

LUNDS UNIVERSITET  
Sociologiska institutionen

## **”Försök att få den ene att gå i den andres skor”**

*En kvalitativ intervjustudie som belyser professionella konflikthanterares syn på konflikter på arbetsplatsen*

Författare: Elisabet Ohlsson  
Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp  
Internet  
Vårterminen 2013  
Handledare: Birgitta Ericson

## **ABSTRACT**

**Författare:** Elisabet Ohlsson

**Titel:** "Försök att få den ene att gå i den andres skor" - En studie som belyser professionella konflikthanterares syn på konflikter på arbetsplatsen

**Kandidatuppsats:** SOCK01, 15 hp, Internet

Sociologiska institutionen, Lunds Universitet, Vårterminen 2013

Syftet med denna studie är att skapa ökad kunskap om hur personer som arbetar professionellt med konflikthantering på arbetsplatser ser på konflikter, konflikters roll, varför de uppstår samt dynamiken mellan de inblandade parterna.

Studien bygger på kvalitativa intervjuer med personer som arbetar inom företagshälsovården. Teoretisk utgångspunkt för studien är de funktionalistiska och konfliktteoretiska perspektiven, Georg Simmel och Lewis A Cosers konfliktteorier samt Johan Galtungs konflikttriangel

Studien visar att respondenterna upplever att konflikter på arbetsplatser medför många negativa aspekter. De anser även att konflikter är ett naturligt inslag på arbetsplatsen som kan ha positiva effekter, driva utveckling framåt och föra människor närmare varandra. De menar att konflikter drivs av olika intressen och behov. Kommunikationen är ytterst bristfällig eller obefintlig mellan parter i konflikt. Parterna har oftast en mycket negativ bild av motparten och har svårt att se sitt eget bidrag i konflikten.

Studien visar även att ett konfliktaccepterande klimat, att hantera konflikter i ett tidigt skede samt att hitta strategier och metoder för att underlätta för personer i konfliktsituationer att se konflikten ur flera perspektiv, är några aspekter som kan underlätta för en konstruktiv hantering av konflikter på arbetsplatsen.

**Nyckelord:** konflikter, konflikthantering, arbetsplatskonflikter, psykosocial arbetsmiljö

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Avgränsning</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4 Disposition av arbetet</b> .....	<b>5</b>
<b>2. BEGREPPSDEFINITION OCH TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Begreppsdefinition – Vad är konflikt?</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. Tidigare forskning</b> .....	<b>7</b>
<b>3. METOD</b> .....	<b>8</b>
<b>4. TEORI</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1 Perspektiv på konflikter</b> .....	<b>12</b>
4.1.1 Konfliktteoretiskt perspektiv.....	12
4.1.2 Funktionalismen .....	13
4.1.3 Konfliktens dubbelsidighet .....	13
<b>4.2 Konfliktanalys</b> .....	<b>15</b>
4.2.1 Konflikttriangeln.....	15
4.2.1.1 Conflict.....	16
4.2.1.2 Behaviours .....	17
4.2.1.3 Attitudes.....	17
4.2.2 Synliga och dolda aspekter .....	18
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>19</b>
<b>5. 1. Respondenternas generella syn på konflikter och deras roll</b> .....	<b>19</b>
<b>5.2. Analys av konflikter</b> .....	<b>22</b>
5. 2.1 Conflict .....	22
5.2.2 Behaviours.....	25
5.2.3 Attitudes .....	26
<b>6. SAMMANFATTNING OCH AVSLUTANDE KOMMENTARER</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>31</b>
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide</b> .....	<b>32</b>

## 1. INLEDNING

### 1.1 Bakgrund

*Samarbetsproblem är något av det svåraste som kan drabba en arbetsplats. En enda konflikt kan kosta mer än en halv miljon kronor om året i frånvaro och i produktionsbortfall.* (Lag & Avtal, sid 12, 2012)

Vi tillbringar en mycket stor del av vår tid på vår arbetsplats. Att arbetsmiljön är väl fungerande är därför av avgörande betydelse. Det gäller såväl för den enskilde individen som för arbetsgivaren och samhället i stort.

Ser man på arbetsmiljön ur ett helhetsperspektiv omfattar den såväl den fysiska arbetsmiljön som den psykosociala arbetsmiljön. Den fysiska arbetsmiljön kan sägas vara den miljö eller de omgivningar som arbetstagaren vistas i när hon utför sitt arbete (Iseskog, 2001). Den omfattar bland annat lokaler, maskiner, temperatur och ljudnivå.

Den psykosociala arbetsmiljön omfattar bland annat arbetstagarens psykiska hälsa, välmående och inte minst det sociala samspelet mellan människor. Det finns flera faktorer i den psykosociala miljön som kan orsaka påfrestningar på arbetstagaren som i sin tur kan leda till ohälsa. Några exempel är stor arbetsbelastning, oklara förväntningar på arbetsinsatsen, konflikter, kränkningar, trakasserier, samt ständiga förändringar och otrygghet i anställningen (Zanderin, 2005).

Meningsskiljaktigheter och motsättningar på arbetsplatsen som inte tas om hand kan resultera i långvarig stress och psykisk ohälsa för dem som berörs av konflikten (Edelmann, 2000). Förutom stress och lidande för den enskilde individen, påverkar konflikter även förmågan att lösa problem, fatta beslut samt förmågan att arbeta kreativt och produktivt (Axelsson och Thylefors, 1996).

Konflikter på arbetsplatsen kan dessutom bli mycket kostsamma för arbetsgivaren och även för samhället om psykisk ohälsa exempelvis leder till sjukskrivningar eller om konflikterna skall avgöras i domstol. Sedan januari 2010 har cirka 70 arbetsplatskonflikter gått så långt så de blivit ärende hos Arbetsmiljöverket och ett drygt tiotal har gått till Arbetsdomstolen (Lag & Avtal, 2012).

I studien *Den höga sjukfrånvaron* (Bjurvald m fl, 2005) framgår att det finns förhållandevis lite forskning kring området konflikter på arbetsplatsen. Även i forskningsrapporten *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen* (Jordan och Lundin, 2001) framhålls att konflikter på arbetsplatser är ett eftersatt forskningsområde.

Mot ovan beskrivna bakgrund anser jag att det är mycket relevant att fortsätta forskningen kring konflikter på arbetsplatsen.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna uppsats är att skapa ökad förståelse för hur personer som arbetar professionellt med konflikthantering på arbetsplatsen ser på konflikter, konflikters roll, varför de uppstår samt dynamiken mellan de inblandade parterna. Studien bygger på intervjuer med personer som arbetar inom företagshälsovården och som har lång erfarenhet av att arbeta med konflikthantering. Jag har valt att intervjua dessa personer eftersom jag velat undersöka hur personer som arbetar professionellt med konflikthantering ser på dessa aspekter. Var och en av dessa personer har dessutom en stor samlad erfarenhet av olika konflikter vilken jag får del av under intervjuerna. Denna erfarenhet kan även ge kunskap om hur konflikter på arbetsplatsen kan hanteras på ett konstruktivt sätt, vilket jag kommer att återkomma till i de avslutande kommentarerna.

Min analys utgår från följande frågeställningar:

- Vilka perspektiv framkommer gällande konflikter och deras roll på arbetsplatsen?
- Hur resonerar personer som arbetar professionellt med konflikthantering på arbetsplatsen om konflikters uppkomst och innehåll samt de inblandade parternas attityder och beteenden i en konfliktsituation.

## **1.3 Avgränsning**

I studien har jag inte fokuserat på strategier och metoder för *hur* konflikter kan hanteras men jag kommer att ta upp vissa aspekter kring detta i de avslutande kommentarerna.

## **1.4 Disposition av arbetet**

Efter detta inledande kapitel där jag angivit bakgrund till studien, dess syfte, frågeställningar samt avgränsning kommer jag i kapitel två att redogöra för begreppsdefinition samt tidigare forskning. I kapitel tre beskriver jag hur jag metodiskt

har gått tillväga för att genomföra denna studie. I kapitel fyra kommer jag att redogöra för de teorier jag har använt för att analysera de utförda intervjuerna. I kapitel fem redogör jag för den analys jag genomfört av intervjuerna. Slutligen kommer jag att i kapitel sex diskutera mina resultat, koppla an till tidigare studier och ge några tankar kring fortsatt forskning.

## 2. BEGREPPSDEFINITION OCH TIDIGARE FORSKNING

### 2.1 Begreppsdefinition – Vad är konflikt?

Många människor associerar nog konflikter till något negativt och destruktivt. Något man vill komma bort ifrån så fort som möjligt. Konfrontation, oenighet, gräl, kamp, att vinna eller förlora, starka känslor och motsättningar kan nog vara vanliga associationer.

Rent språkligt kommer ordet konflikt från latinets *conflictus* och betyder strid, kollision eller sammanstötning (Nationalencyklopedin, 2013).

Tomas Jordan, konfliktforskare och docent vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet, använder följande definition av konflikt:

*En konflikt föreligger:*

- (i) när en eller flera parter har **önskemål** de inte är villiga att släppa och*
- (ii) upplever att någon annan **blockerar** dem från att tillgodose dessa önskemål.*
- (iii) När blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks **frustration**,*
- (iv) som driver minst en av parterna att **agera** på ett eller annat sätt gentemot den andra parten. (Jordan, 2013)*

Enligt Jordans definition krävs ett aktivt agerande – i detta fall från den parten som upplever att hans/hennes önskemål blir blockerade. Det räcker således inte att det "enbart" föreligger intressemotsättningar eller olika åsikter. I definitionen finns även ett subjektivt rekvisit som bland annat innebär att det räcker att *en* av parterna *upplever* att någon annan blockera dem från att tillgodose sina önskemål. Jordan lyfter fram att det är frustrationen som väcks som är den energi som driver konflikten vidare.

När Tor-Johan Ekeland, norsk konfliktforskare och professor i socialpsykologi vid universitetet i Bergen, definierar mellanmänskliga konflikter, utgår han ifrån en analys av centrala och viktiga *förutsättningar* för att konflikter uppstår.

*Vi kan tala om en konflikt när skillnader mellan människor som är beroende av varandra upplevs som oförenliga och hotfulla i förhållande till egna behov och intressen, och när det skapas spänningar och känslor därför att en av parterna upplever att den andra använder makt för att påverka situationen. (Ekeland, 2004, s 94)*

Det måste således finnas förhållanden som har att göra med skillnader och beroenden mellan människor, maktförhållanden av olika slag, intressen och behov samt spänningar och känslor. Dessutom måste även det subjektiva rekvisitet i definitionen vara uppfyllt. Det innebär att det avgörande är hur parten eller parterna *upplever* situationen. Om andra personer anser att rekvisiten är uppfyllda eller inte, har ingen betydelse för att avgöra om det föreligger en konflikt eller inte enligt definitionen.

## **2.2. Tidigare forskning**

Som jag inledningsvis nämnde har det framkommit i ett antal studier och rapporter att det finns förhållandevis lite forskning om konflikter på arbetsplatsen och att ytterligare forskning behövs på området. I forskningsrapporten *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen*, 2001, säger forskarna Thomas Jordan och Titti Lundin så här:

*Trots att arbetsplatskonflikter är ett fenomen som nästan alla möter under sitt yrkesverksamma liv och trots att konflikter leder till såväl personligt lidande som kostnader och andra skador för organisationer så har mycket lite systematisk forskning bedrivits på området, i Sverige och internationellt.*

I rapporten har Jordan och Lundin undersökt hur personer ser på konflikter de själva är inblandade i. En av slutsatserna i rapporten om vad som bidrar till att konflikter uppstår, är att någon eller flera personer blockerar kommunikation. Det vill säga att det finns en ovilja att kommunicera, dels i situationer som kan leda till konflikt dels i situationer då parterna redan befinner sig i konflikt. En annan slutsats är att ytterligare en mycket vanlig orsak till varför det uppstår konflikter på arbetsplatser är att parterna i konflikten är

omedvetna om att en situation eller beteende kan ses ur olika perspektiv och uppfattas på olika sätt. Jordan och Lundin uttrycker sig så här:

*En mycket vanlig orsak till konflikter på arbetsplatser är att de inblandade personerna saknar en medvetenhet om att deras tyckanden om andra och tolkningar av orsakssammanhang är subjektiva och partiella.*

I studien *Den höga sjukfrånvaron* (Bjurvald m fl, 2005) undersöks olika aspekter av orsaker till sjukfrånvaro. Det framgår av studien att det finns ett klart samband mellan människors förmåga att hantera konflikter på arbetsplatsen och risken för sjukskrivning. Konflikter på arbetsplatser som hanteras illa kan leda till att trakasserier, sjukskrivningar och hög personalomsättning. I värsta fall kan konflikter leda till att människor slås ut från arbetsmarknaden. Hanteras konflikter konstruktivt kan de däremot leda till utveckling för organisationer och medarbetare.

Rapporten *Samband mellan konflikter på arbete och depression* (Stoetzer, 2011) visar att lågt socialt stöd, allvarliga konflikter, utfrysning av chefer eller arbetskamrater kan leda till depression över tid. En förklaring till att problem på arbetet relateras till depression, kan bero på den betydelse som relationer har på arbetet för den enskilde. Enligt rapporten är det rimligt att anta att en arbetsgrupp är viktig med tanke på den tid vi tillbringar i den och vilka konsekvenserna blir om man blir utesluten ur gemenskapen. När någon är inblandad i en konflikt eller riskerar utfrysning på arbetsplatsen, kan det upplevas som att man förlorar en grundläggande trygghet eller att man känner sig hotad.

Jag kommer kort att återkomma till dessa studier i de avslutande kommentarerna i kapitel sex.

### **3. METOD**

I detta kapitel kommer jag att redogöra för mitt tillvägagångssätt vid genomförandet av denna studie. Det inkluderar metodval, urval, presentation av intervjupersonerna samt genomförandet av intervjuerna och analysarbetet.

Jag har valt att använda mig av kvalitativa intervjuer för att samla in empiri för denna studie. I denna form av intervjuer är intresset riktat mot den intervjuades ståndpunkt och



vad denne upplever vara relevant och viktigt (Bryman, 2008). I intervjuprocessen ligger huvudfokus på hur respondenterna uppfattar och tolkar frågorna som ställs (Bryman, 2008). Syftet med studien är att få en ökad förståelse för hur personer som arbetar med konflikthantering på arbetsplatser ser på olika aspekter av konflikter på arbetsplatsen. Jag är intresserad av att ta del av hur dessa personer resonerar, uppfattar, reflekterar och tolkar dessa olika aspekter.

En annan metod för att samla in data är enkät, som respondenterna besvarar eller fyller i på egen hand (Bryman, 2008). Fördelar med att använda enkät är bland annat att man kan nå ut till många respondenter samt att de är billiga och snabba att administrera. En nackdel med att använda enkät är emellertid att man inte har möjlighet att gå på djupet i frågeställningarna eller att ställa sonderings- eller följdfrågor (Bryman, 2008). Den huvudsakliga anledningen till att jag valde att inte använda enkät är att jag inte hade kunnat gå på djupet i studiens frågeställningar och jag hade inte heller kunnat ställa värdefulla följdfrågor till respondenterna.

Observation är ytterligare en metod för att samla in data. Med denna metod observerar forskaren människors beteende direkt (Bryman, 2008). Det hade varit mycket intressant att genom observation få ta del av hur personer som arbetar professionellt med konflikter på arbetsplatsen praktiskt agerar när de arbetar med konflikthantering. Anledningen till att jag inte valde denna metod är att jag inte på ett optimalt sätt skulle kunna samla in empiri för denna studie, eftersom syftet med studien är att skapa ökad förståelse för hur intervjupersonerna resonerar, uppfattar, reflekterar och tolkar olika aspekter om konflikter på arbetsplatsen.

Mot bakgrund av detta anser jag att kvalitativa intervjuer är en adekvat metod för att samla in data i denna studie.

Jag har använt mig av semistrukturerade intervjuer med ett antal huvudfrågor och teman, vilka jag sammanställt i en intervjuguide, Bilaga 1. Semistrukturerade intervjuer ger intervjuaren möjlighet att till viss del styra intervjuerna samtidigt som stort utrymme ges för respondenterna att uttrycka sina egna reflektioner. I denna intervjuform finns även stort utrymme för att ställa följdfrågor (Bryman, 2008), vilket lämpar sig väl för denna

studies syfte. Intervjuguiden kan ses som en kort minneslista över de teman och områden som skall täckas under intervjun (Bryman, 2008). I När jag utvecklat min intervjuguide har jag utgått från de teorier som jag kommer att presentera i kapitel fyra, det vill säga olika perspektiv på konflikter, konflikters roll samt analysverktyget konflikttriangeln.

Jag har använt mig av en målinriktad och strategisk urvalsteknik för att söka respondenter till denna studie. Detta innebär att forskaren gör sitt urval utifrån en önskan om att intervjua personer som är relevanta för forskningsfrågorna (Bryman, 2008). För att hitta dessa intervjupersoner använde jag mig av hemsidan för företagshälsovårdens branschorganisation, [www.foretagshalsor.se](http://www.foretagshalsor.se). Enligt hemsidan består företagshälsovården av cirka 200 företag varav cirka 150 är medlemmar i branchorganisationen. Jag sökte företag i Skåne, Blekinge och i Kronobergs län eftersom jag själv är bosatt i detta område och jag ville träffa intervjupersonerna personligen under den begränsade tid som intervjuerna skulle genomföras. I detta geografiska område finns cirka 25 företag. Den övervägande delen av företagen har även kontor på flera olika orter. Efter att ha läst på företagens hemsidor valde jag ut företag som beskrev att de erbjöd tjänster relaterade till konflikthantering. Detta var 15 företag. Jag kontaktade samtliga dessa företag och berättade att jag ville komma i kontakt med personer som i sitt dagliga arbete arbetar med konflikthantering och som har erfarenhet av detta område i minst tio år. Personerna skulle även vara tillgängliga för intervjuer under veckorna 26, 27 och 28.

Utifrån detta urvalsförfarande fick jag kontakt med fem personer som uppfyllde de uppställda kriterierna och som var villiga att delta i en intervju. Jag beslutade mig för att intervjua samtliga fem personer för att få så utförligt material som möjligt. Intervjupersonerna är mellan 35 och 63 år, har minst en treårig akademisk examen inom det beteendevetenskapliga området och arbetar på olika orter. Samtliga intervjupersoner informerades om att såväl de själva som företagen de arbetade på skulle vara helt anonyma i studien och att deras svar skulle behandlas konfidentiellt. Detta är ett av flera viktiga kriterier för att intervjuerna skall bli framgångsrika (Bryman, 2008). Konfidentialitet innebär att data inte skall presenteras på ett sådant sätt att intervjupersonerna kan identifieras (Denscombe, 2000). För att uppfylla detta krav har jag valt att kalla mina intervjupersoner för Sara, Rebecka, Veronica, Karin och Peter istället för deras riktiga namn.

Samtliga intervjuer var cirka en timme långa och genomfördes på intervjupersonernas respektive arbetsplatser. Intervjuerna genomfördes i rum som var tysta och avskilda. Detta är viktiga aspekter för att skapa en ostörd miljö för intervjusamtalen (Denscombe, 2000). Respondenterna fick under intervjuerna tala fritt kring huvudfrågor och teman, varvid jag följde upp med frågor kring det som berättades. Intervjuerna spelades in med bandspelare, vilket är särskilt lämpligt och viktigt vid kvalitativa intervjuer. Det möjliggör att man kan fånga respondenternas svar i deras egna ordalag. Om man bara antecknar är det lätt att speciella fraser och ord går förlorade (Bryman, 2008).

Samtliga intervjuer transkriberades efter genomförandet. Materialet genomlästes i flera omgångar och kodades med utgångspunkt från de i kapitel fyra presenterade teorierna. Jag började med genomläsning och kodningen av det transkriberade materialet så snart transkriberingen av respektive intervju var genomförd. Att börja med detta i ett tidigt skede kan öka förståelsen av insamlad data och bidra till att få en god överblick över materialet (Bryman, 2008). I min analys av intervjuerna utgick jag sedan från de teorier som jag kommer att presentera i kapitel fyra, det vill säga olika perspektiv på konflikter, konflikters roll samt analysverktyget konflikttriangeln.

Avslutningsvis vill jag i detta kapitel även lyfta betydelsen av forskarens egna värderingar i forskningsprocessen. Värderingar som speglar forskarens personliga åsikter och känslor, vilka kan påverka flera delar av forskningsprocessen. Värderingar kan bland annat påverka vid valet av forskningsområde, val av metod, insamling av data samt vid analys och tolkning av data (Bryman, 2008). Det är viktigt att inse att en forskare inte kan vara helt värderingsfri i forskningsprocessen och att man därför som forskare skall vara självreflekterande över den påverkan som de egna värderingarna kan ha i forskningsprocessen (Bryman, 2008). Jag har själv kontinuerligt reflekterat kring detta under hela forskningsprocessen.

#### **4. TEORI**

I detta kapitel kommer jag att redogöra för de teorier jag haft som utgångspunkt för mitt arbete. Jag börjar med att belysa konflikter ur två teoretiska perspektiv - konfliktperspektivet och funktionalismen. Därefter redogör jag för konfliktteoretikern

George Simmel och den amerikanske sociologen Lewis A Cosers syn på konflikter. Slutligen tar jag upp frågeställningen om hur konflikter kan analyseras och jag redogör då för analysverktyget konflikttriangeln, som tagits fram av sociologen och konfliktforskaren Johan Galtung.

Jag väljer att använda mig av Simmels teorier eftersom han var en av de tidigare sociologerna som lyfte fram sociala konflikters dubbelsidighet. Coser har senare vidareutvecklat Simmels konfliktteorier. Akademisk sociologisk litteratur som behandlar sociala konflikter refererar även ofta till Simmel och Coser. Galtungs analysverktyg konflikttriangeln är ett grundläggande och ofta använt analysverktyg. Med dess olika aspekter passar det mycket bra att använda vid analysen av respondenternas syn på konflikters uppkomst, innehåll samt inblandade parter attityder och beteenden i konfliktsituationer.

#### **4.1 Perspektiv på konflikter**

Jag börjar med att redogöra för det konfliktteoretiska perspektiv och går därefter över till att redogöra för funktionalismens syn på konflikter.

##### **4.1.1 Konfliktteoretiskt perspektiv**

Ett av de moderna teoretiska perspektiven inom Sociologi är konfliktperspektivet. Konfliktteoretikerna menar att samhället i grunden karaktäriseras av splittring, kamp och spänningar mellan olika grupper och individer. De betonar skillnader i resurser, intressekonflikter och konflikter mellan grupper. Frågor som rör makt, orättvisor och kamp är i fokus och de uppfattar samhället som bestående av olika grupper som driver sina respektive intressen (Giddens, 2007). Konfliktteoretikerna menar att konflikter har sitt ursprung i dessa olikartade intressen. En del konfliktteoretiker kopplar dessa intressen till sociala klasser medan andra gör kopplingar till de som har respektive de som inte har makt och befogenheter. Sociologer som arbetar utifrån ett konfliktperspektiv menar att det alltid finns specialintressen i samhället och att det därmed alltid finns potentiella konflikter. Även om det inte för tillfället föreligger någon öppen konflikt finns det alltid dolda intressekonflikterna som förr eller senare kommer upp till ytan. Detta gäller även i de mest stabila sociala system (Aakvaag, 2011).

#### **4.1.2 Funktionalismen**

Konfliktperspektivet kan jämföras med ett annat teoretiskt perspektiv, funktionalismen, som betraktar ordning och balans som samhällets normala tillstånd och betonar vikten av moralisk konsensus för att upprätthålla denna ordning och stabilitet. Moralisk konsensus med innebörden att de flesta individerna i ett samhälle delar samma värderingar (Aakvaag, 2011). Funktionalisterna ser samhället som ett komplex system där olika ömsesidigt beroende delar, samverkar för att skapa stabilitet och solidaritet. Samhället betraktas som en integrerad helhet där konsensus och samförstånd är i fokus. Denna helhet består av olika strukturer som måste fungera i harmoni med varandra för att samhället i stort skall fungera. En parallell dras ofta till den biologiska kroppen och dess organ som fungerar tillsammans för att kroppen skall fortsätta leva. Funktionalisterna betonar denna inneboende ordning och harmoni och betraktar kontinuitet och konsensus som de mest typiska egenskaperna i samhället (Giddens, 2007).

#### **4.1.3 Konflikts dubbelsidighet**

Den tyske konfliktteoretikern Georg Simmel sätter fokus på människors relationer och interaktioner i samhället. Det är genom dessa interaktioner som människor formas och socialiseras och samhället bildas. Individernas olika intressen, behov, avsikter och önskemål är det som driver och sätter igång de olika interaktionerna. Simmel skiljer mellan interaktionen i sig som form och innehållet i interaktionen. Det är genom interaktionerna som vi försöker realisera våra intressen, behov, avsikter och önskemål. Konflikt är *en* form av interaktion där innehållet kan variera (Simmel 1970). Innehållsmässigt kan det handla om olika typer av konflikter; globala konflikter, konflikter i äktenskapet eller konflikter på arbetsplatsen.

Simmel menar att konflikter är en form av interaktion och därmed även en form av socialisation. Han sätter fokus på de positiva och konstruktiva egenskaper som konflikter kan medföra. Om dissocierande faktorerna som exempelvis hat och avund har satt igång en konflikt – en interaktion - så har konflikten en funktion, en sociationsform, av att åstadkomma någon form av enhet mellan parterna. Han menar att konflikten kan vara ett botemedel mot en särande dualitet. Konflikten i sig anses även lösa spänningar mellan kontraster. De två relationsformerna konflikter och harmoni är nära förbundna med varandra bland annat med tanke på att deras gemensamma motsats är likgiltighet (Simmel 1964).

Simmel menar vidare att både människor och grupper behöver både harmoni och disharmoni för att växa och utvecklas. Motsättningar och konflikter är viktiga beståndsdelar för utvecklingen. Ett bra samhälle är inte fritt från konflikter utan växer fram där både konflikt och harmoni finns. Simmel anser att hat och fientlighet är en naturlig del av oss (Simmel, 1964).

Frånvaro av konflikter är inte ett säkert tecken på att en relation är stabil och välfungerande. Det *kan* snarare vara tvärtom. Är relationen stabil och välfungerande följer det även en trygghet med detta och parterna vågar ta upp konflikter. Är relationen svag och osäker kan ena eller båda parterna undvika att ta upp konflikter av rädsla och oro för vad som kommer att hända med relationen (Simmel, 1964).

Sociala konflikter, det vill säga konflikter mellan individer och mellan grupper, kan i många sammanhang betraktas som nedbrytande och sönderande, men den amerikanske sociologen Lewis A Coser sätter i liket med Simmel fokus på att identifiera även de positiva funktioner som sociala konflikter kan ha. Han lyfter bland annat fram att konflikter kan bidra till att skapa, upprätthålla och stärka grupperns identiteter och gränslinjer (Coser, 1971).

Inom alla typer av sociala strukturer finns det anledning till att konflikter uppstår, eftersom individer och olika grupper ställer oförenliga anspråk på knappa resurser, prestige och maktpositioner.

Coser menar att det är av stor betydelse att skilja mellan känslor av exempelvis fientlighet och det faktiska utagerandet av dessa känslor. Exempelvis ojämn fördelning av privilegier och rättigheter *kan* leda till fientliga känslor men inte nödvändigtvis till konflikt. Konflikt tar alltid formen av interaktion mellan två eller flera personer (Coser 1971).

Både Simmel och Coser lyfter fram konflikters dubbelsidighet. En konflikt kan ha karaktären av att både vara sönderande för relationen och att vara förenande och stärkande för relationen. Om konflikten kan hanteras förnuftigt och konstruktivt stärker detta parternas relation och konflikten förenar parterna och de stärks i sin relation. Om

konflikten däremot inte hanteras på ett förnuftigt och konstruktivt sätt innebär det en försämrad och söndrande relation mellan parterna.

## **4.2 Konfliktanalys**

Jag kommer nu att övergå till hur konflikter kan analyseras och kommer att redogöra för analysverktyget konflikttriangeln som sociologen och fredsforskaren Johan Galtung tagit fram.

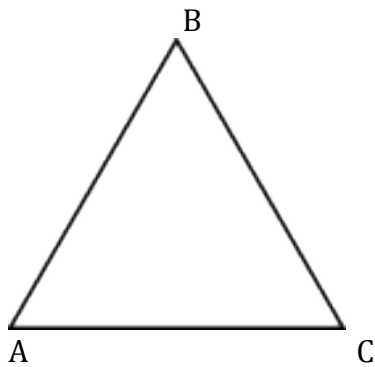
### **4.2.1 Konflikttriangeln**

Grundläggande för att genomföra en analys av en konflikt är att först och främst klargöra vilka konfliktens parter är, vilket konfliktens innehåll är samt i vilken kontext som konflikten förekommer (Karlsson, 2004). Med hjälp av Galtungs konflikttriangel kan en specifik konfliktsituation tydliggöras och belysa parternas attityder, beteenden och relationer samt konfliktens innehåll och kontext.

Galtung menar att det finns tre olika delar eller aspekter i en konflikt. Galtung har utvecklat och beskrivit detta i den så kallade konflikttriangeln, även kallad ABC-modellen. Galtungs grundidéer om konflikttriangeln finns beskrivna i en artikel från 1969 – Conflict as a Way och Life (Waleensten, 1994). Härefter har den utförligt beskrivits och använts av ett flertal konfliktforskare och författare, bland annat Wallensteen (1994), Karlsson (2004) och Jordan (2006).

Galtungs resonemang bygger på en tankegång om att se konflikter som ett resultat av ett samspel – interaktion – mellan parter. Ur detta samspel uppstår ett dynamiskt förlopp. *"Konflikter utmärks av upptrappning, spegelbilder och polarisering men också av nedtrappning, gemensamma intressen och integration."* (Walensteen, 1994, sid 30) Konflikter kan härmed ses som ett dynamiskt förlopp som uppstår i ett socialt samspel/interaktion mellan parter. Detta resonemang bygger vidare på många av Simmel och Cosers resonemang som delvis redovisats ovan.

Respektive hörn i triangeln representerar de tre aspekterna i konflikten. A, står för Attitudes, B, står för Behaviours och C, står för Conflict. Konflikttriangeln hjälper oss att undersöka en specifik konfliktsituation, dess sakinnehåll samt parternas kognitiva strukturer och beteenden i konfliktprocessen (Karlsson, 2004). Konflikttriangeln kan åskådliggöras på följande enkla sätt:



Figur 1 Konflikttriangeln

De tre aspekterna av konflikten – hörnen i triangeln - är förbundna med varandra och kan var och en utgöra startpunkten för utvecklingen av en konflikt. Den kan sedan ta sig runt i triangeln åt vilket håll som helst (Wallensteen, 1994). Konflikten kan till exempel börja som beteende vilket ger negativa känslor/attityder som skapar tvistefrågor mellan parterna. Samspelet mellan de tre aspekterna kan även innebära att exempelvis en tvistefråga kan leda till vissa attityder hos en part gentemot en annan, vilket i sin tur ger upphov till ett konfliktbeteende, som lägger ytterligare material till tvistefrågan (Karlsson, 2004). Konflikter har ett självgenererande drag. De trappas upp, skruvas ner i olika takt och sekvenser som verkar bestämmas av de mönster av aktioner och motaktioner som konflikten befinner sig i. En konflikt kan beskrivas som en självgående process, där beteende, attityder och tvistefrågor ständigt påverkar varandra (Wallensteen, 1994).

Jag kommer nu gå över till att närmare beskriva de tre aspekterna och hörnen av konflikttriangeln.

#### **4.2.1.1 Conflict**

C- hörnet i triangeln – Conflict - handlar om konfliktens sakfråga. Beroende på innehållet i konflikten kan man urskilja tre olika typer av konflikter; värdekonflikt, intressekonflikt och behovskonflikt (Karlsson, 2004).

Mänskliga *behov* kan anses vara universella utan begränsning i tid och rum och en oskiljbar del av den mänskliga naturen. Förutom de basala behoven för ren överlevnad så som vatten, mat och skydd, även exempelvis, erkännande, värdighet, respekt, samhörighet och personlig utveckling.



*Värden* handlar mycket om identitetsdefinierande och speglar aspekter så som religion, livsåskådningsfrågor, etnicitet och klasstillhörighet. Eftersom värden har en kulturell anknytning är de oftast mer stabila över tid.

*Intressen* förändras mycket mer frekvent. De är ofta knutna till ekonomiska, politiska eller sociala önskemål och aspirationer hos enskilda individer eller grupper. Intressen kan ofta ta sig uttryck i materiella förmåner, lön, priser samt relationer mellan företag och organisationer eller mellan individer (Karlsson, 2006).

#### **4.2.1.2 Behaviours**

B- hörnet i triangeln handlar om hur parterna betar sig i konflikten. Det kan bland annat vara olika typer av kommunikation, - såväl verbal som ickeverbal kommunikation - mellan parterna, handlingar som den ena eller båda parter utför samt givetvis även fysiskt våld. Denna aspekt av konflikten handlar om hur parterna i en konflikt faktiskt agerar för att driva sina intressen. Det är i mångt och mycket parternas agerande som avgör om konflikten blir konstruktiv eller destruktiv och B-hörnet i konflikttriangeln riktar sin uppmärksamhet på hur parterna med sitt beteende bidrar till att forma konfliktförloppet (Jordan, 2006).

En konflikt som inte uppvisar beteendekomponenten, men väl A och C komponenterna, kan kallas för en latent konflikt. Det vill säga situationer som inte uppvisar direkt agerande för att skada eller hindra den andra parten. Om och när parterna även agerar i situationen för att skada eller hindra den andre parten leder detta till en manifest konflikt (Karlsson, 2004).

#### **4.2.1.3 Attitudes**

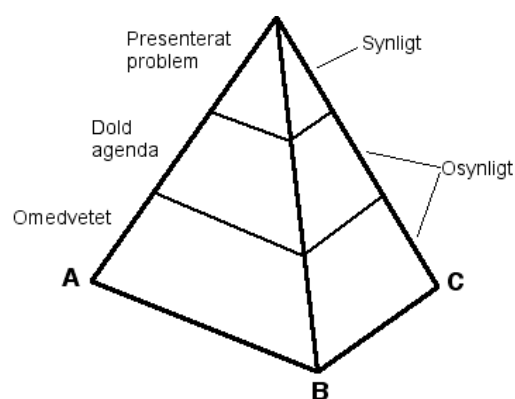
A-hörnet i triangeln handlar om parternas attityder i konflikten, det vill säga allt det som pågår inom konfliktparterna. Man kan dela in denna aspekt av konflikten i tre delar; vad parterna tänker, känner och vill (Jordan, 2006). Parternas tankar kan bland annat handla om vad de tänker är rätt och fel, bra eller dåligt. Det handlar även om vad de tänker och tycker om vad som pågår i den aktuella situationen och inte minst vad de tänker och tycker om den andre parten. Vanligt förekommande är att båda parter har en negativ bild av sin motpart. Det typiska mönstret är att varje part uppfattar sig själv som "the good guy" och motparten som "the bad guy" (Karlsson, 2004).

Konflikter är oftast laddade med många känslouttryckningar. Inte minst spelar rädsla och ilska ofta stor roll i konflikter. Rädsla för att gå miste om något som man gärna vill ha eller göra. "Ilska mobiliserar parternas energi och handlingskraft och tjänar till att försvara parternas intressen." (Jordan, 2006, sid12)

Parterna utvecklar snabbt en inställning till den andre parten baserat på känslor, tyckande och olika diagnoser. Dessa inställningar uppfattas ofta som sanningar och när de eskalerar flyttas många gånger fokus från sakfrågorna och fokus blir istället motparten som person eller personer. Konfliktattityder kan utvecklas och eskalera till system av uppfattningar om motparten vilket kan få stor påverkan på konfliktförloppet, (Karlsson, 2004).

#### 4.2.2 Synliga och dolda aspekter

Konflikttriangeln kan även användas för att belysa ytterligare dimensioner av en konflikt. Om triangeln görs om till en trebent pyramid, se figur 2, kan den belysa att konflikter oftast har såväl synliga som dolda aspekter. Aspekter som är synliga för båda parter, aspekter som är synliga för den ena parten men dold för den andra samt aspekter som är dolda, omedvetna, för båda parterna.



Figur 2 Konflikttriangeln (Jordan, 2013, sid 9)

Det som syns utåt utgör den översta delen av pyramiden – *Det presenterade problemet*. Detta är många gånger en mycket liten del av konflikten. Det omfattar det som parterna själva beskriver kring vad konflikten handlar om, samt de känslor och beteenden som parterna visar öppet, och som således är synliga för båda parter.

Den mellersta delen av pyramiden innehåller den *Dolda agendan*. Detta är information, avsikter, intressen med mera som den ena parten av en eller annan anledning inte visar

upp för den andra parten. Den dolda agendan kan även omfatta "agerande bakom kulisserna" i olika former (Jordan, 2006).

Nivån längst ner är det *Omedvetna*. Detta omfattar allt som är av betydelse i konflikten och som samtidigt är dolt för båda parterna. Många gånger kan det handla om djupt liggande behov som respekt, frihet eller erkännande. Parterna kan agera eller uttrycka sig på olika sätt de inte är medvetna om. Parterna kan även ha gjort omedvetna antaganden om motpartens motiv eller agerande (Jordan, 2006).

## **5. ANALYS**

I det här kapitlet kommer jag att analysera intervjuerna med de respondenter jag presenterat i kapitel tre. Vid analysen kommer jag att utgå ifrån de teorier som jag redogjort för i kapitel fyra. Först kommer jag att gå igenom hur intervjupersonerna generellt ser på konflikter och deras roll och därefter kommer jag att använda mig av Galtungs konfliktriangel för att redogöra för hur respondenterna mer specifikt beskriver konflikter på arbetsplatsen, utifrån deras uppkomst, innehåll samt de inblandade parternas attityder och beteenden i konfliktsituationen.

### **5. 1. Respondenternas generella syn på konflikter och deras roll**

I teorikapitlet redogjorde jag för två olika teoretiska perspektiv inom Sociologin – konfliktperspektivet och funktionalismen. Enligt konfliktperspektivet karaktäriseras samhället av splittring, kamp och spänningar mellan grupper och individer. Konflikter uppstår när dessa grupper och individer driver sina olika intressen. Enligt funktionalismen betraktar man ordning och balans som samhällets normala tillstånd. Konsensus och samförstånd betonas för att upprätthålla denna ordning och stabilitet.

Som vi kommer att se i redogörelsen i detta kapitel framkommer det i intervjuerna tydliga drag av konfliktperspektivet. Samtliga respondenter talar exempelvis om att konflikter är ett naturligt inslag i alla sammanhang där människor på ett eller annat sätt lever och agerar tillsammans – inte minst på arbetsplatserna. Det framkommer även att respondenterna inte bara ser konflikter som ett naturligt inslag i sammanhang där människor lever och arbetar tillsammans. De ser även att konflikter är något som kan vara positivt och som driver utveckling framåt och för människor närmare varandra.

Några tydliga drag från det funktionalistiska perspektivet framkommer inte på motsvarande sätt i intervjuerna.

Både Simmel och Coser sätter fokus på de positiva och konstruktiva aspekter som konflikter kan medföra. De menar att en konflikt givetvis kan vara söndrande för relationer men att den även kan vara stärkande och förenande.

Samtliga respondenter uppger att de ser många negativa aspekter av förekomsten av konflikter på arbetsplatsen. Det innebär lidande för de personer som är berörda. Konflikter kan förtära mycket, innebära höga kostnader för arbetsgivaren och många relationer kan skadas. Konflikter tar även mycket tid och fokus från verksamheten och produktionen. Rebecka uttrycker det så här: *Det är något som är en stor kostnad för företaget, för konflikter äter mycket energi. (...) Konflikter löses aldrig av sig själv utan de fortsätter bara att infektera och sprider sig även gärna.*

I likhet med både Simmel och Coser lyfter flera av respondenterna fram att konflikter även kan vara stärkande och förenande. De uppger att parterna ofta kommer ett steg vidare i relationen när en konflikt har hanterats. Respondenterna menar att det finns något gott i att kunna lösa konflikter. Relationerna har prövats och stärkts. När väl en konflikt har uppstått är det viktigt att våga se den som en möjlighet och inte som ett hot. Detta kommer särskilt tydligt fram hos Sara, Rebecka och Karin. Karin säger exempelvis så här:

*Relationen stärks många gånger för då har man alltså prövats mot varandra, och man har liksom kunnat stå ut med att man har tyckt olika och ändå att man kan fortsätta gå vidare sida vid sida liksom.*

Coser menar att det inom alla typer av sociala strukturer finns anledningar till att konflikter uppstår eftersom individer och olika grupper ställer oförenliga anspråk på knappa resurser, prestige och maktpositioner. Flera respondenter lyfter fram att konflikter är ett mycket naturligt inslag på arbetsplatsen och i andra sammanhang där människor på ett eller annat sätt lever och agerar tillsammans. Detta blir särskilt tydligt hos Peter och Karin. Karin uttrycker sig så här:

*Vi kommer alltid ha konflikter och därför bör vi inte blunda för dem. Jag tror att det är viktigt att ha det med och bygga vidare på att se att det finns något bra i dem och det är inte bara något dåligt med dem.*

Enligt Simmel är motsättningar och konflikter viktiga beståndsdelar för att både människor och grupper skall kunna växa och utvecklas. Coser lyfter fram att konflikter kan vara stärkande för grupper och deras utveckling. Flera av respondenterna talar om att konflikter bidrar till att människor och grupper utvecklas. Detta blir särskilt tydligt hos Veronica och Sara. De säger att det ofta finns mycket energi och engagemang i konflikter och när det kan kanaliseras på ett konstruktivt sätt leder det till positiva effekter. De menar även att konflikter måste finnas för att människor och företag skall utvecklas. Sara uttrycker sig så här:

*Jag ser konflikter som något utvecklande, det är en väg till utveckling. (...) Jag tror att ett äktenskap, en familj, ett företag, vad som helst, en relation med en vän, (...) utan några konflikter tror jag att det i längden inte skulle ge något.*

Simmel lyfter även fram att konflikter kan åstadkomma någon form av enhet mellan parterna och att konflikter i sig kan bidra till att lösa spänningar mellan kontraster. Detta kommer fram hos några av respondenterna och blir särskilt tydligt hos Sara som menar att konflikter har en renande funktion som rensar luften. Hon uttrycker sig så här: *Jag ser på konflikter som när det åskar ute, det blir friskt, det bli klart, det blir lättare att andas, det rensar. Jag tycker det rensar. Jag tror att det är renande.*

Enligt Simmel är frånvaron av konflikter inte ett säkert tecken på att en relation är stabil och välfungerande utan det kan snarare vara tvärtom. Är relationen svag eller osäker kan ena eller båda parterna undvika att ta upp konflikter av rädsla och oro för vad som kommer att hända med relationen. Peter, Veronica och Rebecka uppger att avsaknad av konflikter många gånger kan vara ett tecken på att det *inte* finns ett tryggt klimat på företaget eller i gruppen. Är det ett tryggt klimat med "högt i tak" håller man inte inne med konflikter utan man vågar "släppa dem lösa". Rebecka uttrycker sig så här: *Tyvärr har de flesta tekniken att gömma undan. De är livrädda. Ibland när jag bara nämner konflikt så stängs alla dörrar.*

Samtliga respondenter uppger att det så gott som uteslutande är mycket infekterade och gamla konflikter som de får hantera. Särskilt Peter, Veronica och Rebecka menar att detta speglar ett klimat på arbetsplatsen som inte tryggt utan ett klimat som generellt präglas av en mycket stor konflikträdsla. Det är många som vill förtränga sina konflikter. De vill dölja konflikterna så länge det bara går. Peter uttrycker sig så här: *När jag kommer i kontakt med konflikter så är det ofta surdegår. (...) De har legat länge. Ofta är det något som man tänker, det fixar väl sig, det ordnar sig. Sen byggs det på och byggs på.*

Samtliga respondenterna upplever som sagt att det generellt finns en rädsla och stor ovilja att ta tag i konflikterna. Sara uppger att det nog även kan uppfattas som ett nederlag, ett misslyckande, om det finns en konflikt på avdelningen eller i gruppen. Hon säger: *Många vill förtränga konflikter så länge det går. De vill dölja konflikten så länge det bara kan.(...) Är det en konflikt i ett arbetslag har man misslyckat.*

Jag har i detta avsnitt redogjort för hur intervjupersonerna generellt ser på konflikter och deras roll. Jag kommer i nästa avsnitt att använda mig av Galtungs konflikttriangel för att redogöra för hur respondenterna mer specifikt beskriver konflikter på arbetsplatsen utifrån deras uppkomst, innehåll samt de inblandade parternas attityder och beteenden i konfliktsituationen.

## **5.2. Analys av konflikter**

Som jag redogjort för i kapitel fyra menar Galtung att det finns tre olika delar eller aspekter i en konflikt. Han har utvecklat och beskrivit detta i analysverktyget Konflikttriangeln där respektive hörn i triangeln representerar de tre aspekterna Conflict, Behaviours och Attitudes.

### **5. 2.1 Conflict**

Aspekten Conflict, eller C-hörnet, handlar om konfliktens innehåll det vill säga: *Vad handlar konflikten om?* Som jag redogjort för i kapitel fyra menar Karlsson att man kan urskilja tre olika typer av konflikter beroende på innehållet i konflikten; *Intressekonflikter* - ekonomiska, politiska eller sociala önskemål hos individer eller grupper. *Värdekonflikter* - identitetsidentifierande aspekter exempelvis livsåskådningsfrågor, kultur och vad som är rätt och fel. *Behovskonflikter* - överlevnads- och sociala behov, exempelvis erkännande, värdighet och samhörighet.

Samtliga respondenter uppger att de identifierar och arbetar med olika typer av konflikter. De nämner bland annat konflikter mellan individer och konflikter i grupper. Individkonflikter kan vara mellan medarbetare, mellan chef och medarbetare, eller mellan chefer. Sara säger: *Det kan vara mellan två individer, mellan två arbetsgrupper, det kan vara på chefsnivå.* Gruppkonflikter kan finnas i en arbetsgrupp, ledningsgrupp, projektgrupp eller på en avdelning. Några av respondenterna menar att man även i gruppkonflikter oftast kan hitta roten till konflikten mellan två individer. Rebecka uttrycker sig så här: *I alla konflikter börjar det med två individer, sen kan en grupp vara indragen men roten till konflikten är oftast mellan två individer.*

Några av respondenterna uppger att parterna inte alltid vet vad konflikten handlar om. Det kan ha börjat med något litet och sedan har parternas beteenden och attityder drivit på konfliktförloppet tills detta har tagit överhand och ursprunget till konflikten, eller vad det egentligen handlade om från början, inte längre är tydligt för parterna eller roten till konflikten kanske inte ens finns kvar. Detta blir särskilt tydligt hos Sara, Rebecka och Veronica. Sara säger: *Ibland vet man inte vad det handlar om (...) det är verkligen bagateller från början många gånger.* Rebecka säger: *De två personerna som startade har slutat för längesedan men konflikten lever kvar, det sitter kvar i väggarna.* Veronica säger: *Ibland vet de inte vad det är, de är bara arga och sura, retar sig på något men, ja, (...) de vet inte vad det handlar om egentligen.*

Citaten ger även exempel på konflikters dynamiska förlopp. Konflikten startar i ett hörn och drivs sedan vidare via aspekter i andra hörn. Både Galtung och Walensteen, som vidareutvecklat konflikttriangeln, talar om konflikters självgenererande drag. Citaten visar hur detta kan leda till att konfliktbeteenden och attityder lever kvar trots att orsaken eller roten till konflikten inte längre finns kvar.

Intressekonflikter belyser Veronica, Sara och Rebecka när de talar om att konflikter bland annat kan handla om lön, arbetsuppgifter, vem skall göra vad och klargörande av roller på arbetsplatsen. Veronica säger: *Mycket handlar om att klargöra roller och klargöra uppdraget.* Sara säger: *Lön är ju en sak det handlar om.* Rebecka säger: *Det kan vara rent organisatoriskt, ja, hur man organiserar arbetet.*

Som jag redogjorde för i kapitel fyra kan man även använda konflikttriangeln som en trebent pyramid. Jordan menar att man härigenom kan urskilja ytterligare tre aspekter av konflikten nämligen; 1. Det som är synligt för båda parterna, 2. Parternas eventuella dolda agenda 3. Det som är omedvetet för parterna.

Flera av respondenterna talar om underliggande faktorer. Att konflikter inte alltid är vad de ser ut att vara utan att det finns saker under ytan som kan vara vad konflikten egentligen handlar om. Detta blir särskilt tydligt hos Karin som talar om att vissa saker är "pratbara" exempelvis att någon får högre lön - detta är synligt för båda parterna - men att det samtidigt ofta finns något som är "oprätbart" - vilket oftast är osynligt för parterna - exempelvis att man vill ha större inflytande i gruppen eller att det handlar om olika grundläggande sociala behov. Karin uttrycker det så här:

*Det kan ju handla om lön eller arbetsuppgifter, alltså detta är ju pratbart. (...) Men det kan ju handla om många andra saker som är oprätbart (...) vem skall bestämma eller det kan handla om bekräftelse och det handlar om att få vara med, tycker jag. Att räknas med.*

Detta exemplifierar hur en konflikt tillsynes kan tyckas vara en Intressekonflikt men det kan visa sig att den egentliga orsaken är en Behovskonflikt, som Karlsson beskriver den, och i detta fall att den även ligger dold för parterna enligt den trebenta pyramiden. Även Sara belyser detta när hon talar om att den synliga konflikten kan vara fördelning av arbetsuppgifter men att huvudorsaken till konflikten egentligen handlar om grundläggande behov, så som att ena parten känner sig oviktiga, illa behandlade eller kränkt. Sara säger: *Man kanske ändrar någons arbetsuppgifter utan att berätta varför då känner han sig jättekrankt, degraderad alltså (...) och tiden går och det läggs på ja, tiden går och det gror.*

Det som Sara berättar ger även exempel på det dynamiska samspelet mellan de tre aspekterna av triangeln. Det börjar med att en person får ändrade arbetsuppgifter, vilket leder till att personen blir kränkt och känner sig degraderad. Med tiden ligger detta och gror och det är nog inte osannolikt att det även får påverkan på personens beteende. Wallensten menar att en konflikt kan beskrivas som en självgående process, där beteenden, attityder och tvistefrågor ständigt påverkar varandra.



Inget som respondenterna säger vittnar om att Värdekonflikter förekommer som ett "Presenterat problem" det vill säga något som är synligt för båda parterna just som en Värdekonflikt. Samtliga respondenter vittnar emellertid om att många konflikter handlar om kommunikationsproblem. Många av dessa kommunikationsproblem torde ha sin grund i just olika värderingar. Detta ligger antagligen på en omedveten nivå för parterna. Peter säger: *Ofta handlar det om kommunikation, missförstånd (...) Vi är olika, vi tycker olika, vi har olika uppfattning och så håller man sig till det.* Sara säger: *Någon har sagt något så har kommunikationen inte fungerat (...) man hör ju utifrån sig själv.* Karin säger: *Konflikter är många gånger kommunikationsproblem, alltså det är misstolkningar, man har sina egna tolkningar (...) alltså man är ju selektiv i sitt seende och hörande.*

### **5.2.2 Behaviours**

Denna aspekt, B-hörnet i triangeln, handlar om hur parterna *beter sig* i konflikten, hur parterna faktiskt agerar för att driva sina intressen. Som jag redogjort för ovan kan bristande kommunikation många gånger *bottna* i olika grundläggande värderingar. Kommunikation handlar dock i högsta grad även om hur parterna aktiv, medvetet eller omedvetet kommunicerar i konflikten. Jordan lyfter fram att det ofta är parternas agerande som avgör om konflikten blir konstruktiv eller destruktiv.

Detta framkommer tydligast indirekt av respondenterna när de talar om att det i de konflikter som de blir inkopplade i – vilka ofta har pågått under mycket lång tid och är mycket infekterade – inte finns någon eller en mycket bristfällig dialog mellan parterna. Flertalet av respondenterna uppger även att det är avgörande att parterna kan komma igång med en dialog för att kunna hantera konflikten. Detta blir särskilt tydligt hos Karin, Veronica och Sara. Karin säger:

*Förutsättning för att en konflikt skall kunna lösas är ju att man möts. (...) jag har fokus på att de måste mötas (...) för det är ju dit man måste komma. Jag försöker få dom att liksom prata med varandra.*

Veronica säger: *Jag försöker hitta en annan kanal, en annan kommunikation så att man ser varandra. (...) När man går vidare så börjar man prata, första gången man uppskattar varandra, får med sig detta ihop, vi har jobbat med detta ihop. (...) Man måste få till en dialog.*

Sara säger: *Man kanske inte har pratat med varandra, och det kan ju ha varat under en mycket lång tid. (...) Fantastiskt att se när de går ut genom dörren vid tredje tillfället att de börjar prata med varandra.*

Rebecka och Karin lyfter fram olika maktbeteenden som exempel på andra avgörande beteenden i konfliktsammanhang. Karin säger: *I konflikten handlar det ofta om dominans eller maktkamper mellan parterna.* Rebecka säger: *En av parteran kan vara väldigt dominant, ja, ha en dominant personlighet.* Karin säger: *Det kan ofta handla om makt, vem skall få bestämma i gruppen. (...) Jag kan känna mig oförrättad för att du var starkare än jag, alltså du fick igenom eller vad det nu är för något.*

Andra beteenden som lyfts fram är exempelvis att inte hälsa, inte delta i olika aktiviteter där den andre parten är med eller prata illa om den andre. Karin säger att hon ofta får höra: *Jag sätter mig inte i samma rum som den hör personen. Jag sätter mig inte i möte med henne. Hon hälsar på alla andra men inte på mig.* Peter pratar om att det ofta förekommer att ena eller båda parterna pratar illa om varandra. Han säger: *Det är ju även mycket skitsnack om henne i det här.*

### **5.2.3 Attitudes**

A- hörnet i triangeln handlar om parternas attityder i konflikten, det vill säga allt det som pågår inom konfliktparterna, vad de tänker, känner och vill.

Jordan lyfter fram att konflikter ofta är laddade med många känslouttryckningar och menar att särskilt rädsla och ilska spelar en stor roll i konflikter. Av samtliga respondenter framkommer det att de upplever att det finns många känslor involverade i konflikter. När de talar om känslor nämner de bland annat ilska, frustration, aggressivitet, ledsamhet, skuld, skam och sorg. Karin uttrycker sig så här: *Konflikter är så laddade, liksom, det är mycket aggressivitet (...) men även skam och skuld kommer fram, många blir liksom ledsna.*

Rädsla är definitivt den känsla som respondenterna talar mest om när de pratar om olika känslor som de personer som är inblandade i konflikten upplever. Detta blir särskilt tydligt hos Rebecka, Karin och Sara. Rebecka talar om att parterna är rädda för varandra, att bli attackerad, kränkt eller sårad. Hon uttrycker det så här. *Dom är ju jätterädda för den andra personen. (...) ja, dom är ju rädd för att bli angripen, attackerad själv.* Karin talar

mycket om att det finns rädslor för att det finns så mycket att förlora i konflikter. Hon uttrycker sig så här: *Man tänker att det finns så mycket att förlora, det ger förluster, man kan förlora relationer och ja, man är ju rädd för att inte få vara med.* Rebecka talar om att parterna nog upplever en rädsla kring rätt och fel och att de måste skydda sig från angrepp. Hon säger: *Rädslan handlar nog om att de på något sätt är rädda för att bli förminskade som, ja, känna sig tvungna att säga att jag har fel eller gjort fel.*

Karlsson (2004) menar att det är vanligt att båda parter har en negativ bild av motparten och att det typiska mönstret är att varje part uppfattar sig själv som "the good guy" och motparten som "the bad guy". Parterna utvecklar snabbt en inställning till den andre parten baserat på känslor, tyckande och olika diagnoser.

Samtliga respondenter bekräftar detta på olika sätt. Parterna i konflikterna har en mycket negativ bild av motparten, de lägger ofta all skuld hos motparten och det är mycket sällan som parterna ser sin egen del i konflikten. Det är även respondenternas uppfattning att detta är absolut något av det svåraste för konfliktparterna. Det är ofta här de "sitter fast".

Rebecka talar om att parterna har demoniserat varandra. Hon säger: *Den andre personen har förvandlats från att ha varit en kollega och kanske en god vän till en demon med horn och svans.* Peter talar om hur svårt parterna har att överhuvudtaget se något bra hos den andre. Han uttrycker sig så här: *Dom sitter liksom fast och ser bara det som är dåligt och inte det som är riktigt bra.* Hos Sara blir det tydligt att personer i konflikter ofta sitter fast i tankar kring den andre personen beteende. Hon uttrycker sig så här: *De är mest fast i den andres beteende; Hur kunde chefen, arbetskamraterna behandla mig på detta sätt? Särskilt Karin och Veronica talar om att båda parter mycket ofta lägger all skuld på den andra parten. Karin säger: De tycker alltid, ja i alla fall i början, att allt är den andres fel (...) det sitter alltid hos den andre. (...) vill alltid att den andre skall ändra sig. Veronica säger: Ja, när de kommer är det ju alltid den andres fel, det finns det inget snack om (...) det är alltid den andre som har gjort något eller så.*

Samtliga respondenter tar på olika sätt upp att det även är just dessa aspekter som är väsentliga när de arbetar med parterna i konflikten. Att hjälpa parterna att kunna se situationen från den andre partens synvinkel, att få en något nyanserad bild av motparten och att se sin egen del i konflikten. Karin säger så här:

*För det är ju dit man måste komma. Att kunna se varandra på ett annat sätt, och att dom ser sin egen del i det här, alltså att man faktiskt är agent i sitt eget liv. (...) Att förstå, alltså vara mind in mind, kan du förstå hur hon tänker (...) Försök att få den eea att gå i den andres skor. (...) Man ser att man, ja, att jag faktiskt har en del i det här. Jag är en bidragande orsak själv till det här.*

Veronica säger så här: *Jag försöker jobba mycket med perspektivbyten, jobba med att de sätter sig in i den andres roll. (...) de sitter så fast, så låst i sin egen bild.* Peter säger: *Det är svårt att förstå andra (...) det är helt klart svårt att förstå hur andra tänker och ser, många är, kan man kanske säga rigida, sitter fast i sitt sätt att se på något.*

Det är även flertalet respondenternas uppfattning att det som gör mest nytta för att hantera konflikten är när parterna kan se situationen från den andres synvinkel. Sara, Karin och Rebecka uttrycker detta särskilt tydligt. Sara säger: *Grundförutsättning för att kunna lösa konflikten är att, ja, när de kan se saken på ett annat sätt, att sätta sig in i den andres roll (...).* Karin säger: *Det är då vändningen kommer, då kan det bli lite sådana här aha-upplevelser.* Rebecka säger så här:

*Förståelse för den andre, förståelse av den andres upplevelse. Det är det som löser konflikten. (...) Polletten trillar ner och de ser att hon också far illa, hon far illa som jag. (...) Det finns ett magiskt ögonblick i konflikthantering när det släpper hos dom, den här anspänningen, rädslan och oron och allt dom har burit på så länge och dom bara sjunker in i det nya – jag behöver inte vara rädd längre.*

Jag har i detta avsnitt använt mig av Galtungs konfliktriangel för att redogöra för hur respondenterna beskriver olika aspekter av konflikter på arbetsplatsen. Jag kommer nu slutligen att göra en sammanfattning av mitt arbete, koppla an till tidigare forskning samt ge några avslutande kommentarer kring vissa faktorer som kan underlätta hanteringen av konflikter på ett konstruktivt sätt samt ge några förslag till fortsatt forskning.

## **6. SAMMANFATTNING OCH AVSLUTANDE KOMMENTARER**

Syftet med denna studie är att skapa ökad förståelse för hur personer som arbetar professionellt med konflikthantering på arbetsplatser ser på konflikter, konflikter, deras roll, varför de uppstår samt dynamiken mellan de inblandade parterna.

Studien bygger på individuella semistrukturerade intervjuer med fem personer som arbetar inom företagshälsovården och som har lång erfarenhet av att arbeta med konflikthantering. Vid min analys har jag utgått från två huvudsakliga frågeställningar: *dels* vilka teoretiska perspektiv som framkommer gällande konflikter, deras roll och *dels* hur respondenterna ser på konflikters uppkomst, innehåll samt konfliktparterans attityder och beteenden i en konfliktsituation.

Som teoretisk utgångspunkt har jag för den första frågeställningen använt mig av de två teoretiska perspektiven konfliktperspektivet och funktionalismen samt George Simmel och Lewis Cosers konfliktteorier avseende, i huvudsak, konflikters dubbelsidighet. För den andra frågeställningen har jag utgått från och använt mig av Johan Galtungs analysverktyg konflikttriangeln för att redogöra för hur respondenterna beskriver olika aspekter av konflikter på arbetsplatsen.

I samtliga intervjuer har det framkommit tydliga drag av konfliktperspektivet. Samtliga respondenter talar bland annat om att konflikter är ett naturligt inslag i alla sammanhang där människor lever och agerar tillsammans.

I likhet med både Simmel och Coser lyfter även respondenterna fram konflikters dubbelsidighet. Respondenterna vittnar såväl om konflikters negativa inverkan som att konflikter även kan vara något positivt som kan driva utvecklingen framåt och som kan föra människor närmare varandra. Av studien *Den höga sjukfrånvaron* framgår satt konflikter på arbetsplatser som hanteras illa kan leda till trakasserier, sjukskrivningar och hög personalomsättning. I studien lyfts även fram att om konflikter hanteras konstruktivt kan de däremot leda till utveckling för organisationer och medarbetare.

I samtliga intervjuer framkommer tydligt de tre olika aspekterna beskrivna i Galtungs konflikttriangel. Avseende konflikters innehåll - aspekten *Conflict* - menar respondenterna att konflikter drivs av olika intressen, behov och värderingar, så som lön, arbetsuppgifter, inflytande, uppskattning och tillhörighet. Det är även vanligt förekommande att det såväl finns medvetna, "pratbara" aspekter som omedvetna, underliggande, "oprätbara" aspekter. Ett inte ovanligt fenomen är att den ursprungliga

orsaken till konflikten inte finns kvar men att konflikten lever vidare genom parternas attityder och beteenden.

*Behaviours* är aspekten som handlar om hur parterna beter sig i konflikten. Respondenterna ger en tydlig bild av att det mycket ofta är en ytterst bristfällig kommunikation mellan parterna. De menar även att det är när kommunikationen åter kan etableras mellan parterna som de konstruktivt kan hantera konfliktsituationen. Även olika maktbeteenden, inte hälsa på varandra eller att prata illa om varandra är andra konfliktbeteenden som lyfts fram av respondenterna.

Aspekten *Attitudes* - det vill säga allt som pågår inom konfliktparterna - kommer till uttryck när respondenter uttrycker att det förekommer mycket känslor i konflikter. Det handlar i första hand om rädsla, ilska, frustration, aggressivitet och ledsamhet. Det är även deras uppfattning att parterna i konflikten oftast har en mycket negativ bild av motparten och har svårt att se sitt eget bidrag i konflikten.

Under intervjuerna har det framkommit ett antal aspekter kring faktorer som kan underlätta en konstruktiv hantering av konflikter på arbetsplatsen. Jag har valt att lyfta fram ett par av dessa. Den första aspekten handlar om att skapa ett mer konfliktaccepterande klimat på arbetsplatserna. Flera respondenter framhåller att det skulle vara mycket värdefullt med ett klimat där konflikter ses som ett naturligt inslag på arbetsplatsen, där det är tryggt att ge uttryck för konflikter och där konflikter hanteras i ett tidigt skede. Detta skulle bland annat innebära att konflikter inte blev så infekterade och att konflikter på ett aktivt och medvetet sätt kunde användas för att driva utvecklingen av organisationer och individer.

Ytterligare en åtgärd som torde underlätta en konstruktiv hantering av konflikter som jag vill lyfta fram är att hitta metoder och strategier som hjälper konfliktparterna att se konflikten ur flera olika perspektiv. Det har varit mycket framträdande hos respondenterna att konfliktparterna har stora svårigheter att se konflikten ur flera olika perspektiv. Parterna sitter ofta mycket fast i det egna perspektivet. Respondenterna vittnar även om att det är just ett perspektivskifte som många gånger leder till att konflikten kan hanteras konstruktivt av parterna. Detta överensstämmer även med

slutsatserna i den tidigare nämnda studien *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen* där det lyfts fram att en mycket vanlig orsak till varför det uppstår konflikter på arbetsplatser är att parterna i konflikten är omedvetna om att en situation eller beteende kan ses ur olika perspektiv och uppfattas på olika sätt.

Flera ämnen för vidare forskning har väckt mitt intresse under arbetes gång. Det skulle exempelvis vara intressant att med hjälp av enkät eller intervjuer undersöka hur företag och organisationer praktiskt arbetar med konflikthantering. Det skulle även vara intressant att undersöka vilka aspekter som kan skapa ett "konfliktaccepterande klimat" samt vad det finns för strategier och metoder som skulle underlätta för parter i konflikt att se konflikten ur flera olika perspektiv.

## **REFERENSLISTA**

Aakvaag, G. (2011). *Modern sociologisk teori*. Lund, Studentlitteratur.

Axelsson, L & Thylefors, I. (1996). *Om konflikter*. Stockholm, Natur och Kultur.

- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber.
- Coser, L. (1971). *Social konflikt*. Stockholm, Aldus/Bonniers.
- Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund, Studentlitteratur.
- Edelmann, R. (2000). *Konflikter på arbetet*. Lysekil. Slussens Bokförlag.
- Ekeland, T. (2004). *Konflikt och konfliktförståelse*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- Giddens, A. (2007). *Sociologi*. Lund, Studentlitteratur.
- Ileskog, T. (2001). *Arbetsmiljö för alla*. Stockholm, Fakta info Direkt Sweden.
- Jordan, T. (2006). *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Stockholm. Lärarförbundet.
- Karlsson, S. (2004). *Freds- och konfliktkunskap*. Lund, Studentlitteratur.
- Simmel, G. (1964). *Conflict & the Web of Group-Affiliations*. New York, The Free Press.
- Simmel, G. (1970). *Kamp*. Stockholm, Argos förlag.
- Wallensteen, P. (1964). *Från Krig till Fred*. Stockholm, Almqvist & Wiksell Förlag.
- Zanderin, L. (2005). *Arbetsmiljö*. Lund, Studentlitteratur.

### **Forskningsrapporter**

- Bjurvald M, Hogsted C, Palmer E & Theorell T. (2005). *Den höga sjukfrånvaron*  
Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Jordan T & Lundin T. (2001). *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen*.  
Centrum för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet
- Stoetzer U.(2011). *Samband mellan konflikter på arbetet och depression*. Institutionen för  
folkhälsovetenskap, Karolinska Institutet, Stockholm

### **Artiklar och webbplatser**

- Tidskriften Lag & Avtal, nr 12, 2012.
- Nationalencyklopedins nätupplaga. <http://www.ne.se> (2013-03-25)
- Jordan, T. (2013). *Konfliktkunskapens ABC, version 2*. Institutionen för sociologi och  
arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.  
[http://www.socav.gu.se/digitalAssets/1421/1421368\\_22konfliktabc.pdf](http://www.socav.gu.se/digitalAssets/1421/1421368_22konfliktabc.pdf) (2013-04 20)

### **Bilaga 1 - Intervjuguide**



# INTERVJUGUIDE

## Respondenten

- bakgrund
- utbildning
- erfarenhet
- ålder

## Övergripande om processen

- Hur arbetar du med konflikter på arbetsplatsen? (KPA)
- Hur kommer ärendena till dig? Hur brukar det gå till när du blir kontaktad?
- När du sitter med en person framför dig som är i konflikt, vad gör du, hur går det till?

Berätta mer, ge exempel, konkret, hur då, var/när/hur, bra/dåligt, lätt/svårt – vad berodde det på etc

## Specifikt

- Typ av konflikter? Vad handlar de om? Vilka är vanligast?
- Vad är anledningar/orsaker till att KPA uppstår?
- Hur beskriver/identifierar du konflikt?
  
- Hantering av KPA – verktyg, metoder, teorier
- Vad är svårast för parterna i konflikt? Vad brukar hjälper parterna mest?
- Parternas beteende, tankar, känslor.
  
- Vad saknar du mest när du jobbar med KPA?
- Vad är till störst hjälp i ditt arbete med KPA?
- Hur skulle du vilja jobba med KPA?

Berätta mer, ge exempel, konkret, hur då, var/när/hur, bra/dåligt, lätt/svårt – vad berodde det på etc

- Är det något jag missat att fråga om?
- Är det något du vill tillägga?