# SOCIAL Försäkring

Nr 10/2001

## Konsten att hantera konflikter på arbetsplatsen

Konflikter på jobbet är inget ovanligt. Vid konflikter drabbas både arbetsplatsen i form av förslösad energi och individen, som i värsta fall hamnar i långvarig sjukskrivning. Vid Centrum för Arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet arbetar några forskare med en modell som kan bli ett stöd både för att förebygga och hantera konflikter.

Text ANDERS LJUNGBERG
Bild GUNILLA KVARNSTRÖM

# KONFLIKT!

## *Forskare i Göteborg utvecklar modell för att hantera konflikter på jobbet*

*"Det fanns oro och stark ångest i gruppen, det märktes på mötena. Männen tuppade sig, när någon sa någon harang med mycket svåra ord så returnerades den direkt. Men när den här mannen, som var lite mobbad, sa något rätt klokt så försvann det bara, det viftades bort. Det var inte bara jag som var utsatt. Det var flera som var utsatta."*

*"Jag förstår att det måste varit både jobbigt och hotfullt för Monika när det kom en ny käck vikarie, som dessutom var yngre och som visade framfötterna. Hon måste känt sig väldigt ifrågasatt i sin roll, vilket ju hon också blev."*

*"Det värsta var nog okamratligheten som fanns. Så fort nån reste sig och gick ut ur lunchrummet eller fikarummet så pratades det skit."*

Exemplen ovan är hämtade ur en forskningsrapport om konflikter på jobbet. Den är skriven av Thomas Jordan och Titti Lundin, forskare vid Centrum för Arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.

Thomas Jordan och Titti Lundin har i sin forskning försökt svara på hur individen ser på den konflikt hon är en del i. Hur individen varseblir konflikten, hur hon tolkar det som sker, vilken roll hon ger sig själv och andra, vilken förståelse hon har både för de egna motiven och för motpartens, och hur konflikten hanteras.

**Arbetet bygger** på 84 intervjuer med personer som varit med om en konflikt på arbetsplatsen. Personer som drabbats. Ibland farit så illa att de hamnat i långa sjukskrivningar.

– Vi har alltså inte intervjuat den "andra sidan", de som varit inblandade men inte ansett att det funnits någon konflikt, eller de som varit "förövarna", de som trakasserat eller haft övertaget att driva igenom sina egna intressen, säger Titti Lundin.

*Titti Lundin.*

**"Genom att reflektera över konflikten minskar risken att man far illa känslomässigt"**

Men då syftet har varit att hitta en modell för hur en individ som hamnar i konflikt ska lära sig hantera den för att kunna gå vidare, på samma arbetsplats eller göra en omstart någon annanstans, har inte det någon avgörande betydelse.

– Vårt arbete är koncentrerat på individen. På detta stadium har vi inte ägnat brister i organisationen och organisationskulturer annat än ett ytligt intresse.

**Ett nyckelord** är "empowerment".

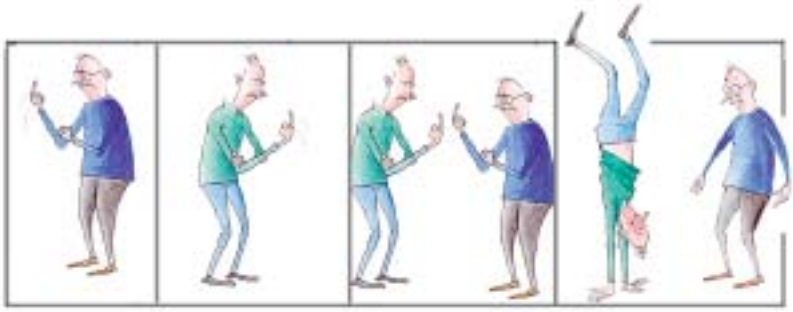
– Att stärka de egna resurserna, det är det som är vår ambition, säger Titti Lundin.

Under våren kommer de båda forskarna att presentera en hemsida om konflikter på arbetsplatser. En sida som vänder sig till de som själva är mitt uppe i en konflikt, men också till chefer och andra som behöver förbättra sina kunskaper i hur konflikter kan hanteras (se sid 7).

– Det blir något av en verktygslåda. Man kan göra mycket själv för att inte känna sig så maktlös.

**Vi reagerar** förmodligen alla olika när vi hamnar i en allvarlig konflikt. Och eftersom vi är så olika så lär också lösningen se olika ut för skilda individer. Men Thomas Jordan och Titti Lundin visar i sitt arbete på en modell som kan användas av alla, hur olika vi än är och hur arbetsplatskonflikten än ser ut. Det handlar om att ställa sig frågor. Massor av frågor. Antingen för man diskussionen med sig själv eller med någon man litar på.

– Genom att reflektera över konflikten minskar risken att man far illa känslomässigt,



"Sjukdomar med sociala eller organisatoriska orsaker har ökat med över 300 procent sedan mitten av 1990-talet, och utgör 24 procent av kvinnornas och 13 procent av männens anmälda arbetssjukdomar, totalt cirka 4 300 fall. Huvuddelen (nästan två tredjedelar) av dessa är relaterade till stress och hög arbetsbelastning, men faktorer som t ex mobbning och trakasserier är också vanliga orsaker. Vanligast är arbetssjukdomar med sociala eller organisatoriska orsaker i näringsgrenar där man arbetar med människor, huvudsakligen inom offentlig sektor."
(Arbetsskador 2000. Statistiska meddelanden. Arbetsmarknadsverket och Statistiska centralbyrån).

| Motparten | 1. Vad? | 2. Vad tycker jag? | 3. Varför? | 4. Vad gör jag? |
|---|---|---|---|---|
| E. Känslor | Vad har min motpart för känslor? | Vad tycker jag om att motparten har de känslor han/hon har? Vad betyder det för mig? | Vad finns det för viktiga orsaker till att min motpart känner som han/hon gör? | Vad kan jag göra för att möjliggöra en förändring av motpartens känslor i konstruktiv riktning? |
| **Själv** | **1. Vad?** | **2. Vad tycker jag?** | **3. Varför?** | **4. Vad gör jag?** |
| J. Tolkningar | Vilka tolkningar gjorde jag under konflikten av min motparts motiv och bakomliggande faktorer? | Gjorde jag välgrundade tolkningar? | Finns det viktiga skäl till att jag gjorde just de tolkningar jag gjorde? | Hur kan jag pröva om mina tokningar är adekvata? |

*"Jag förstår att det måste varit både jobbigt och hotfullt för Monika när det kom en ny käck vikarie, som dessutom var yngre och som visade framfötterna" (ur forskarnas intervjumaterial).*

menar Titti Lundin. Funderar man över hur man själv och andra fungerar liksom om hur arbetsplatsen fungerar behöver man inte bli bitter och cynisk.

– Individen kan utvecklas genom konflikterfarenheten, även om det var smärtsamt medan den pågick.

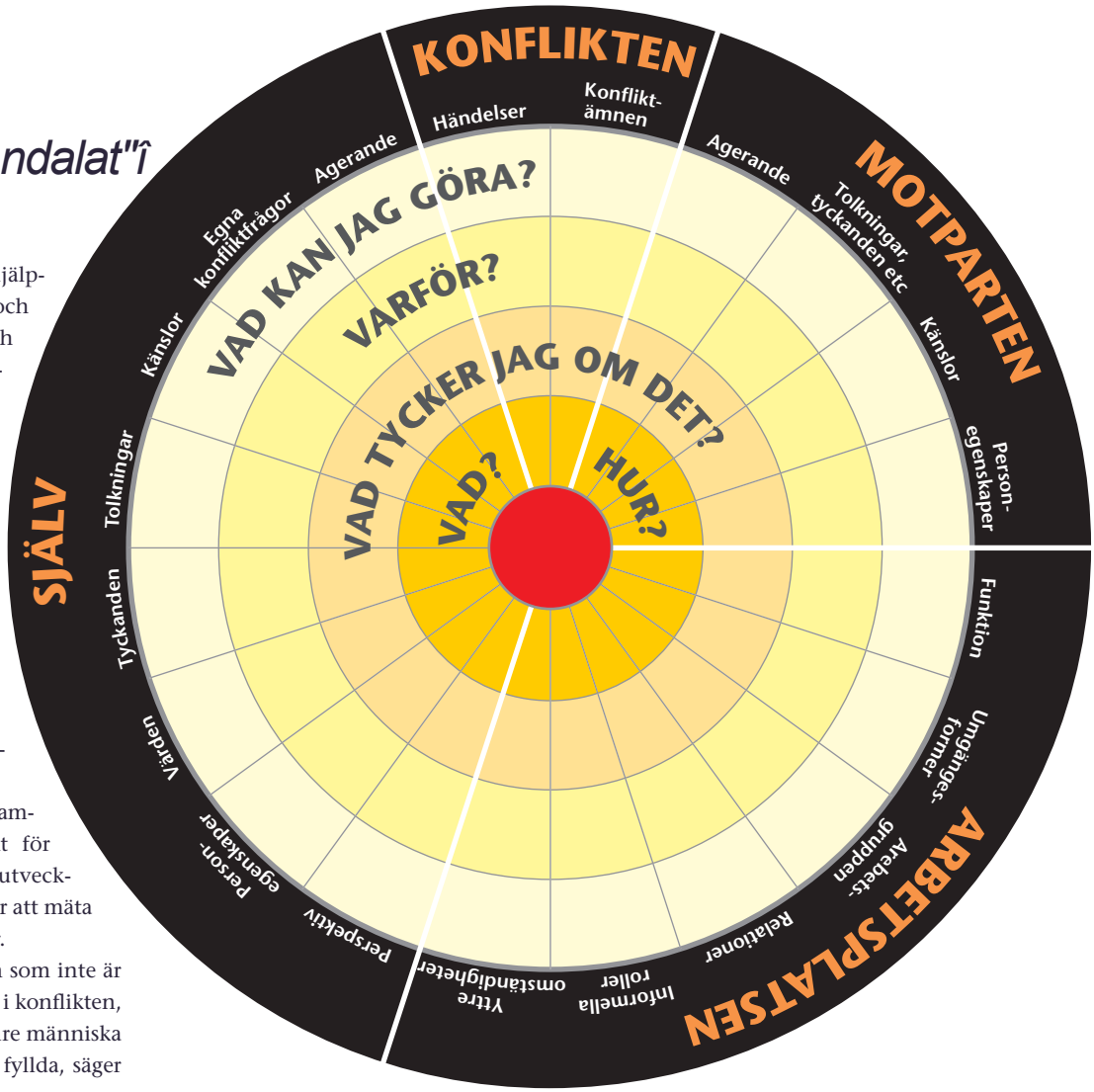
**Modellen** ställer frågor inom fyra områden; konflikten, motparten, själv och arbetsplatsen. Frågorna, sammanlagt drygt 80, som ställs är: vad, vad tycker jag, varför och vad gör jag?

I tabellen ovan ges några exempel på frågor inom de fyra områdena.

***

**Ett "mandala"** är ett magiskt diagram inom buddhismen, upplyser uppslagsboken. Jordan och Lundin har lånat diagrammet för att

## î"Konfliktmandalat"î




användas som ett pedagogiskt hjälpmedel. Man ställer sig frågorna och fyller – ärligt! – i diagrammet och fram träder en bild av hur medveten man är om konfliktens innehåll. I rapporten finns diagrammet färdigt att kopieras och fyllas i.

**Titti Lundin** poängterar två saker. För det första: Syftet är pedagogiskt och inte vetenskapligt.

– Vi tror att det kan ge tillfälle till värdefulla reflektioner kring den konflikt man är indragen i.

För det andra: Det ifyllda diagrammet kan vara en utgångspunkt för ökad självkännedom och egen utveckling men det ska inte användas för att mäta och betygsätta enskilda individer.

– Det handlar inte om att den som inte är så medveten om vad som händer i konflikten, och därmed fyller i lite, är en sämre människa än den som får de flesta rutorna fyllda, säger Titti Lundin.

– När man ställer sig frågorna flyttar man konflikten utanför sig själv. Man lär sig något, t ex att dra i nödbromsen tidigare.

*"... bödel, smygande politikernollan, stor lögnare..." (personbeskrivning ur forskarnas intervjumaterial).*

**Varför** uppstår konflikter? De akademiska läroböckerna talar om två eller flera parter med olika mål. Konflikter där parterna strider om att få sin vilja igenom och där de vet vad konflikten gäller. Det här stämmer inte med den bild som vuxit fram ur Jordans och Lundins intervjuer. Här handlar det i stället ofta om kommunikationsproblem. Den ena parten, den med övertaget, vägrar att se eller erkänna att det fungerar väldigt illa på arbetsplatsen. Eller så växer irritation över en arbetskamrats beteende ut till en djup och svårhanterlig konflikt som skadar såväl de inblandade som arbetsplatsen.

**Kan alla** konflikter lösas?

– Nej, det är inte vårt budskap. Det är helt i sin ordning att skälla ut någon eller att lämna sitt jobb och gå vidare. Bara man vet vad man gör.

– Och att man vet att min sanning inte är hela sanningen och att min tolkning av vad som skett bara är *en* tolkning, säger Titti Lundin.

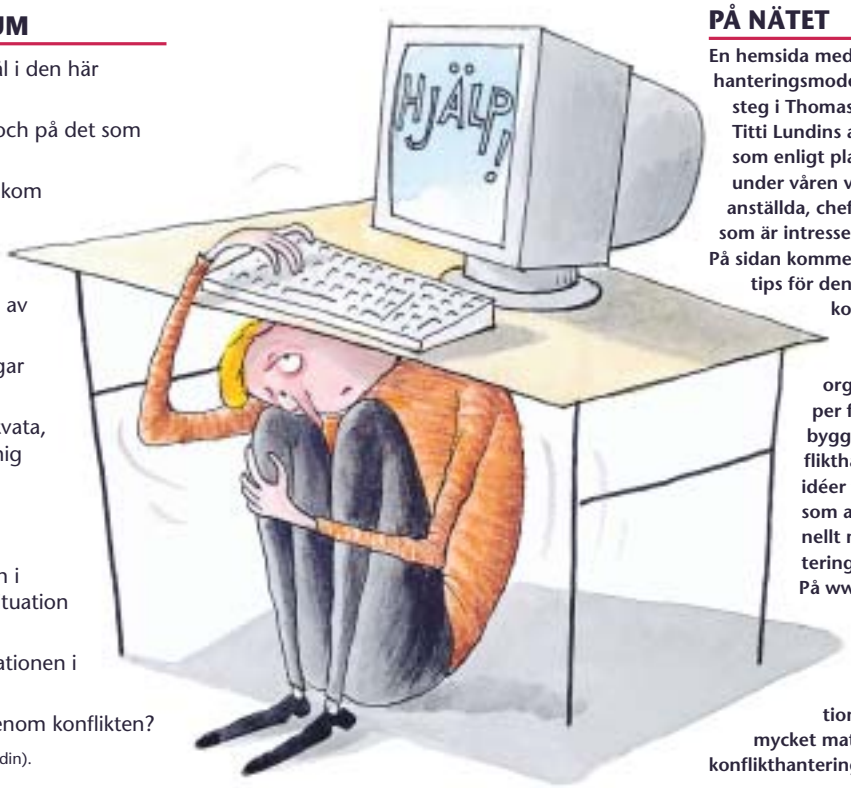
**Fotnot**: Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter. Av Thomas Jordan och Titti Lundin. Centrum för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Arbetsrapport 2001:1. Rapporten finns också på www.av.gu.se/forskning/default.html

*"... hon är en ... som sätter knivar i ryggen på folk..." (personbeskrivning ur forskarnas intervjumaterial).*

## FRÅGOR ATT FUNDERA ÖVER NÄR KONFLIKTEN ÄR ETT FAKTUM

1. Vad är mina viktigaste behov och mål i den här situationen?
2. Hur ser min motpart på situationen och på det som hänt?
3. Vilka är de viktigaste drivkrafterna bakom de andras agerande?
4. Vad kan jag göra för att stärka de sidor hos min motpart jag tycker är bra, och för att minska betydelsen av de sidor jag inte tycker om?
5. Har mitt eget agerande haft verkningar för andra som inte var meningen?
6. Vad känner jag, är mina känslor adekvata, och vad kan jag göra för att känna mig som jag vill?
7. Är mina tolkningar av händelserna välgrundade?
8. Finns det viktiga orsaker till konflikten i arbetsplatsens rollfördelning, resurssituation och mål?
9. Vad kan jag göra för att påverka situationen i konstruktiv riktning?
10. Vad kan jag lära mig om mig själv genom konflikten?

(Sammanfattningen är sammanställd av Titti Lundin).




## KONFLIKTHANTERING PÅ NÄTET

**En hemsida med en konfliktHanteringsmodell. Det är nästa steg i Thomas Jordans och Titti Lundins arbete. Sidan som enligt planerna blir färdig under våren vänder sig till anställda, chefer och andra som är intresserade av frågan. På sidan kommer det att finnas tips för den som är i en akut konflikt, resurser för chefer, som t ex förslag till organisationsprinciper för konfliktföre-byggande och konflikthantering, och idéer för personer som arbetar professionellt med konflikthantering.**

**På www.spidr.org/, amerikanska Society of Professionals In Dispute Resolution (SPIDR) finns mycket material om bl a konflikthantering i arbetslivet.**