. Då handlar det om det här att titta på konfliktbakgrunden i strukturen, det handlar om att förtydliga roller, se till att man faktiskt för diskussioner om mål och bryter ner i delmål. Att diskutera om det finns olika metoder att nå målen på, vad har man för syn...måste alla göra på samma sätt eller kan man skapa ett öppnare klimat och en större acceptans för att det inte finns det enda rätta sanna utan att det finns flera sätt att tänka. [...] Att bidra till den öppenheten och tydligheten. Tydlighet i en organisation tror jag är en underskattad faktor." En ledare måste på en och samma gång vara både uppgiftsinriktad och personinriktad, när det gäller det sistnämnda krävs stor social kompetens och en utvecklad kommunikationsförmåga. Det är viktigt att en ledare kan värdera medarbetarnas kompetens och idéer, kunna ge beröm samt konstruktiv kritik.

Många är de forskare som skapat modeller över hur ledarskap ska se ut, en av dessa modeller är framarbetade av en dansk forskare vid namn Johansen som bland annat pratar om ledarskapets olika huvudroller. Han urskiljer då mellan den målformulerande rollen som t ex

³⁷ Jacobsen & Thorsvik, s 275-288, 291-306

³⁸ Maltén (1998), s 147

³⁹ Jacobsen & Thorsvik, s 145-154

⁴⁰ Maltén (1998), s 104-108

innefattar verksamhetsmål och utvecklingsmål och den problemlösande rollen som mer handlar om att analysera verksamheten och se vilka eventuella förändringar som behöver göras. Det här handlar mer om ledarens funktion än de personliga egenskaperna. I den problemlösande rollen ingår även att finnas tillgänglig för de anställda om problem och konflikter skulle uppstå. I ett situationsanpassat ledarskap finns möjligheten att på bästa sätt ta till vara alla tillgängliga resurser, ledarens egna och medarbetarnas i förhållande till den egna uppgiften, miljön och omvärlden. För att kunna arbeta utifrån ett sådant synsätt krävs en bred kunskap och kanske framför allt en hög flexibilitet.⁴¹

Det är alltid ledarens uppgift att i samspel med medarbetarna hantera konflikter som uppstår. Med ledare avses personalansvarig, arbetsledare eller chefer på högre nivå. Inte sällan är det ledaren själv som är en del av konflikten och då finns det fortfarande chefschef som är ytterst ansvarig. En otydlig organisation där mål, roller, regler och normer är luddiga skapar ofta grogrund för olika uppfattningar, tolkningar och konflikter. Många organisationer använder systematiskt tävling mellan människor och grupper för att öka produktiviteten. Risker finns då att man skapar bra grogrund för konflikter mellan människor och grupper på ett icke produktivt sätt. Att tävla mot gemensamma mål istället för mot människor skulle ge en mycket positivare miljö på arbetsplatsen.⁴²

Att vara chef/ledare innebär bland annat att man är ansvarig för att utstaka den väg som resten av organisationen ska följa och man sitter i en position där de beslut man fattar kommer att ifrågasättas, formellt likväl som informellt på olika nivåer. När konflikter uppstår inom organisationer är det viktigt att chefen/ledaren är beredd att diskutera och lyssna till sina medarbetares synpunkter för att på sådant sätt arbeta med att etablera en öppen arena inom organisationen för samtal och konflikthantering och påvisa att detta är en naturlig del av utvecklingsarbete och inte endast behöver vara av ondo.⁴³ Monica Berglund funderar vidare kring detta: "...om man som chef har som sin grundläggande utgångspunkt att konflikter alltid uppstår eftersom att människor har olika uppfattningar och åsikter och visar på att det är sunt så kan man skapa en atmosfär som gör att det är okej att konflikter uppstår. Och då behöver det inte bli så stort." Som chef/ledare måste man kunna kartlägga en konfliktsituation, bedöma dess allvar och avgöra om hjälp behövs och i sådana fall i vilken form. En god ledare anser vi har "känslspröten" ständigt ute och känner av atmosfären inom organisationen och har på så vis större chans att ta tag i en situation med motsättningar innan det har hunnit bli en stor konflikt.

4.5 Organisationsförändringar

Något annat som förutom de ovannämnda faktorerna även kan vara en bakomliggande orsak till konflikter på arbetsplatser är olika former av förändringar inom en organisation. Det kan vara sådant som utveckling av nya element utöver de redan befintliga i organisationen, uppdelning av existerande element eller som mest avskaffning av dem där det gamla överges för att kanske ge plats åt något nytt. Förändringar kan se ut på många olika sätt. *Inkrementell* förändring kallar man t ex det när det är många små förändringar under en kort tid medan en mer omfattande benämns som *strategisk*. Strukturella- och kulturella förändringar är vanligt förekommande former.

⁴¹ Maltén (1998), s 117-130

⁴² Ekstam, s 18-19

⁴³ Jacobsen & Thorsvik, s 431-436

Förslag på ändringar i en organisation möts oftast med motstånd av olika slag när t ex oron ökar till följd av att stabiliteten försvinner för de anställda. Vanligt är att det handlar om ändrade maktförhållanden eller att det ställs krav på ny kompetens och nya arbetsuppgifter. Förväntningar bryts och framtiden kan kännas okänd och läskig och för att kunna genomföra förändringar (oavsett om de är små eller stora) måste organisationer ha en tydlig strategi. Andra förutsättningar för att man ska lyckas med en förändring är bl a att man startar i liten skala och arbetar vidare utifrån det och att det under hela processen råder öppenhet och insyn gentemot de inblandade. Det är naturligtvis även viktigt att det finns ett brett deltagande över organisationens alla olika nivåer. Ibland kan det dessutom vara till fördel att ta in externa specialister.⁴⁴

5. Konflikthantering

5.1 Olika sätt att se på konflikter

Det finns stora och avgörande skillnader för hur synen på konflikter påverkar vad konflikter får för effekter för människor och den miljö de är verksamma i. Ett sätt att betrakta konflikter på är att *undvika* dem, något som inte alls är så ovanligt. Många tycker att konflikter är obehagliga och ligger gärna lågt i förhoppning om att problemet antingen ska "lösa sig självt" eller rinna ut i sanden. Man kan även vara av uppfattningen att konflikter är något *naturligt* förekommande och en viktig del i förändrings- och utvecklingsprocesser i stort. Om man är av denna uppfattning tror man på att konflikter inte alltid behöver vara något negativt och att det är viktigt att se det som ett inslag i livet som man måste lära sig att leva med.⁴⁵

Den naturliga processen som konflikter är en del av har bl a beskrivits av Gerstein och Reagan utifrån fem olika faser: balans, utveckling, förändring, konflikt och nytt balanstillstånd. De menar att man utgår från ett tillstånd av balans i en organisation där man har funnit sig till rätta med de uppgifter och arbetssätt man har, en fas av lugn och stabilitet. Men i vår föränderliga värld stöter vi på nya influenser, krav och kunskaper som gör att balansen kan rubbas på olika sätt och det blir istället en fas av utveckling. Denna utveckling leder i sin tur till förändring där man måste finna nya lösningar till arbetsuppgifter och tillvägagångssätt. I denna förändringsperiod kan oenighet och konflikter uppstå, ja till och med kriser. Dessa är däremot inte varaktiga utan kommer att hanteras och bearbetas på så sätt att man slutligen når fram till en nya balans där alla delar fungerar som de ska igen utifrån de nya förutsättningarna.⁴⁶

För att återgå till hur man kan välja att betrakta konflikter så finns det ett tredje sätt förutom de tidigare nämnda och det är att se dem som *vitaliserande* med endast positiva effekter som följd, såsom eftertanke, självkritik och förnyelse. Andra positiva följder kan vara personlig utveckling, ökad entusiasm och tydligare mål. Möjligheterna som kan komma ur en konflikt är följaktligen det man fokuserar på, de dörrar som kan öppnas. Med detta konstruktiva synsätt förbättras dessutom människors kunskaper i hur man på bästa och mest produktiva sätt ska bemöta konflikter i framtiden.⁴⁷

⁴⁴ Jacobsen & Thorsvik, s 334-338

⁴⁵ Maltén (1998), s 152-154

⁴⁶ Roger Ellmin, *Att hantera konflikter på jobbet* (Arlöv, 1992), s 40-43

⁴⁷ Maltén (1998), s 152-154

5.2 Metoder för konflikthantering

Det finns alltså många olika sätt att hantera konflikter på med metoder som kan vara både destruktiva och konstruktiva i sina former.

Med defensiva strategier kommer man fram till en lösning genom att *inte* göra det, vad man gör är att dölja och förneka att en konflikt överhuvudtaget finns. Problemen soppas under mattan och det är vanligt att de inblandade parterna "hålls isär" eller undviker varandra i tron om att problemen då inte kommer att dyka upp igen. "Lösningen" kan dessutom vara att utse en syndabock och omplacera eller till och med avskeda denne. Man har inte kommit något steg närmare att lösa de problem som finns och det här skapar en situation som alla parter förlorar på. Det här är ett väldigt destruktivt sätt att hantera konfliktsituationer på.

Ett betydligt bättre sätt att hantera konflikter på är genom samverkansstrategier, som bland annat kan innebära problemlösande samtal, förhandlingar och om situationen kräver det kan man även ta in en tredje part i samtalen för t ex medling mellan parterna i konflikten.⁴⁸ I de tre intervjuerna vi har gjort påpekar alla respondenterna att vilket tillvägagångssätt man använder i hanteringsarbetet beror på situationen. Ulla Bäckmark säger: "Vilken metod man väljer beror ofta på hur situationen ser ut, hur många människor som är inblandade, hur länge problemen funnits och hur angelägen man är att komma till rätta med situationen". Förhandlingar kan leda till fram till en konstruktiv lösning av en konflikt förutsatt att de inblandade personerna t ex kan föra en öppen kommunikation och är villiga att kompromissa för att båda parterna ska kunna komma vinnande ur situationen. Tyvärr kan det även vara vanligt att man redan i tidigt stadium under en förhandling börjar känna av varandras svaga och starka sidor för att kunna föra en hård förhandling med strategiska maktmedel. Här kan en tredje part spela en nyckelroll att hjälpa till att lägga en grund och skapa förutsättningar för kommunikation och kanske främst reflektion och förståelse.⁴⁹

Hur arbetar då en organisationskonsult i förhållande till individ - grupp - organisation? I vår intervju med Elisabet Sandström berättar hon att det på individnivå oftast handlar om individuella handledningssituationer, det kan gälla både chefer och medarbetare som har hamnat i krissituationer utifrån arbetet eller konflikt på arbetet. När det gäller grupper menar Elisabet att det kan vara utbildningssituationer omfattande konflikthantering, samtalsmetodik och kränkande särbehandling. I arbetet med en hel organisation handlar det ofta om att kartlägga arbetsmiljön. Elisabet poängterar även att arbetsmetoderna skiljer sig åt, "det beror mycket mer på uppdraget, ibland är kunderna väldigt tydliga med vad de vill ha gjort och ibland behöver de kanske hjälp att se vad som är problemet."

Thomas Gordon har arbetat fram en modell uppbyggd på sex olika steg som till sin fördel kan användas vid konflikter på gruppnivå. De olika stegen är följande:

1. Identifiera och definiera konflikten.
2. Ta fram möjliga lösningar.
3. Värdera de olika alternativen.
4. Vilket hanteringsförslag är bäst?
5. Genomförandet av beslutet.
6. Utvärdering av resultatet.⁵⁰

⁴⁸ Maltén (1998), s 174-177

⁴⁹ Ibid., s 178-179

⁵⁰ Ibid., s 186-188

Detta är en arbetsmodell som även många andra forskare har kommit fram till att vara en fungerande sådan vid en konfliktsituation. Vid första anblicken kan dessa steg se tämligen självklara ut men som vi har försökt att påvisa och belysa tidigare i denna uppsats är det en mångfald av faktorer som påverkar konflikter och förutsättningarna att hantera dem. Steg 1 ovan kan i sig kräva en ordentlig och tuff arbetsinsats från de inblandade parterna och trots det finns det ingen garanti för att man verkligen lyckas komma i samförstånd kring vad det egentligen är som orsakat den situation man befinner sig i. När situationen är sådan att de inblandade parterna inte kan nå en gemensam utgångspunkt att arbeta från och därför själva inte kan ta ansvar för att hitta en lösning så är det vanligt att man tar in en tredje part i konflikten, en person som kan hjälpa till att klargöra och hantera konflikten. Syftet när man tar in en tredje part är inte att denna ensam ska lösa konflikten utan snarare att initiera ett hanteringsarbete som gör det möjligt för parterna att så småningom själva ta på sig ansvaret och tillsammans arbeta sig fram till en lösning acceptabel för alla inblandade. Om de inblandade parterna inte är aktivt deltagande är risken stor att de inte lär sig något och konsekvensen blir att de lätt hamnar i andra konfliktsituationer, om än i andra miljöer och med andra människor.⁵¹

Det förekommer att man tar in en tredje part både internt och externt, lite beroende på hur situationen ser ut. En intern tredje part har fördel av att känna till personerna och organisationen som konflikten berör men det kan bland annat även medföra problem med objektiviteten gentemot parterna. Då är det snarare vanligare att organisationer tar in externa konsulter som med sitt utifrånperspektiv kan se problemen med nya ögon. Nackdelen är dessvärre att personen ifråga istället har bristande kunskaper om organisationens komplexitet och kultur.⁵²

Vad är det då en tredje part/konsult kan tillföra i en konfliktsituation på en arbetsplats? Framför allt handlar det kanske om att ge stöd och hjälp-till-självhjälp samt att få de inblandade parterna i konflikten att öka sin förståelse kring sina egna och andras uppfattningar och känslor som ligger till grund för de problem som uppstått och följderna dessa orsakat. En tredje part kan ge stöd på flera olika sätt, det kan handla om emotionellt stöd (omtanke och engagemang), värderande stöd (ökad insikt, beröm och kritik), informativt stöd (frambringa tydlighet, ökad kunskap, handledning mm) och slutligen även materiellt stöd (anpassa resurser till behov, ev. få avlastning under själva konfliktbearbetningen). Andra viktiga moment vid konflikthantering är för tredje parten att reglera spänningsnivån, bidra till öppenhet och öka tillförlitligheten i kommunikationen. Man måste även försöka att skapa balans i situationsmakten, annars finns det risk att konfliktarbetet blir styrt av de resursstarkaste och deras villkor. För att undvika det måste man ta hänsyn till bl a status, kunskap, information och hur makten mellan människor i organisationen verkligen ser ut samt hur detta påverkar själva konfliktsituationen.⁵³

Ulla Bäckmark poängterar något viktigt vad gäller yrket som organisationskonsult: "Som konflikthanterare tror jag att man behöver ha rensat mycket ogräs i sitt eget inre och hela tiden vara uppmärksam på sina egna reaktioner och känslor så man inte blandar ihop dessa med sina klienters. Man behöver vara klar över sin egen syn på konflikter, konflikternas syfte i våra liv. Själv tror jag på att konfliktens syfte är att lära oss något, att en konflikt är en sund indikation på att något behöver förändras". Hon fortsätter med vad hon anser vara värdefulla egenskaper hos konflikthanterare. "Man behöver ha ett öppet sinne, vara nyfiken på var det

⁵¹ Brodahl & Nilsson, s 44-55

⁵² Maltén (1998), s 179-180

⁵³ Ellmin, s 120-124

kan ha "hakat upp sig", kanske lite av Kalle Blomqvist-typ, vara genuint intresserad av människor och utveckling, vara lyhörd och ha en utvecklad intuition.[...]Jag tror dessutom att det underlättar om man har humor."

Elisabet Sandström berättar för oss i intervjun att efterfrågan på organisationskonsulter och konflikthanterare sägs ha minskat de senaste åren men att hon inte har märkt det nämnvärt, "vi har mycket att göra, lite väl mycket ibland" säger hon med ett leende.

5.3 Hinder i konflikthantering

Det är inte alltid man lyckas komma så långt som till en lösning i arbetet med en konfliktsituation. Som vi har beskrivit tidigare i uppsatsen finns det en uppsjö av olika faktorer som kan hindra konfliktarbetet. I en arbetssituation sätts människor ihop för att gemensamt lösa arbetsuppgifter, människor som kanske inte annars skulle träffas och umgås om de fick välja själva. Eftersom vi spenderar stor del av våra liv på arbetet blir arbetskamrater och medarbetare automatiskt viktiga för oss. Ibland lever vi under hård stress tillsammans med dem. Mellan vissa personer fungerar relationen utmärkt, mellan andra mindre bra eller rent av katastrofalt dåligt. Det handlar så klart om personkemi och det är nästan en omöjlighet och omänsklighet att alla ska trivas och tycka om alla. Personkemi kan alltså vara en orsak till konflikter samt ett hinder i konflikthantering.

I förhållandet till arbetskamrater finns det oftast inte lika djupa och intima känslor som det till exempel finns i ett parförhållande eller nära vänskapsrelation. Därför känner människor sig oftast inte lika motiverade att närma sig problem och konflikter. Saknas motivation hos personer inblandade i en konflikt blir det betydligt mycket svårare och ibland kanske till och med omöjligt att hantera och slutligen lösa konflikten.⁵⁴ Ulla Bäckmark beskriver motivationsproblemet så här: "När en konflikt har pågått länge kan en likgiltighet ha spridit sig. Man har tappat sugen, orken och intresset och skälen till det kan vara många." Vidare säger Ulla att det i sådana situationer kan vara svårt att åstadkomma något. Det är däremot inte omöjligt menar Ulla, det krävs mycket arbete och att man ger mycket energi och hopp till gruppen.

Ett annat hinder som vi tidigare varit inne på kan vara att människor har brist på insikt och förståelse, både när det gäller sitt eget och andras beteende. Många människor vill gärna tro att de är väldigt skickliga på att förstå och att sätta sig in andra människors situationer och synsätt. Om man däremot tittar på alla de konflikter som uppstår omkring oss dagligen förstår man att så inte är fallet. Snarare är de flesta människor ganska dåliga på att vilja skifta perspektiv och verkligen se hur andra människor kan uppfatta världen.⁵⁵ Elisabet Sandström understryker hur viktigt det är att individen förstår att "mitt sätt att se och betrakta världen är inte den enda sanna rätta lösningen, utan att vara nyfiken på att sätta sig in i hur andra människor ser på samma händelse. [...]Det finns nån sån här ledningsguru som säger så här: förstå först - sedan göra sig förstådd. Det tycker jag är en väldigt bra princip, att sätta sig in i hur tänker du i den här situationen, för bara genom att jag har visat mig villig att lyssna och sätta mig in i gör ju att jag öppnar för den andre att sätta sig in i vad jag tycker och känner och vad det är som blivit utmanat hos mig."

⁵⁴ Ahrenfelt & Berner, s 38-39

⁵⁵ Ibid., s 80-84

Medvetandet kring konflikter i en organisation kan ligga på väldigt olika nivåer hos individer och grupper, några har erkänt konflikten, några är medvetna om den men förnekar den medan andra är helt omedvetna om att en konflikt överhuvudtaget existerar. En konflikt kan ha utvecklats under en lång period och hunnit bli omfattande innan den synliggörs på ett sådant sätt att folk inte längre kan ignorera den. Det är först då som det kan bli aktuellt att koppla in en tredje part för att få hjälp. Ofta kan det då tyvärr redan ha gått så långt att det utgör ett hinder i konflikthanterarens arbete då förutsättningarna är mindre för att man ska kunna uppnå en konstruktiv bearbetning av konflikten. Här kan påpekas att chefen har en nyckelroll då en konfliktsituation uppstår eftersom det alltid är chefen som har ansvaret för att ta kontakten med konflikthanteraren. Därför är chefens egen inställning till konflikten viktig, om chefen själv inte ens är medveten om att en konflikt härjar kan det vara svårt att få igång en bearbetningsprocess av problemet.⁵⁶ Eller som Ulla Bäckmark väljer att uttryck det: "Man får fråga sig vem som anger tonen till denna disharmoniska orkester när inte ens dirigenten hör att det låter falskt."

⁵⁶ Ahrenfelt & Berner, s 94-97

6. Analys och slutsats

Att konflikter på arbetsplatser är vanligt är inte konstigt med tanke på alla individer och deras olika sidor samt relationerna dem emellan. Människor med vitt skilda behov, krav och erfarenheter som kommer från helt olika bakgrund ska gå samman i en arbetssituation. Det är då varken konstigt eller ovanligt att konflikter uppstår. Organisationen med dess struktur, kultur och maktförhållanden påverkar även människors beteende och kan orsaka motsättningar. Konflikter kan också ha sitt ursprung i arbetsmiljön, arbetsinnehållet, ledningsformen eller externa samhällsfaktorer. En konflikt uppstår sällan utifrån en orsak utan snarare en kombination av flera. Vi har i denna uppsats försökt belysa de sidor som vi anser vara viktiga inom konfliktområdet. Vi kommit fram till att de viktigaste hindren för en konstruktiv konflikthantering på arbetsplatsen (frågeställning 1) är av olika karaktär, ett hinder kan vara rädsla för konflikter, brist på insikt och förståelse för sitt eget och andras beteende samt även en otydlig organisationsstruktur. Det som den enskilde individen kan göra för att bli bättre på att hantera konflikter (frågeställning 2) är t ex att öka sin kunskap om konflikter, öka sin självinsikt och självmedvetenhet. Hur man arbetar som tredje part (frågeställning 3) varierar från fall till fall, beroende på hur konfliktsituationen ser ut. Ofta handlar det om att kartlägga konfliktsituationen och skapa förutsättningar genom att t ex bidra till öppenhet i kommunikationen.

Förutfattade meningar och ovilja att lyssna på den andra parten ligger ofta bakom en konflikt men är även ett väldigt stort hinder för att man ska kunna bearbeta en konflikt på ett konstruktivt sätt. Det är på de här områdena som människor behöver öka sin kunskap. För många människor tänker att dom själva faktiskt har förutfattade meningar eller är dåliga på att lyssna. Detta är något som människor kan jobba på, dvs bli bättre på att samverka med andra och att kunna se sin egen del i en konflikt och vad det är för egenskaper och erfarenheter man själv tar med in i en konfliktsituation. Organisationer har mycket att vinna på att hjälpa sina medarbetare att nå mer av denna insikt och kunskap. Konflikter kostar ju trots allt mycket för en organisation sett till exempelvis minskad produktion och effektivitet, ökat antal sjukskrivningar och personalvård. Förebyggande arbete kan göras i form av t ex utbildningsdagar, kurser, öppna samtal om arbetssituationen i stort och mycket, mycket mer som allt ämnar till att öka individens kunskap och förutsättningar i framtida konflikter.

Ibland kanske det trots detta krävs att man hamnar i en stor konflikt för att man ska vakna upp och komma till insikt. Det krävs stor självreflektion för att man som enskild individ ska kunna se sin del i konflikten och därmed bli bättre på att hantera konfliktsituationer. Många människor säger sig ha gjort allt för att komma till en lösning i en konflikt och man tycker t ex "men jag har lyssnat, jag har kompromissat och jag har velat lösa detta. Jag har försökt allt till skillnad från henne - det är hennes fel". I en sådan här situation är det uppenbart att kommunikationen och viljorna har låst sig och att dessa personer inte kan komma fram till någon gemensam lösning. Om man då ska nå en konstruktiv lösning blir det en nödvändighet att ta in en tredje part. Vi inbillar oss att många människor kan underskatta det som tredje parten kan tillföra och åstadkomma i en konfliktsituation. När det gäller arbetsplatskonflikter kan en tredje part t ex ses som överordnad och en som sitter där istället för chefen som i medarbetarnas ögon egentligen borde ha utfört detta arbete. Detta kan bidra till att samarbetet försvåras väldigt då de inblandade parterna redan har en negativ inställning till den tredje parten. Redan från början har den tredje parten ett dåligt utgångsläge då de ofta kommer in väldigt sent i ett konfliktskede, ibland på gränsen till att det är för sent. Ofta har alltså konflikthanteraren ett hästjobb framför sig och man kan tycka att det är beundransvärt att de

lägger ner all sin energi och tid på att hjälpa människor som kanske rent utav inte ens förstår att det är hjälp de behöver. En konfliktsituation kan leda till ett uppvaknande för vissa medan det för andra individer inte innebär något lärande, vilket kan få till följd att de i framtiden går in i konflikt efter konflikt utan att bryta sitt destruktiva beteendemönster.

En anledning till att konflikter ofta går mycket längre än vad de borde är att det kan ta lång tid innan de blir synliga och erkända. Här har som nämnts tidigare chefen en avgörande roll i och med att det är hon/han som är ansvarig för att agera. Som anställd i en organisation kan det vara väldigt svårt att gå till chefen för att få hjälp när man har hamnat i en konflikt. Dels kan man vara rädd för att inte bli tagen på allvar, dels för att man ska ses som en ”problemmänniska” och man är orolig för att situationen kan bli värre än vad den redan är. Man kanske är rädd för följderna och man vill inte ses som en ”tjallare” av sina arbetskamrater. Vi kan ju bara föreställa oss hur svårt det skulle vara om chefen själv är den som man ligger i konflikt med. Vem ska man då vända sig till?

En svårighet vi har stött på under arbetets gång är att begränsa oss då området är så stort. Vi är medvetna om att vi endast skrapat på ytan, att varje del vi tagit upp i denna uppsats är värda att studera betydligt djupare men att det i denna uppsats inte har funnits möjlighet till detta. Längre och mer omfattande intervjuer hade också kunnat berika vår studie ytterligare. I en uppsats på högre nivå skulle det vara intressant att gå in i exempelvis några specifika företag för att se hur de arbetar förebyggande och hur de hanterar konflikter när de väl uppstår. Det skulle även vara intressant att undersöka individuella skillnader i hur människor tolkar och agerar i konflikter.

En till sak som vi har funderat kring under tiden vi har skrivit uppsatsen är att det är så otroligt många faktorer som kan bidra till konflikter och att det krävs så lite för att en konflikt ska braka loss. Det är egentligen förvånande att det överhuvudtaget fungerar så bra som det ändå gör, att människor klarar av att samarbeta trots att vi har så många olika förutsättningar, värderingar och viljor. Detta är en positiv aspekt som lätt kan glömmas bort i det annars så negativa synsättet människor har på konflikter.

Konflikthantering är ett relativt nytt forskningsområde som säkert kommer utvecklas mycket under de närmaste åren och frambringa många intressanta studier. Som vi nämnde tidigare tros efterfrågan på organisationskonsulters tjänster ha minskat något. Istället kan man se att intresset för konflikter och konflikthantering har ökat markant de senaste åren. Ett tecken på det kan vara det stora antalet sökande till konfliktlösningskurserna vid Göteborgs universitet. Om detta endast är en trend eller om intresset och medvetenheten kring konflikter och dess inverkan i våra liv har ökat är svårt att svara på. Det får framtiden avgöra.

Litteraturförteckning

Ahrenfelt, Bo & Berner, Roland, *Konflikthanteringsboken - om vardagliga konflikter på jobbet* (Malmö, 1992)

Brodahl, Hans & Nilsson, Leif, *Konflikter - vad vill de lära oss?* (Göteborg, 1996)

Brännlund, Lasse, *Konflikthantering, handbok för realister* (Borås, 1991)

Ekstam, Kjell, *Handbok i konflikthantering* (Malmö, 2000)

Ellmin, Roger, *Att hantera konflikter på jobbet* (Arlöv, 1992)

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna Organisationer fungerar* (Bergen-Sandviken, 1997)

Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Lund, 1997)

Kylén, Jan-Axel, *Fråga rätt, vid enkäter intervjuer, observationer och läsning* (Stockholm, 1994)

Lenneér-Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela, *Arbetsgruppens psykologi - om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter* (Stockholm, 1991)

Lenneér-Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela, *Om konflikter hemma och på jobbet* (Falkenberg, 1996)

Ljungström, Kerstin & Sagerberg, Tom, *Konflikter på jobbet* (Uppsala, 1991)

Maltén, Arne, *Grupputveckling* (Lund, 1992)

Maltén, Arne, *Kommunikation och konflikthantering - en introduktion* (Lund, 1998)

Zanderin, Lars (red), *Arbetsmiljö* (Lund, 1997)

Bilaga 1.

Intervjufrågor

1. Beskriv vad det är du arbetar med, lite bakgrundsinformation.
2. Hur jobbar man/du som konflikthanterare? (Olika metoder, när kopplas man in?)
3. Vilka tror du är de viktigaste hindren för en konstruktiv konflikthantering på arbetsplatsen?
4. Hur kan den enskilde individen förbättra sin förmåga att hantera arbetsplatskonflikter?
5. Hur kan chefer/arbetsledare hjälpa till och hur bör deras roll se ut?
6. Vilka är enligt dig de mest svårlösta konflikterna?
7. Finns det någon särskild typ av arbetsmiljö där risken för konflikter är större än vanligt?
8. Vad händer när man inte kan nå en konstruktiv lösning på en konflikt (och är det vanligt?)