



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**Institutionen för socialt arbete**  
**Socionomprogrammet**  
**Socialt arbete och kunskapsproduktion**  
**C-uppsats**  
**Vårterminen 2004**

***SOM EN FE MED ETT TROLLSPÖ?***  
*En kvalitativ studie om professionell konflikthantering*



*Författare: Maria Eidenby*  
*Susanne Engemoen*

*Handledare: Ulla-Carin Hedin*

# **SOM EN FE MED ETT TROLLSPÖ?**

En kvalitativ studie om professionell konflikthantering

**Författare:** Maria Eidenby och Susanne Engemoen

**Sökord:** Konflikthantering, arbetsplatskonflikt, organisationskonsult.

## **Abstract**

Syftet med uppsatsen är att undersöka olika professionella tillvägagångssätt i konflikthanteringssituationer. Vi vill få en inblick i vilka synsätt och metoder som konflikthanterarna själva ser som mest användbara i sin yrkesutövning och vilka eventuella teorier dessa synsätt och metoder bygger på. Vi vill på detta sätt försöka urskilja likheter och olikheter mellan de olika arbetsmetoderna.

Våra frågeställningar handlar om vilka metoder som används, vilka faktorer som påverkar valet av metod, vilka teorier de bygger på samt de fallgropar som kan dyka upp längs vägen.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod, eftersom vi anser att området bäst beskrivs på detta vis. Undersökningen rör komplexa företeelser som synsätt och kommunikation och en kvantitativ ansats skulle inte på samma sätt kunna fånga nyanser i dessa fenomen.

Vi har genomfört sex intervjuer med aktiva organisationskonsulter. Dessa intervjuer har sedan analyserats med utgångspunkt i systemteorin, samt med hjälp av litteratur och forskning inom området.

Det mest framträdande resultatet i vår undersökning är att ingen av våra konsulter använder sig av några fasta metoder, som lätt låter sig beskrivas. Arbetsmetoderna är i stället väldigt situationsbetingade och det är av stor vikt att i inledningsskedet göra en ordentlig analys. Utifrån denna analys görs en bedömning av vilken typ av intervention som passar bäst. Kommunikation är det verktyg samtliga konsulter nämner som absolut viktigast. Konflikter har många gånger sin grund i bristande kommunikation och konsulternas uppgift blir då att hjälpa gruppen att förbättra samtalsklimatet. Diverse övningar används i en viss omfattning, men alltid i kombination med samtal.

Vår undersökning visar också att teorianknytningen inte är så tydlig i arbetet, även om samtliga menar att teorier är en grund att stå på då man utvecklar sitt arbetssätt. Konsulternas yrkesbakgrund, utbildningar och erfarenheter spelar också en viss roll i valet av metod.

Undersökningen behandlar också de fallgropar och svårigheter konsulterna kan möta i sitt arbete. Dessa kan utgöras av att ett uppdrag är för svårt på grund av att konflikten hunnit bli alltför cementerad eller infekterad. Det kan också handla om att chefen - som är konsultens uppdragsgivare - egentligen är orsaken till problemet, vilket innebär en svår situation att hantera. Organisationskonsulter är aktörer på den ekonomiska marknaden och således beroende av sina uppdragsgivare, men de personer vi intervjuat visar också en stor medvetenhet om de etiska aspekterna i konflikthantering.

## **Förord**

Detta uppsatsarbete har bjudit på en intressant resa genom en från början okänd värld.

Vi har gjort många nya upptäckter - om kunskapssökande i allmänhet och vårt eget uppsatsämne i synnerhet. Denna resa hade inte varit möjlig utan några personers inblandning.

Vi vill börja med att först och främst rikta ett stort tack till våra intervjupersoner som generöst delat med sig av sin tid för att låta oss inhämta information till vår undersökning.

Tack för trevligt bemötande och uppriktigt intresse för vårt arbete!

Tack till våra familjer och vänner som på olika sätt bidragit till att göra resan lite mer bekväm, kanske främst genom att få oss att tänka på annat än konflikthantering ibland.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett fantastiskt fint samarbete, för att vi kompletterat varandra så väl och framförallt för att vi trots motgångar alltid hållit humöret uppe!

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1.</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING</b> .....	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>METOD</b> .....	<b>4</b>
	3.1 VÅRT METODVAL .....	4
	3.2 URVAL OCH REKRYTERING .....	4
	3.3 GENOMFÖRANDET AV INTERVJUERNA .....	5
	3.4 ANALYS OCH TOLKNING .....	7
	3.5 ETISKA VAL.....	7
	3.6 RELIABILITET OCH VALIDITET.....	8
	3.6.1 Reliabilitet.....	8
	3.6.2 Validitet .....	9
<b>4.</b>	<b>BAKGRUND</b> .....	<b>9</b>
	4.1 HISTORIK.....	9
	4.2 TIDIGARE FORSKNING .....	11
<b>5.</b>	<b>TEORETISKA PERSPEKTIV</b> .....	<b>16</b>
	5.1 TEORIER SOM ANVÄNDS VID KONFLIKTHANTERING.....	16
	5.1.1 Psykodynamiska teorier .....	16
	5.1.2 Systemteori .....	17
	5.1.3 Socialpsykologiska teorier .....	19
	5.2 VÅRT TEORIVAL .....	20
<b>6.</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>21</b>
	6.1 PRESENTATION AV INTERVJUPERSONERNA .....	21
	6.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR METODVAL .....	21
	6.2.1 Grundutbildningens/Yrkeserfarenhetens betydelse.....	21
	6.2.2 Bedömning av konfliktsituationen.....	22
	6.2.3 Synsätt och tankegångar.....	23
	6.3 ANALYS AV FAKTORER SOM PÅVERKAR METODVAL .....	24
	6.4 TEORETISKA ASPEKTER.....	25
	6.4.1 Använda teorier .....	25
	6.4.2 Lösnings/Problemfokuserat.....	26
	6.5 ANALYS AV TEORETISKA ASPEKTER.....	27
	6.6 ARBETSMETODER .....	28
	6.6.1 Faser i arbetssättet .....	28
	6.6.2 Specifika övningar.....	29
	6.6.3 Tidsperspektiv .....	29
	6.7 ANALYS AV ARBETSMETODER .....	30
	6.8 ARBETE MED INBLANDADE PARTER.....	31
	6.8.1 Hela gruppen/par .....	31
	6.8.2 Individen.....	31
	6.8.3 Chefen.....	32
	6.9 ANALYS AV ARBETE MED INBLANDADE PARTER .....	33
	6.10 ASPEKTER ATT TA HÄNSYN TILL .....	34
	6.10.1 Svårigheter/Fallgropar.....	34
	6.10.2 Tacka nej till uppdrag.....	35
	6.10.3 Etiska aspekter.....	35
	6.11 ANALYS AV ASPEKTER ATT TA HÄNSYN TILL.....	36
<b>7.</b>	<b>SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>38</b>
	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>44</b>

# **1. INLEDNING**

Begreppet psykosocial arbetsmiljö har blivit alltmer aktuellt sedan mitten av 70-talet, då man blev ännu mer medveten om, att även människors psykiska välbefinnande spelar en stor roll för effektivitet och prestation på arbetsplatsen. För att definiera begreppet psykosocial använder sig Lennéer-Axelsson & Thylefors (1998) av den bemärkelse som avser samspelet mellan individ och omgivning. Denna innebörd lanserades först av psykoanalytikern Erik H. Eriksson och visar på hur människan utvecklas och styrs i ett ömsesidigt samspel med omgivningen. Denna utveckling pågår genom hela livet och inte minst i arbetslivet.

Arbetsplatsen är alltså en sann arena för mänskligt samspel, vilket i sin tur innebär att konflikter av olika slag lätt finner sin grogrund där. De flesta som varit i kontakt med arbetslivet under en längre period är väl bekanta med fenomenet i en eller annan form.

En del människor ser arbetsplatskonflikter ur en ganska odramatisk synvinkel, medan andra blir mycket illa berörda. Jordan & Lundin (2001) talar om människors olika konfliktmedvetenhet, eller snarare den medvetna reflektionen kring de olika aspekterna i en konflikt. Detta går i olika grader från att i princip inte reflektera över konflikten alls – man funderar inte på varför saker händer och förstår följaktligen inte heller händelsers samband – till att ha en mycket komplex och sammansatt reflektion, där många aspekter som hur och varför belyses. Det finns för och nackdelar med alla stilar menar Jordan & Lundin (2001) Att inte reflektera alls är naturligtvis det sämsta, då detta inte genererar någon som helst möjlighet till förändring. Att tänka och analysera för mycket, kan i sin tur innebära svårigheter att släppa sina ideal om hur människor och organisationer ska fungera. Många grupper är så fastlåsta i sina positioner att en förändring ter sig omöjlig. Forskarna menar, att dessa skillnader är viktiga att se om man vill förstå vad som händer i arbetslivet, då det gäller konflikter.

Konflikter verkar alltså vara en oundviklig faktor i arbetsgrupper. Förutom det rent personliga lidandet, minskar det också företagets vinster i det att det hämmar produktiviteten. Är medarbetarna upptagna av sina egna motsättningar och affekter, kan de inte prestera lika bra i de verkliga arbetsuppgifterna.

Alvesson (1993) menar att de företagsekonomiska incitamenten för att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö, ser olika ut beroende på vilken hierarkisk nivå man befinner sig. Han menar att effektiviteten hos de anställda på lägre nivåer inte är lika beroende av faktorer som tillfredsställelse, inre motivation och personlig utveckling, som hos en person i en arbetsledande roll. Detta kan verka cyniskt, men så länge marknadskrafter styr, är effektivitetsverkningar det som kan få företag att på allvar reagera.

Kritiken mot organisationsutveckling och konflikthantering handlar många gånger också om att insatserna i så hög grad riktar sig till tjänstemän och inte till arbetare.

Hur bär då arbetsplatser sig åt för att lösa konflikter bland medarbetarna? Förutom att chefer tenderar att bli allt mer kompetenta i att hantera de interpersonella frågorna, är en metod som blivit allt vanligare att ta hjälp utifrån av en sk organisationskonsult.

Dessa kan representeras av en mängd olika yrkeskategorier, som beteendevetare och psykologer. Men detta är även ett yrkesområde för socionomer.

Vi har valt att skriva denna uppsats dels utifrån ämnets allmängiltighet, dels utifrån att organisationskonsulter många gånger har en bakgrund som socionomer. Detta är ett relativt okänt yrkesområde för socionomer, men känns naturligt med tanke på att arbetslivet i så stor utsträckning handlar om mellanmänskliga relationer.

Att komma som tredje part in i en många gånger infekterad konflikt, med flera parter och grupperingar, är en utmaning. Vi är intresserade av vad man har för synsätt och tillvägagångssätt och vill med denna uppsats belysa, arbetsmetoder och synsätt som används av organisationskonsulter i professionell konflikthantering på arbetsplatser.

## **2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR**

Syftet med uppsatsen är att undersöka olika professionella tillvägagångssätt i konflikthanteringssituationer. Vi vill få en inblick i vilka synsätt och metoder som konflikthanterarna själva ser som mest användbara i sin yrkesutövning och vilka eventuella teorier dessa synsätt och metoder bygger på.

Vi vill på detta sätt försöka urskilja likheter och olikheter mellan de olika arbetsmetoderna.

- Vilka faktorer påverkar valet av metod?
- Vilka teoretiska perspektiv bygger de olika arbetsmetoderna på?
- Vilka synsätt och metoder används vid professionell konflikthantering?
- Vilka fallgropar kan finnas vid konflikthantering?

### **3. METOD**

#### **3.1 Vårt metodval**

Vi har valt den kvalitativa metoden, eftersom vi anser den vara den mest lämpade till vårt ämnesområde. Patel & Davidsson (1994) menar, att en kvantitativt inriktad forskning är lämplig vid statistiskt bearbetade metoder, medan den kvalitativa forskningen är användbar när man ägnar sig åt verbala analysmetoder. Vårt ämne är konflikthantering och vår intention är att tolka och förstå våra intervjupersoners upplevelser kring hur man arbetar professionellt med detta. Vi vill utröna de underliggande orsakerna till valet av arbetssätt, genom att lyssna på deras berättelser. En kvalitativ metod är således att föredra, då vi använder verbala analysmetoder (Patel & Davidsson 1994). Simonsson (2002) menar att komplexa fenomen som synsätt och meningsskapande, knappast går att studera med kvantitativa metoder. Konflikthantering är ett mångfacetterat område och därför upplever vi det kvalitativa angreppssättet som det naturliga metodvalet för genomförandet av vår undersökning. Man kan också tala om vår uppsats som en explorativ undersökning. Kvale (1997) påpekar att syftet med en explorativ studie är att upptäcka nya dimensioner i det man undersöker och man går följaktligen inte in för att pröva några hypoteser. Professionell konflikthantering är för oss ett relativt okänt begrepp, vilket innebär att huvudsyftet med undersökning är att kartlägga området så förutsättningslöst som möjligt.

#### **3.2 Urval och rekrytering**

Vår ansats var från en början att intervjua en arbetsgrupp som använt sig av extern konflikthantering. Vi hade då tänkt att undersöka vad som händer efteråt, hur gruppen och individen påverkats. Detta visade sig dock vara svårare än vi trott. De organisationskonsulter vi var i kontakt med ställde sig väldigt avvaktande till detta, med motiveringen att det handlade om känsliga ämnen. Man var ovillig att gå tillbaka till en arbetsplats man lämnat och var rädd för att det kunde riva upp gamla sår. Patel & Davidsson (1994) menar att det är viktigt att tänka igenom om undersökningen är etiskt genomförbar. Vi får inte, menar de, utsätta människor för fara eller skada. Denna skada får varken drabba dem som medverkat i undersökningen eller dem som blir berörda av resultaten. Då vi märkte att oviljan att gräva i det förflutna var en gemensam syn hos flera av varandra oberoende personer, kände vi oss manade att byta inriktning och istället koncentrera oss på konflikthanterarna själva och deras metoder.

Vi var intresserade av att få tag i personer som aktivt arbetar som konflikthanterare eller organisationskonsulter. I fortsättningen kommer vi att använda båda dessa namn och även ibland enbart konsult, då vi talar om våra intervjupersoner. Vi är medvetna om att konsultbegreppet kan omfatta ett stort område. Då vi använder konsult i vår uppsats, så är det dock utifrån den konflikthanterarroll som våra intervjupersoner arbetar i. Andra titlar än organisationskonsult kan säkert förekomma, men detta förefaller vara den mest använda.

Vi har intervjuat sammanlagt sex personer som arbetar professionellt med konflikthantering. De har olika yrkesbakgrund – fyra är psykologer, en socionom och en har en annan beteendevetenskaplig utbildning. Gemensamt för dem alla är, att de arbetat länge i yrket, från 15 upp till 30 år samt att de alla vid intervjutillfället var aktiva organisationskonsulter. Detta var något vi medvetet strävade efter då vi letade intervjupersoner, d v s. att man arbetade *aktivt* och att man hade en gedigen *erfarenhet* av att verka som organisationskonsult.

Konsulterna hittade vi på olika sätt, genom lärare, på Internet och Gula Sidorna. Därefter tog vi kontakt med dem via telefon eller e-mail. Av dem som vi kontaktade via e-mail svarade tre relativt snabbt ja. Tre av konsulterna tackade ja efter att vi skickat påminnelse om vår första förfrågan. Två tackade nej på vår förfrågan att ställa upp som intervjuperson, då de inte längre var aktiva konsulter. Tre svarade inte alls på vår e-mail förfrågan. Det var även ett flertal förfrågningar via telefon, som inte ledde till någon intervju. I denna fas var det lätt att bli otålig, man ville gärna boka upp möten för intervjuerna så snart som möjligt. Från det att vi började söka passande konsulter att intervju, till det att vi hade genomfört den sjätte och sista intervjun, gick det ungefär fyra veckor.

Vi har även genomfört kortare e-mail intervjuer med Ingela Thylefors och Thomas Jordan, båda verksamma vid Göteborgs Universitet, på Psykologiska institutionen respektive Centrum för arbetsvetenskap.

### **3.3 Genomförandet av intervjuerna**

Intervjuerna genomfördes på konsulternas arbetsplatser, eller kontor, med undantag av en person som ville träffas på en mer neutral plats samt en annan konsult som ville träffas i det egna hemmet. Det bör tilläggas, att konsulter ofta arbetar ute på de olika arbetsplatserna, där uppdraget ska genomföras.

Vi hade i förväg via telefon och e-mail informerat i stora drag vad vi ville undersöka, hur lång tid intervjun skulle tänkas ta (ca 1 timme) och information om att vi skulle göra konsulterna anonyma i uppsatsen. Bell (2000) menar, att de människor som valt att ställa upp som intervjupersoner, gör studenten en tjänst om de går med på att hjälpa till. Därför är det också viktigt för den intervjuade, att innan intervjun få veta vad man vill ha av dem, vilken tid detta kommer att ta och hur man tänker använda informationen. Vi valde att inte ge intervjupersonerna detaljerad förhandsinformation om syfte och frågeställningar. Istället bad vi dem att fundera över olika teman. Detta gjorde vi för att vi ville ha information utifrån intervjupersonernas egna föreställningsvärldar. Vi önskade oss målande beskrivningar i dialog med konsulterna, men vi ansåg ändå att de hade rätt att få viss information om det tänkta innehållet av intervjun, för att ge dem en chans att tänka till. Kvale (1997) skriver, att man medvetet kan undanhålla det specifika syftet med en undersökning, för att de intervjuade inte ska styras till specifika svar och därför att man vill få fram oförfälskade åsikter om ett ämne. Det visade sig senare att den informationen vi skickat ut innan intervjun, hade lästs igenom och reflekterats över grundligt av vissa, medan andra inte alls läst informationen.

Tre av intervjuerna bandades, de övriga tre antecknades på intervjupersonernas begäran. Vi var inte helt beredda på att man skulle välja att inte ha bandspelare, men vi ansåg det dock etiskt riktigt att helt följa deras önskan. Eftersom tre av våra intervjuer blev antecknade intervjuer så kommer en del av våra citat vara av citatliknande återgivningskaraktär. Tolkade intervjuer innebär alltid ett problem, detta går vi djupare in på under rubriken *Reliabilitet och Validitet*.

Vår tanke var att vid intervjutillfällena skulle den ena av oss ha en mer aktiv roll, vilket innebar att denna höll fokus på och visade intresse för det konsulten berättade, medan den andre koncentrerade sig på att göra anteckningar. På så sätt kunde denne också i slutet av intervjun ha ordning på tiden och även se till att våra teman var berörda.

Intervjuaren skapar en god kontakt genom att visa förståelse, intresse, respekt och att lyssna uppmärksam på vad den intervjuade säger. Samtidigt måste man ha fokus på det man vill ha reda på och agera obesvärat utifrån det (Kvale 1997).

Kvale (1997) menar, att det kommer an på den som intervjuar att leda in den intervjuade på vissa teman, men inte till bestämda uppfattningar om dessa teman. Detta var vårt mål med intervjuerna, vilket visade sig fungera mycket bra.

En halvstrukturerad arbetsmetod innebär, enligt Kvale (1997) att man har en rad teman och förslag till viktiga frågor som kopplas till huvudfrågeställningarna och syftet. Samtidigt finns utrymme för att förändra frågornas form och turordning, för att följa upp svaren och det som den intervjuade berättar om. Vi fann, att detta tankesätt fungerade väl i genomförandet av intervjuerna.

Vi fick även revidera vår frågeställning en aning under resans gång. Vi hade från början en idé om, att man inom detta område använde sig mycket av fasta metoder och strukturerade handlingsplaner. Vår frågeställning var således vilka metoder som var de vanligast förekommande inom konflikthantering. Då vi utfört intervjuerna visade det sig att en genomgående syn var, att man inte kan gå in med en specifik metod i konflikter, eftersom dessa kan se så olika ut. Man måste läsa av varje ny situation och arbetet utformas därefter i samarbete med gruppen. Intervjuerna kom därför mer att behandla områden som synsätt och förhållningssätt i arbetet, snarare än att fånga upp specifika, orubbliga handlingsplaner i arbetet.

Man kan se på intervjuundersökningar i ljuset av sju stadier. Dessa sju stadier är *tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering samt rapportering* (Kvale 1997). Av dessa var tematiseringen föremål för förändringar, då vissa teman föll bort och andra tillkom under intervjuernas gång. Planerings- och intervjufasen var faser som vi kände oss relativt tillfredställda med och arbetet fortskred på ett för oss önskvärt sätt. I utskriftsfasen fick vi, som tidigare nämnts, arbeta med en blandning bestående av tre bandade och tre antecknade intervjuer. Vi fann fördelar och nackdelar med bägge metoderna. Tidsmässigt så var de bandade mycket mer tidskrävande än de antecknade intervjuerna, både i utskriftsskedet och i analyskedet. Dock finns en risk med att man gått miste om relevant information från de antecknade intervjuerna, då man ju väljer vad man antecknar och därmed prioriterar vissa uttalanden före andra. I analysdelen fann vi också, att tiden lätt for iväg alldeles för fort, dock var denna del i Kvales (1997) sju stadier den mest intressanta, då saker och ting började falla på sin plats. Till sist kommer då verifieringen och rapporteringen, där vi var något stressade. Vi anser dock att vi tack vare noggrann

planering och flera uppsatta deadlines, lyckats att genomföra de sju stadierna på ett tillfredställande sätt.

### **3.4 Analys och tolkning**

Direkt efter varje intervju satte vi oss för att diskutera hur det gått och vad vi kunde förbättra till nästa intervjutillfälle. Vi skrev ner egna spontana reflektioner kring intervjun, detta för att bland annat fånga upp intressanta trender och iakttagelser. Vår lärdom av uppkomsten av teman var, att det under resans gång tillkom nya och då vi arbetade med resultatet försvann en del teman, som vi hade tänkt ha med från början. Man kan säga att analysen av det empiriska materialet är en ständigt pågående process.

Vår tolkning följer de hermeneutiska principerna (Kvale 1997). Vi har växlat synsätt mellan delarna och helheten genomgående i analysarbetet. Efter utskrifterna av analyserna läste vi igenom samtliga, för att få en överblick över materialet. Utifrån vårt syfte och våra frågeställningar, gick vi sedan tillbaka till varje intervju, för att noga hitta teman som besvarade våra frågeställningar. För att förstå dessa teman, fick vi ständigt återgå till den fulla texten, detta för att bekräfta temans relevans.

En annan princip för hermeneutisk tolkning av en text, handlar om att man måste ha kunskap om textens tema, för att kunna förstå sammanhanget. Innan vi genomförde intervjuerna hade vi läst en hel del litteratur i ämnet. Vi hade även färsk kunskaper från en fördjupningskurs i konfliktkunskap. Detta underlättade arbetet med att hitta relevanta teman i intervjuerna.

### **3.5 Etiska val**

Vår förståelse utgörs naturligtvis av det vår socionomutbildning gett oss, i form av kunskaper om mänskligt samspel. Men också av personliga erfarenheter från tidigare yrkesliv. En av oss har arbetat som arbetsledare och känt av hierarkiska konflikter, medan den andra en tid haft arbetsuppgifter, som handlade om att försöka skapa ordning och samförstånd i en kaotisk arbetsgrupp. Dessa erfarenheter har självklart satt sina spår och kanske i viss mån präglat vår undersökning. Vår ansats har ändå varit att gå in i arbetet med uppsatsen så förutsättningslöst som möjligt.

Etiken är något vi försökt att ha med oss genom hela arbetets gång. Vi har diskuterat olika alternativ fram och tillbaka, för att hitta bästa etiska förhållningssättet. Kvale (1997) säger att etiska avgöranden, är något som är aktuellt under hela forskningsprocessen från planeringsstadiet fram till slutrapporten.

Vi har valt att presentera våra intervjupersoner utan att gå in på yrkesbakgrund när vi lägger fram resultaten, detta för att skydda konsulternas identiteter. Undantag kommer att ske, då vi utifrån grundutbildningens betydelse diskuterar val av arbetsmetoder samt då vi talar om de teorier som konsulterna använder sig av. Vi har heller inte tänkt utifrån ett genusperspektiv då vi valde intervjupersoner. Slumpen avgjorde att vi fick fyra kvinnor och två män att intervjua. Vi har valt att könsneutralisera de intervjuade i uppsatsen och talar inte i termer om hon/han utan

snarare man i texten. Vår huvudtanke är att presentera samtliga intervjupersoner utifrån att de alla är organisationskonsulter och inte utifrån om man är psykolog eller socionom, man eller kvinna.

Kritik mot oss själva vid intervjuförfarandet, kan läggas vid att vi hade kunnat ägna mer tid åt att ge konsulterna information om etiska aspekter. Det bör dock tilläggas, att det kändes som att dessa intervjupersoner inte tillhör en grupp som är utsatt eller ovetande, om vikten av etik i forskningssammanhang. Vi tog naturligtvis upp anonymiteten, men kunde ha berört etiska aspekter något mer. Med tanke på ämnet, intervjupersonerna, samt att det inte var teman av direkt personlig utan snarare yrkesprofessionell karaktär, tyckte vi att de etiska aspekter vi tagit upp räckte. Vi anser att etiken är viktig att ta hänsyn till, men en annan orsak till att vi tvekade till att gå in djupare på den, kan ju bestå i att vi kände oss lite som noviser i förhållande till intervjupersonernas bakgrund, utbildning och erfarenhet och någonstans förutsatte vi att de hade kunskap om rättigheter och etiska aspekter.

Vi anser själva, att vi dock varit moraliskt medvetna vid genomförandet av intervjuerna, genom att vi som personer alltid strävar efter ett hänsynsfullt bemötande. Detta menar Kvale (1997) är väl så viktigt, som den konkreta etiska kunskapen. Våra egna etiska förhållningssätt i själva kontakten med intervju personerna från första mötet, vid själva intervjuförfarandet samt efterföljande nödvändiga kontakter, kan kännetecknas av denna medvetenhet.

### **3.6 Reliabilitet och Validitet**

Reliabilitet och validitet beskrivs av Patel & Davidson (1994) som användbara verktyg, för att försäkra sig om att man vet vad man gör. Den goda validiteten kan man säkra genom att verkligen se över, att det som undersöks, är det som man avser att undersöka. Reliabiliteten säkras genom att arbetet görs på ett tillförlitligt sätt.

#### **3.6.1 Reliabilitet**

När vi utförde våra intervjuer så artade det sig så, som vi tidigare nämnt, att tre av intervjuerna blev bandade och tre blev antecknade intervjuer.

Vi är medvetna om att olika personer som skriver ut en intervju, vare sig den är bandad eller antecknad, till viss del gör egna tolkningar (Kvale 1997). Den egna tolkningen av antecknade intervjuer, kan innebära att man missar viktig information. Detta har vi försökt att i största möjliga mån undvika, genom att innan intervjuerna, se till att vi hade förberedda teman som var kopplade till vårt syfte och våra frågeställningar. Vi var således rätt säkra på vad som var relevant information och kunde styra upp samtalet, om den intervjuade kom in på - för oss - icke relevanta områden. När vi sedan skrev ut de antecknade intervjuerna, fann vi att vår metod var utslagsgivande - reliabiliteten var god. Bandade intervjuer kan också vara föremål för viss tolkning beroende på hur olika personer uppfattar det som sägs (Kvale 1997). Vi skrev ut de bandade intervjuerna ordagrant och har på så sätt minimerat risken för egna tolkningar.

Vi använde oss av *alternativa formuleringar* (Bell 2000) vid intervjuerna, d v s. vi hade inga konkreta, specifika frågor, men vi hade teman som vi täckte i vår halvstrukturerade intervjuemetod. Bell (2000) menar att man kontrollerar reliabiliteten

då man under intervjun formulerar frågorna och när man hanterar det instrument man valt.

### **3.6.2 Validitet**

Då man genomför intervjuer, är det bra att ständigt ifrågasätta meningen i det som sägs och kontrollera den erhållna informationen (Kvale 1997). Vi anser att våra intervjupersoner har tillförlitlig information, med tanke på deras utbildning och långa erfarenhet som organisationskonsulter. På grund av saknaden av tidigare forskning på området, så kunde vi inte jämföra dessa metoder med andra aktörers, det blev mer ett kartläggande av det område vi valt att undersöka.

Vi fick revidera och ta bort vissa, av oss förutbestämde teman, då intervjupersonerna inte talade om dessa, eller så visade det sig att temana inte var intressanta, utifrån konsulternas berättelse. Informationen kring dessa teman var bristfällig och alldeles för tunn, för att täcka vårt syfte och våra frågeställningar. I stället dök andra teman upp på ett naturligt sätt i intervjuerna. Detta gjorde att vi fick nya intressanta infallsvinklar kring valet av teman och vi anser att validiteten ökade i och med det. I Kvale (1997) skriver Pervin att i ett brett perspektiv syns validiteten i att metoden undersöker det som den är avsedd att undersöka ”*den utsträckning i vilken våra observationer verkligen speglar de fenomen eller variabler som intresserar oss*”

Vi hade sex intervjupersoner, antalet kan diskuteras. Vi ansåg dock att tidsramen för vårt arbete inte tillät fler än ovan nämnda antal. Det bör betonas, att det inte var helt lätt att få tag på organisationskonsulter, vissa var inte längre aktiva, medan andra inte svarade på vår förfrågan. Bell (2000) skriver att målet bör vara, att få ett representativt urval av svar för att uppfylla målsättningen med uppsatsen. Vi anser att antalet och urvalet av intervjuade väl gett oss validitet för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

## **4. BAKGRUND**

### **4.1 Historik**

Organisationsteori omfattar beskrivningar och teorier om olika delar i organisationers struktur som tar fasta på de dominerande målen – vanligtvis ekonomiska - för verksamheten. (Alvesson 1993)

De riktningar inom organisationsteorin som är av vikt för denna uppsats är ”Human relation” och Organisationsutveckling (OU).

Human relation-skolan utvecklades i slutet av 40-talet ur de psykologiska teorierna om grupper, som växt fram under 20- och 30-talet. Det nya med Human relation var, att forskarna verkligen satte människornas relationer på arbetsplatsen i fokus. De menade att om arbetsgivaren negligerade de sociala relationerna, kom detta att påverka även produktiviteten i stor utsträckning. Den gruppträning som utvecklades ur dessa teorier riktade in sig på chefer. Efter ett tag märkte man dock av svårigheter för cheferna att omsätta dessa kunskaper i praktiken, när de kom tillbaka till sin arbetsplats. Därför växte det fram ett fokus på det enskilda företaget med alla dess delar som en helhet och Organisationsutvecklingen (OU), som nu är att beteckna som ett begrepp, uppstod. OU samtränar människor ifrån samma företag. Detta sker i

olika former, så som gruppövningar, möten, konferenser och intervjuundersökningar. Man använder sig av beteendevetenskapliga ansatser och Maslows behovsteori spelar en stor roll inom OU (Gustavsen 1990).

Olsson (1988) talar om att redan så tidigt som på 40-talet, utarbetades inom OU metoder för att hjälpa enskilda och grupper med konflikthantering, många gånger som en del i ett förändringsarbete. De yrkesgrupper som idag arbetar som organisationskonsulter har varierande yrkesbakgrund som beteendevetare, psykolog och socionom.

Fram till 1970-talet omfattade begreppet arbetsmiljö endast den fysiska miljön. I slutet av samma decennium ändrades begreppet så att det kom att inbegripa även den psykosociala miljön. Numera omfattar arbetsmiljö alla de faktorer som kan antas påverka individen i dennes arbete (Furåker red 1991).

Arbetsmiljölagen (1977: 1160) trädde i kraft 1978, men har därefter ändrats flera gånger. Lagen syftar numera inte bara till att förebygga ohälsa och olyckor, utan strävar också mot att arbetsmiljön ska vara tillfredsställande och utvecklande för individen.

Huvudansvaret för arbetsmiljön ligger på arbetsgivaren. Detta ansvar yttrar sig i skyldigheter att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. En del i detta ansvar innebär att tillhandahålla företagshälsovård.

Arbetslagarna åläggs också arbetsmiljöansvar, dock inte lika omfattande som arbetsgivarens, i det att de ska medverka till en god arbetsmiljö och delta i nödvändiga åtgärder för att säkra denna (Arbetsmiljöverket 2000). Detta kan i praktiken innebära att man som arbetslagare är skyldig att medverka om företaget genomgår en konflikthantering.

Simonsson (2002) talar om att i dagens samhälle finns behov av nya typer av organisationsstrukturer. Högre krav ställs idag på samspelet mellan chef och medarbetare. I början av 80-talet formulerade forskare och praktiker en ny tanke, då de menade att organisationer skulle anta en ny ledningsfilosofi, där andemeningen var att skifta från regelstyrda, hierarkiskt uppbyggda organisationer, till att bli verksamheter där självstyrande team verkade. Från att ha handlat om övervakning, med stark betoning på kontroll, ville man att den nya organisationen inte skulle utmärkas av regler, utan det man eftersträvade skulle istället vara att gemensamt arbeta för organisationens visioner, värderingar och mål. Styrkan i detta kan ses i tankegångar om organisationens sammanhållande kraft.

Den skärpta lagstiftningen i kombination med doktrinskiftet inom den moderna organisationen, har förmodligen medfört att arbetsgivarna nuförtiden är ännu mer medvetna om vikten av en god arbetsmiljö. Detta kanske i sin tur kan förklara det faktum att organisationskonsulters medverkan nu ses som ett naturligt inslag hos många företag och organisationer.

Via mail har vi genomfört en kortare intervju med Ingela Thylefors, verksam vid Psykologiska institutionen vid Göteborgs Universitet. Hon menar att begreppet arbetsplatskonflikter funnits så länge det funnits arbetsplatser. Chefer och personalkonsulenter, det vill säga de interna krafterna är fortfarande de som i största utsträckning arbetar med konflikthantering, men i takt med att många organisationer slimmats, har de externa krafterna fått ökat spelutrymme. Detta tycker Thylefors

varit en växande trend ända från 60-talet, vilket hon tror hänger ihop med den ökade medvetenhet om de mänskliga relationernas betydelse på jobbet vi tidigare nämnt. Hon berättar också att titeln organisationskonsult inte är någon entydig titel, utan menar att ”en mängd olika människor anser sig vara organisationskonsulter, exempelvis fd idrottsstjärnor, utbildade optimistkonsulter, extraknäckande skådespelare, ekonomer, beteendevetare, ergonomer...” Det finns en intresseorganisation för organisationskonsulter som försöker skydda titeln och garantera en viss kvalitetsnivå, som till exempel krav på doktorsexamen eller motsvarande i relevant ämne.

## 4.2 Tidigare forskning

Det råder brist på både svensk och internationell forskning om konflikter på arbetsplatsen och framförallt kring hanteringen av dessa. Centrum för Arbetsvetenskap (AV) inrättades inom ramarna för Göteborgs universitet år 2000 och innefattar det vetenskapliga studiet av människor i arbetets former. Man bedriver verksamhet inom flera områden, av vilka konflikthantering utgör ett. *Thomas Jordan* är docent, forskare och lärare vid detta centrum. Han koncentrerar sig idag på forskning, undervisning och utvecklingsarbete kring människors föreställningsvärldar, i synnerhet vad gäller konflikter och samarbete. En hemsida, som hela tiden uppdateras, har byggts upp kring ämnet – [www.arbetsplats.av.gu.se](http://www.arbetsplats.av.gu.se). Detta har varit möjligt att genomföra med stöd av Verket för innovationsforskning. Syftet med hemsidan är att erbjuda råd och stöd till människor som på olika sätt kommer i kontakt med arbetsplatskonflikter, antingen de är personligt inblandade eller har som jobb att hantera andras konflikter. Jordan menar att trots att arbetsplatskonflikter är ett väldigt utbrett fenomen så finns det nästan ingen forskning på området.

Saknaden av forskning kring konflikthantering har gjort att vi fått rikta våra blickar mot närliggande områden..

*Paul Moxnes* är professor i organisationspsykologi. Han har skrivit flera böcker som handlar om ämnet arbetsmiljö. *Ångest och arbetsmiljö (1987)* är en studie av hur organisationen påverkar personalen. Moxnes praktiserade ett år på en psykiatrisk avdelning för att studera hur personalen påverkades av en omfattande förändring. Avdelningen präglades till en början av frihet från förbud, regler och tvång. Avdelningen hade ett rykte om sig att vara rörig och ineffektiv, men personalen själva uppfattade den som mer mänsklig och levande än andra avdelningar på sjukhuset. Förändringen av arbetsplatsen var genomgripande och innebar att den kom att bli en mer ordinär avdelning. Personalen hanterade denna förändring på väldigt olika sätt. Moxnes menar att detta handlar om att människors behov ser så olika ut och beskriver i denna bok hur individens behov kan hänföras till två termer – sociobehov, vars kännetecken är behov av social struktur, lugn och kontinuitet, samt psykobehov som består av motsatta önskningar som flexibilitet, spontanitet och frihet från rutiner. De personer med stort psykobehov trivdes följaktligen bra på den gamla arbetsplatsen, där utrymme fanns för det lite mer okonventionella, och saknade det annorlunda arbetssättet. Personalen med ett större sociobehov, tyckte däremot att det var skönt att ha mer struktur och ordning runt sig och upplevde alltså förändringen som positiv. Dessa skillnader i behov påverkar hur vi uppfattar vår omgivning.

I en annan bok, *Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen* (2001), beskriver Moxnes hur ångest framträder i olika situationer och hur man kan använda sig av den som en positiv kraft. Han menar att ångesten har en stor plats också i arbetslivet och att man inte behöver betrakta den som något patologiskt. Den positiva ångesten gör oss tvärtom aktiva och främjar en förändringsprocess. Moxnes talar även i denna bok om människors socio- respektive psykobehov. Dessa olika behov syns också i kommunikationen som hamnar på olika djup, beroende på om det är en psykogrupp eller en sociogrupp, även om Moxnes menar att alla grupper i början har en mer sociopräglad kommunikation. I början av all mänsklig samvaro kommunicerar man på ett ganska opersonligt plan, men kommunikationen blir efterhand mer personlig. Detta kallas inom psykologin för en rörelse från ickesjälvtill själv i mellanmänsklig kommunikation. Detta är nödvändigt för all förändring. Genom den personliga kommunikationen kan man lära sig mycket både om sig själv och den andra, menar Moxnes.

*Eric Olsson* har skrivit en avhandling som heter *Förändring och Konflikt* (1988). Han tar upp förändringsprocesser inom grupper och organisationer. I avhandlingen fokuserar han på det sociala samspelet mellan medlemmar och grupper. Förändring är ett centralt begrepp i avhandlingen. Han befinner sig under 4 år i en psykiatrisk vårdorganisation som är under förändring. Syftet är att se vilka förändringsprocesser, relationer, samverkansformer, attityder och handlingar som är av betydelse för förloppet. Eric Olsson har stor erfarenhet av konsultarbete i förändringssammanhang vid olika offentliga organisationer och han hade vid tiden som avhandlingen publicerades varit verksam i 20 år som konsult och medverkat i att försöka lösa samarbetsproblem i många arbetsgrupper. Olsson kommer i avhandlingen fram till, att för att man ska lösa konflikter som har med de sociala relationerna att göra, så måste olika intressen ventileras öppet i en medvetandegörande diskussion. Han förespråkar en öppenhet mellan olika intressegrupper där problemlösande diskussioner måste få mer utrymme, om man ska komma fram till något resultat. Förändringar som har sina grunder i styrning uppifrån, är ofta problematiska. Denna förändring är, enligt Olsson, ofta ytlig och medlemmarna kan förknippa förändringen med tvång. Han menar också att han, utifrån sin undersökning, kan se att förändring uppifrån kan leda till polariseringar, vilket i sin tur leder till samverkanssvårigheter i grupper som är för eller emot en förändring. Detta gör att möjligheterna till problemlösande diskussioner begränsas. Han menar att attityder och sociala relationer är nödvändiga, för att omvandlingen ska kunna genomföras. Förändringsalternativ nerifrån är sårbara. Olsson menar dock, att det i hans undersökning finns exempel på, hur samverkan mellan förändring uppifrån och förändring nerifrån kommit till stånd. Han säger vidare, att utvecklingen på en avdelning har visat på att ett intressant initiativ nerifrån, utvecklats i en konstruktiv riktning för patienterna. Olsson menar att inflytande nerifrån är ett viktigt inslag i organisationers utformning. Avhandlingen kommer således att förespråka en öppen, samverkande konflikthantering, där planeringen inte får bli en ensak för en grupp eller för vissa representanter. Han betonar också vikten av direktkontakt mellan olika parter. Det kan ibland behövas en utomstående tredje part, som håller samman de olika grupperna och underlättar en undersökande hållning och en öppen diskussion.

*Barbro Lennéer Axelson* är forskare och lärare i tillämpad psykologi vid Institutionen för socialt arbete. *Ingela Thylefors* undervisar och forskar i tillämpad psykologi vid Psykologiska institutionen. Båda är verksamma inom Göteborgs universitet. Lennéer Axelson & Thylefors har skrivit ett flertal böcker som alla direkt eller indirekt handlar om konflikthantering. De menar att det förefaller som om konflikttemat är ett autentiskt tema som aldrig kan bortses ifrån livsarenan där människor agerar. De är båda mycket tongivande vad gäller konfliktkunskap i allmänhet och arbetsplatskonflikter i synnerhet.

*Arbetsgruppens psykologi (1998)* är en bok där man strävar efter att lyfta fram och skapa kunskaper om vardagliga händelser och processer i arbetsgruppen. Ett kapitel i boken ägnas särskilt åt konflikter, även om konflikttemat enligt författarna återkommer genomgående i hela boken. De menar att konflikter alltid kommer att finnas på arbetsplatser och detta är också ett nödvändigt inslag för att få en levande och kreativ arbetsmiljö. I boken presenteras olika typer av konflikter, något som är bra att veta för att kunna avgöra vari problemen består. I *Maktkonflikter* är grundfrågan vem som ska bestämma. Makt kan vara positivt i det att det handlar om mod, kunskap och kraft, men den kan också användas på ett manipulatoriskt och förtryckande sätt och får då en negativ innebörd. *Intressekonflikter* handlar om att parterna har olika behov eller mål som de kämpar för att uppnå. Maktkonflikter och intressekonflikter är nära sammanvävda.

*Värderingskonflikter* hör till de svårare att lösa, eftersom de handlar om våra åsikter och värderingar, något som de flesta är ovilliga att vika ifrån. *Mognadskonflikter* handlar om den utveckling både individerna och gruppen genomgår och de spänningar detta medför. Denna typ av konflikter är mycket vanligt i förändringsprocesser. *Missuppfattningskonflikter* uppstår lätt i arbetsgrupper där man inte har tillräckliga kunskaper om varandras arbetsuppgifter, eller i grupper med dysfunktionell kommunikation. Lennéer-Axelsson & Thylefors menar att konflikterna ofta uppstår mellan två huvudparter och att resten av gruppen sedan allierar sig med någon av de stridande parterna.

En konflikthanteringsstrategi de propagerar för, är att formalisera och avpersonifiera konflikten, för att på så sätt minska laddningen. Men de menar också att en viss försiktighet måste intas även här, så att man inte missar grundproblemet. Ibland måste antagonisterna konfronteras för att en lösning ska kunna uppnås, medan andra gånger bör en chef gå in och lösa konflikten med sin legitima makt. Författarna menar att grunden i konfliktlösning är den noggranna analysen, som underlättar försöken att hitta lösningar.

*Om konflikter (1996)* är en bok som går in på temat mellanmänskliga konflikter. Lennéer-Axelsson & Thylefors vill med denna bok tränga djupare in i och vidareutveckla ämnet och summera sina tidigare erfarenheter. Boken tar upp konflikter av alla de slag, i hemmet, på skolan och på jobbet. Ett kapitel ägnas helt åt arbetsplatskonflikter. De skriver åter om att konflikter är ett naturligt inslag på arbetsplatser och menar att det är först när dessa hanteras på ett oskickligt sätt som det blir ett arbetsmiljöproblem. Man kan se problemlösning, gemensamt ansvar och öppen kommunikation som arbetsuppgifter och man är som arbetstagare skyldig att delta i konflikthantering, poängterar de. De allra flesta konflikter löser också medarbetarna enkelt och smidigt, men en del konflikter får växa sig allt starkare. Lennéer-Axelsson & Thylefors presenterar i denna bok fem olika konfliktstilar (bl a utvecklade av Blakes & Moutons, Pruitt och Rubin) utifrån en modell som antar att människor har ett individuellt konfliktmönster som innebär att man uppför sig på

ungefär samma sätt i likartade situationer. *Den undvikande* försöker genom passivitet dra sig undan från konflikter, *den anpassande* prioriterar på ett undfallande sätt andras behov framför sina egna. Motsatsen till den sistnämnda är *den tävlande* som sätter sig själv i första rummet, medan *den samarbetande* försöker ha en omsorg om både sina egna och andras behov och utifrån detta hitta lösningar istället för anklagelser. Slutligen *den kompromissande* som har större omsorg om andras behov än sina egna, dock inte lika undfallande som den anpassande. Dessa modeller kan användas för att medvetandegör beteenden i syfte att uppnå en förändring, eller för att förutspå olika utfall i konflikter.

Lennéer-Axelsson & Thylefors skriver också om tredje part vid konflikthanteringar. Till denna uppgift är chefen både den lämpligaste och mest förekommande, menar de. Dock uppkommer ibland situationer som kräver en utomstående part, kanske på grund av att chefen inte kan, vågar eller hinner arbeta med konflikten själv.

Författarna menar att tredje parts uppgifter kan sammanfattas i tre saker; försöka få till stånd en kommunikation, förstå problemet och hjälpa parterna fram till en uppgörelse.

Lennéer-Axelsson & Thylefors tar även upp etiken för professionella konflikthanterare. De menar att det inte finns några givna etiska regler för denna yrkesgrupp, utan hänvisar till de fyra principer inom etiken som bl a presenteras av Gillon: *Självbestämmandeprincipen* som innebär att människor har rätt att bestämma om sitt eget liv så länge det inte går ut över någon annan. Med *godhetsmaximeringsprincipen* menas att man bör göra gott mot andra och förebygga skadliga saker. *Skademinimeringsprincipen* innebär en plikt att inte orsaka lidande eller skada. Slutligen *rättvisprincipen* som förespråkar lika behandling och lika bedömning.

*Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vågar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter (2001)*, är en vetenskaplig rapport. Arbetsrapporten är framtagen av tidigare nämnda *Thomas Jordan* och *Titti Lundin* som är verksamma vid centrum för arbetsvetenskap Göteborgs universitet. Forskningsrapporten tillkom med hjälp av anslag från Rådet för arbetslivsforskning, RALF. Rapporten har bland annat resulterat i en mycket omfattande hemsida om arbetsplatskonflikter. Rapporten är ett tvåårigt forskningsprojekt, där syftet är att synliggöra skillnader, i hur personer som är involverade i arbetsplatskonflikter tänker och reagerar kring konfliktsituationer, konfliktförlopp och konflikthantering. Man har intervjuat ett mycket stort antal individer (ca 80 st) som berättat om sina egna erfarenheter kring arbetsplatskonflikter. Man fokuserar på individen, men berör även andra viktiga frågor, som organisationsstrukturer, sociala normsystem och ledarskapets natur. I avhandlingen presenteras också en mängd olika frågor som en individ kan reflektera över under en konflikt. För att tydliggöra en individs grad av medvetenhet i en konfliktsituation, så presenteras en figur som kallas ”*konfliktmandala*” Konfliktmandalat finns att studera på [www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se](http://www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se). I denna modell kan man sedan få en grafisk överblick, genom att med hjälp av frågorna fylla vissa luckor i mandalat och då framträder en bild av personens reflektion av konflikten. Med hjälp av mandalat, kan man se att individens grad av medvetenhet kan vara mycket olika. I rapporten menar man, att konfliktmandalat kan vara en utgångspunkt för ökad självkännedom och egen utveckling. Jordan & Lundin menar att en viktig orsak till konflikter på arbetsplatsen, är att de inblandade parterna saknar insikt i sin egen inblandning i konflikten. Denna omedvetenhet får till följd att det är accepterat att behandla andra människor illa. I rapporten framkommer, att individer

kan ha mycket olika utgångspunkter vad gäller varseblivning, tolkning och hantering av konflikter. Detta kan vara av stort intresse för konsulter som arbetar i en pågående konflikt. De menar, att det är viktigt att anpassa insatserna till de behov som finns i de speciella fallen. De har också i sin rapport utvecklat en läroplan, som man som konflikthanterare kan använda sig av. Läroplanen är utformad i fyra steg: grundnivå 1, grundnivå 2, fortsättningsnivå, samt en fördjupningsnivå. Enligt deras konfliktmodell, så är det människor som befinner sig på grundnivå 1, som behöver mest insikt i sin konfliktmedvetenhet. På första nivån kan det handla om, att uppmärksamma hur gruppen som helhet fungerar, d.v.s. utvidga synfältet, från den egna omedelbara situationen, till att också handla om hur andra arbetskamrater ska kunna fungera tillsammans, för att fylla en gemensam funktion. I andra nivån, ser personen visserligen att det är en konflikt, men man reflekterar bara ytligt över hur andra människor upplever konflikten. Här är det viktigt att höja medvetenheten om att världen och händelser ser olika ut från olika synvinklar. På nivå tre har personen ett relativt välutvecklat tredjepersonsperpektiv på ett ytligt plan, men reflekterar inte över, hur andra människors inre världar kan tänkas att se ut. Här kan man som konsult fördjupa frågor kring motparten, så att man börjar föreställa sig hur det är att vara en annan människa och försöka öka förståelsen hur denna kan tänkas känna. I fördjupningsnivån reflekterar en individ över många aspekter på en arbetsplatskonflikt. De har förmåga att tolka händelser i termer av hela kontexter, som exempelvis kulturer, organisationsstrukturer och rollsystem. Utvecklingen hos dessa individer kan bestå i, att rikta uppmärksamhet mot det som känns angeläget och sedan fundera på om det är detta som de egentligen vill. Hela rapporten ger alltså en bild av hur olika människor kan reflektera över en konflikt, sedan kan man exempelvis som konsult ha nytta av resultaten, då man ska jobba vidare med att förändra människors syn på konflikter.

*Den kommunikativa utmaningen (2002)* är skriven av *Charlotte Simonsson*. Avhandlingens övergripande syfte är att skapa en ökad kunskap om kommunikationen mellan chef och medarbetare, i en organisation med moderna ledarskapsambitioner. Tanken är, att synliggöra vissa tankegångar och synsätt, som är mer eller mindre omedvetna eller outtalade, detta för att hjälpa chefer och medarbetare att kritiskt granska sin kommunikation med andra individer. Dialogens betydelse samt chefers och medarbetares syn på kommunikationen är genomgående i avhandlingen, Fokus läggs i avhandlingen på kommunikation mellan chef och medarbetare, men författaren lägger också vikt vid, att klargöra skillnaden mellan den moderna och den traditionella organisationen. Något som Charlotte Simonsson tar upp i sin avhandling, är också hur organisatoriska villkor kan påverka kommunikationen.

Simonsson kom fram till, att det finns olika hinder som begränsar kommunikationen, den djupare dialogen och delaktigheten, i den organisation hon är inne och studerar. Hon tar upp fem hinder som kan påverka dialogen. Det första hindret går att finna i kultur och makt, där ämnesundvikande, diskursiv slutenhet och kommunikationsklimatet inom en grupp begränsar dialogen. Andra hindret finner hon i strukturen, där brist på sakengagemang är ett problem. Tredje hindret är brist på resurser och då främst tidsbrist. Fjärde hindret finns inom kompetens- och kunskapsområdet, där Simonsson menar att chefers och medarbetare har bristande insikter i vad dialog är, hur den skapas och vad som är vinsten med den. Det femte hindret finns i mötesform, där hon nämner problematik med möteslokaler och

deltagarnas placering, oförberedda deltagare, fulltecknad agenda, rutinmässiga möten samt antalet deltagare. Simonsson menar att det finns en närvaro av den nya ledningsdoktrinen och att de har gjort vissa avtryck i organisationen, men ledarskapet och kommunikationen är inte tillräckligt anpassat till den nya strukturen. De resultat, som Simonsson kommer fram till, kan underlätta förståelsen kring, att kommunikation i en organisation inte är någon självklarhet, utan kräver mycket arbete på olika plan. Det kan finnas en vilja till att uppnå den nya organisationens mål med att förbättra kommunikationen mellan chefer och medarbetare, men Simonsson menar, att trots att vissa förändringar skett så finns det en kommunikativ eftersläpning.

Det finns alltså relativt mycket forskning i kringliggande områden, men just vårt ämne – professionell konflikthantering – utgör ett område där mycket forskning återstår. Vi ska därför inte tillstå att denna begränsade undersökning täcker någon kunskapslucka, men kanske kan den väcka ett intresse för utvidgad forskning inom området.

## **5. TEORETISKA PERSPEKTIV**

### **5.1 Teorier som används vid konflikthantering**

Många olika teorier används i konflikthantering. Vi gör här en sammanställning med begreppsdefinitioner av de teorier som framkommit i intervjuerna. Vi kommer också att ta upp några namn som intervjupersonerna nämnt som inspiration i metodvalet. Syftet med denna genomgång är att underlätta förståelsen av de arbetsmetoder som presenteras i resultatredovisningen.

#### **5.1.1 Psykodynamiska teorier**

##### *Psykodynamisk teori*

Denna term syftar på de inriktningar inom psykologin som betonar kraftspelet inom och mellan människor. Närbesläktade begrepp är djuppsykologisk eller freudiansk efter upphovsmannen Sigmund Freud (Bernler & Johnson 2001). Ett centralt begrepp inom den psykodynamiska teorin är personlighetsmodellen som utgörs av tre strukturer: detet, jaget och överjaget. Beskrivning av dynamiken mellan dessa tre, som är aktiva i olika grader av vårt medvetande, ger ett viktigt bidrag till förståelsen av mänskligt samspel. Ett annat inslag i denna teori är försvarsmekanismerna, som syftar till att skydda jaget mot ångest och konflikter (Jerlang red. 1991)

Psykodynamisk teori är också ett starkt inslag i konfliktteori, som nämns nedan. Psykoanalysens tankegångar behandlar där våra inre konflikter och relationerna till andra. Axelsson och Thylefors (2002) menar att psykoanalysen också kan användas för att förstå de omedvetna drivkrafter som gör att människor både startar och vidmakthåller konflikter.

### *Kognitiv teori*

Kognitiv psykologi är den del av psykologin som studerar hur människor behandlar information. Den utgår från den psykodynamiska teorin, men är framförallt inspirerad av Piagets tankar om inlärning och tänkande. Kognitiv teori omfattar tre huvudprocesser: Hur informationen inhämtas, hur den bearbetas och hur den används. Dessa processer kan vara medvetna eller omedvetna. Inom denna gren av psykologin är man mer intresserad av själva processen än av innehållet i den. Ur dessa tankegångar har den kognitiva terapin vuxit fram. Den utgår ifrån att människans tankar styr både känslomässiga reaktioner och handlingar. De terapeutiska teknikerna kan vara både insikts- och beteendearbetade (Nilsson 1994)

### *Familjeterapi*

Även familjeterapi har sin grund i det psykodynamiska tänkandet, men utvecklades ifrån att fokusera på vad patienten berättade om familjen, till att studera hur patienten agerade tillsammans med familjen.

Familjeterapi är ett synsätt och ett arbetssätt som kan appliceras på fler områden än på familjen. Lundsbye red (2000) menar att termen skulle kunna ersättas med ”interaktionsbearbetning” vilket innebär att ha fokus på relationer och samspel, till skillnad mot individualterapi där fokus ligger på individen. I familjeterapi ingår flera olika teorier; kommunikationsteori, systemteori och processteori varav vi kommer att presentera de två förstnämnda nedan.

## **5.1.2 Systemteoreti**

### *Systemteori*

Systemteorin baseras på matematiska och biologiska begrepp som används för att förklara samverkan mellan olika enheter och faktorer i ett system. (Egidius 1981) I detta synsätt försöker man förstå enskilda fenomen som delar i en helhet, där varje del fungerar i ett påverkansförhållande till andra delar och till helheten. Detta innebär att om en del av systemet påverkas kommer de andra delarna och även helheten att påverkas (Lundsbye red. 2000) Helhetsbegreppet är ett av de mest centrala begreppen och innebär i praktiken att man, för att till fullo förstå personen, måste betrakta individen i de sociala sammanhang han verkar i. System är också hierarkiska, vilket innebär att varje system kan betraktas som ett subsystem inom ett större system. Utifrån detta kan man sedan välja analysnivå, som i sin tur medför att bedömning och behandling kan komma att se olika ut beroende på vilken nivå man väljer att utgå ifrån (Bernler & Johnsson 2002). Eftersom vi alltid påverkar de sammanhang vi ingår i, innebär detta att man även som behandlare blir indragen i de olika system man arbetar med. Ingen individ kan agera isolerat, utan man är alltid en del av processen (Evans & Kearny 1996). Mellan system pågår ständigt ett utbyte. All information som tas in i systemet kallas *input*. Detta bearbetas i en process som kallas *through-put* och lämnar sedan systemet som ny information i en *output*. Denna process står dock under påverkan av huruvida systemet är öppet eller slutet, med vilket menas hur starka gränser systemet sätter för utifrån kommande påverkan. (Bernler & Johnsson 2002)

Alla system strävar efter ett jämviktsläge och visar oftast en ovilja mot förändring. Efter en biologisk term kallas detta fenomen för *homeostas* som närmast kan liknas vid en termostat. Då gränserna för systemet överskrids, sänds signaler (negativ

feedback). Systemet är alltså självreglerande. Motståndet mot förändring ser olika ut i olika typer av system (Lundsbye red. 2000).

### *Kommunikationsteori*

Kommunikation är det mest grundläggande i relationer. Med kommunikation menas här den interpersonella kommunikationen, där det finns en sändare och en mottagare. Feedback är ett centralt begrepp inom kommunikationsteorin och innebär det gensvar mottagaren ger på ett utsänt budskap. En funktion för kommunikationen är naturligtvis att förmedla information, men en viktig aspekt är den sociala funktionen, d v s att upprätthålla kontakt och gemenskap (Lundsbye red. 2000).

Kommunikationen behöver inte vara bara verbal, utan man använder tvärtom sig av kommunikation på många plan samtidigt, t ex genom att säga en sak med ord och visa en annan med ett tonfall på rösten eller en kroppsgest, s k metakommunikation (Evans & Kerny 1996).

Det verbala budskapet måste också alltid tolkas för att kunna förstås fullt ut. Orden utgör bara innehållet i budskapet, medan innebörden i det är något mer och ibland till och med något annat.

Den idealiska formen av kommunikation är den öppna, som innebär att innehåll och innebörd stämmer överens. Det innefattar också ett öppet lyssnande, att kontrollera att man uppfattar budskapet riktigt. Den öppna kommunikationen ter sig i och för sig tämligen ouppnåelig, eftersom den mänskliga kommunikationen är så mångfacetterad. Motsatsen till denna kallas dysfunktionell om oklara budskap blir ett återkommande mönster (Lundsbye red. 2000).

### *Familjekonstellationer*

Bert Hellinger är en tysk terapeut som utvecklat en systemisk terapi som fokuserar på familjesystemet. Syftet med denna terapi är att avslöja den dolda dynamiken i familjen och på det viset lösa omedvetna knutar.

I praktiken går det till så att klienten väljer ut representanter för sina familjemedlemmar och för sig själv ur den närvarande gruppen. Han placerar dem därefter i förhållande till varandra utifrån en inre bild. Terapeutens roll är att sedan fråga samtliga i konstellationen hur de upplever sin position och utifrån detta synliggöra den dolda dynamiken.

Det finns även en vidareutveckling av denna teknik som kallas för organisationskonstellationer och som följaktligen tillämpas i arbetsgrupper.

( [www.svenskahellingerinstitutet.nu](http://www.svenskahellingerinstitutet.nu) )

### *Förändringens fyra rum*

Claes Janssen är svensk psykolog och författare. Han har utformat en egen teori som han kallar "Förändringens fyra rum". Den beskriver förändring som en rörelse genom fyra psykologiska skeden eller rum.

Han menar att man i alla förändringar flyttar sig från en "Nöjdhet" som man förlorat, via "Censur" som innebär ett försvar av det gamla. Därefter följer "Förvirring" som avslutas då man ger upp det gamla. Detta rum symboliserar också vändpunkten som innebär att man öppnar sig för det fjärde rummet "Inspiration och Förnyelse". (

[www.claesjanssen.se](http://www.claesjanssen.se) )

### 5.1.3 Socialpsykologiska teorier

#### *Organisationspsykologi*

Organisationspsykologin utvecklades vid mitten av 1960-talet ur den mer individinriktade arbetspsykologin, som handlar om den ömsesidiga anpassningen mellan individ och arbetsplats – i praktiken använd bl.a. vid rekryteringsurval, yrkesval och utbildning. Organisationspsykologin är mer systemiskt och dynamiskt inriktad och studerar arbetet mer i ett helhetsperspektiv (Johannesson red.1976).

Marvin Weisbord är en amerikansk organisationskonsult som utvecklat en modell för organisationsdiagnos med sex s.k. boxar (organisationens delar) som innehåller Mål/Syfte, Struktur/Kompetens, Ledarskap, Stödsystem, Belöningar/Uppmärksamhet samt Relationer. Dessa boxar står i ständig kontakt med varandra och förändringar i den ena ger alltid effekter i den andra. Denna modell är användbar när man behöver sortera problemen för att se var obalansen som orsakar konflikten ligger (Ljungström & Sagerberg 1991).

#### *Konfliktteori*

Konfliktteori är egentligen inte en teori utan många. Ursprungligen användes begreppet inom marxismen, då med tanke på konflikterna mellan borgerskapet och arbetarklassen, men har senare fått en vidare användning. Teorierna kan användas både på systemnivå eller i avseende på enskilda aktörer. De nämns ofta som en motsats till konsensuspräglade teorier, som betonar en grundläggande enighet mellan aktörerna

(Brante, Andersen och Korsnes 1997).

Lennéer Axelsson och Thylefors (2002) menar att eftersom ämnet är så mångfacetterat, måste man söka kunskap från flera olika utgångspunkter. Därför är det egentligen riktigare att tala om konfliktperspektiv än konfliktteori. De tre viktigaste perspektiven inom konfliktteori är förutom tidigare nämnda marxismen och den psykodynamiska teorin också feministisk teori – där man koncentrerar sig på maktförhållandet mellan män och kvinnor.

#### *Psykodrama och sociometri*

En rumänsk/amerikansk psykiater, JL Moreno, utvecklade under första hälften av 1900-talet

dels en socialpsykologisk metod för mätning av sociala relationer – *sociometri*, dels en psykoterapiform med rötter i improvisationsteatern – *psykodrama*.

Sociometri handlar om att utifrån individens positiva och negativa bedömningar av andra individer kartlägga grupperns struktur. Detta framställs i ett s.k. *sociogram*. Man har i undersökningar av detta slag funnit att bl.a. socioekonomisk status, yrke och utbildningsnivå påverkar individens val av andra individer. (Nationalencyklopedien 1994)

Psykodrama är en form av gruppterapi där huvudpersonen genom rollspel iscensätter tidigare händelser, konfliktsituationer eller drömmar. De övriga gruppdeltagarna agerar motspelare och byter ibland roll med huvudrollsinnehavaren. Denne får då se sig själv med andras ögon. Syftet är att utveckla nya handlingsmönster utifrån att man lär sig att se på sig själv på ett klarare sätt (Egidius 1981).

#### *Martin Buber*

Martin Buber var en israelisk religionsfilosof som är särskilt känd för sin dialogiska princip. Denna går ut på att ”Jaget” är olika beroende på om det är i dialog med ett

”Du” eller bara betraktar ett ”Det”. Jag - Du relationen förekommer inte bara mellan människor utan mellan människor och Gud eller djur och natur. Den dialogiska principen spelar en stor roll inom den humanistiska psykologin (Illman 1994). Moxnes (2001) menar att vissa människor föredrar att leva i Bubers ”Det-världen”, där tingen blir koordinerbara, rationella och systematiska. Andra människor föredrar en ”Du-värld” där det spontana, intima och emotionella får större spelrum.

## 5.2 Vårt teorival

Vi har valt att studera konflikthanteringen ur ett systemteoretiskt perspektiv. Det system som arbetsplatsen utgör är mångfacetterat, med en mängd subgrupper och systemteorin känns därför särskilt tillämpbar. Denna teori kan dock kritiseras för att vara alltför vid och alldeles för lätt att applicera på många områden. Risker finns då att djupet i den teoretiska granskningen går förlorad. Lennér-Axelsson & Thylefors (1998) menar dock att få områden är så lämpade att studera utifrån systemteorin som arbetslivet, eftersom grupper och organisationer är så tydliga system, där förändring i en del påverkar hela systemet.

Som organisationskonsult består arbetet ofta i att medvetandegöra de inblandade om sin egen och medarbetarnas ömsesidiga påverkan på varandra och synliggöra vars och ens delaktighet i konflikten.

Evans & Kearny (1996) menar att om alla inblandade i en konflikt använde sig av ett system-teoretiskt perspektiv skulle det öka medvetenheten och viljan att integrera en vidare bild av problemet snarare än att snäva in konflikten. Vidare menar de att det är viktigt att se till mönster och strukturer i en rad av händelser istället för att isolera problemet.

Dessa synpunkter gör att systemteorin känns som ett naturligt val av teoretiskt perspektiv.

Tilläggs bör att även den närbesläktade kommunikationsteorin ges ett stort utrymme, eftersom just kommunikationen genomgående tas upp som både en orsak till konflikterna och som ett verktyg i hanteringen.

## **6. RESULTAT**

### **6.1 Presentation av intervjupersonerna**

Vi har intervjuat sex organisationskonsulter, fyra kvinnor och två män. Fyra stycken är psykologer, en socionom och en har annan beteendevetenskaplig utbildning. Flera har vidareutbildningar inom olika områden, som handledarutbildning eller specialiseringar inom terapiformer som exempelvis psykodrama. De kallar sig samtliga för *organisationskonsulter*, och alla har de arbetsuppgifter som, förutom konflikthantering också innefattar grupp- och ledarutveckling. Alla utom en driver eget företag inom branschen. Yrkesbakgrunden är skiftande, några har alltid arbetat med personalfrågor i någon form, några har andra erfarenheter som till exempel förskolechef, kurator och sjukhuspsykolog. Erfarenheten inom det nuvarande området varierar i tid mellan 15-30 år.

### **6.2 Faktorer som påverkar metodval**

#### **6.2.1 Grundutbildningens/yrkeserfarenhetens betydelse**

Samtliga psykologer betonar att grundutbildningen medfört att de i viss mån sätter fokus på individen i organisationen. Teorierna om individen är mycket viktigt att ha med sig, enligt en person, likväl för individen själv som för gruppen och organisationen som helhet. En av dem hävdar att man som psykolog i första hand värnar om individen och inte om organisationen.

*”Kommer det till en slags valsituation där jag själv är inbegripen, då har jag väldigt lätt att ställa mig på individens sida.”*

Socionomen å sin sida menar att socionomutbildningen ger mycket goda förutsättningar att arbeta med just individ, grupp och organisation, eftersom man tränas i att inta olika perspektiv och att man arbetar med olika system på olika nivåer. Socionomen menar vidare att nätverkstänkandet kring en klient på ett socialkontor handlar om samspel, vilka relationer finns det, vilka är bärande. Detta handlar om samma tänkande som man behöver använda i arbetslivssammanhang. Dysfunktionella relationer kan leda till konflikter och problem i båda fallen. Man behöver också vara bra på att inta olika perspektiv.

*”Jag tycker nästan att jag har större användning för min grundutbildning i det här jobbet än när jag satt på socialkontor.”*

#### **6.2.2 Bedömning av konfliktsituationen**

Alla intervjupersoner menade att första kontakten oftast sker via chefen, det är alltså på det sättet som man får sina uppdrag. Det kan vara en mellanchefer eller en högre ledare, som kontaktar konsulten för att be om hjälp med en konflikt bland medarbetarna. Uppdraget kan också komma via fackliga representanter.

I inledningsskedet så pratar man med de inblandade, men det kan se lite olika ut vad gäller tillvägagångssättet i första samtalet.

Några gör inledande individuella intervjuer med varje medarbetare, medan andra pratar med hela gruppen samtidigt.

De flesta väljer dock att först tala med chefen för att få en överblick över situationen. En person uttrycker dock, att om man i förväg vet att det rör sig om en konflikt, ber man ofta att först få prata med de berörda parterna. En konsult nämner att man använder enkäter i inledningen, för att sedan använda dessa i syfte att utröna mönster. Några visar också analysen för chefen för att i dialog med denne besluta om vidare åtgärder.

*” Ja, egentligen så tycker jag att jag har ju jobbat så där även att jag har talat kanske åtminstone i ett inledande skede med var och en. För att få en uppfattning lite om hur var och en ser på det. Men när man väl talat med människor var och en för sig så är det också svårare att på något sätt återföra det till den som inte är där. Jag tycker att det ligger en finess i att alla som är inblandade i någonting finns med. Men sedan kanske man inte behöver driva det så strikt.”*

Av de sex konsulter vi intervjuat så verkar det dock vara vanligast att man inleder konflikthanteringen med individuella intervjuer.

Vikten av att se till eventuella organisatoriska problem i inledningsskedet betonas också av en konsult. Förankringsfasen är viktig. Någon menar att det är nu man skapar personlig kontakt. En konsult beskriver det som att den inledande fasen kan beskrivas som en förberedande fas med inventering. En annan menar att samtalsmetodik är det första steget i konflikthantering

För att välja angreppssätt måste konfliktsituationen analyseras. Samtliga konsulter är överens om att man inte kan gå in med en färdig modell, utan att åtgärder måste baseras på den aktuella situationen. Flera menar att man tidigt måste avgöra vilken sorts konflikt det handlar om – är det till exempel personbundet eller gruppbundet, är det en intressekonflikt eller en fråga om resurser? Hur länge konflikten pågått är också en aspekt att beakta, är den färsk eller har den hunnit bli cementerad? Man måste även reda ut vad som är kärnan i det hela genom att lyssna in tongångar och åsikter i gruppen.

*”Det är en bedömning, det är det ju. Både en tankemässig analys och en känsla. Ibland får man lita mera på det ena eller det andra, ibland så är det mer på analysen, ibland så är det mer på känslan.”*

Flera av konsulterna menar att det är mycket viktigt att få med hela gruppen från början i processen. Man försöker ta reda på om gruppen själva tycker att de har problem, så att uppdraget inte bara kommer ”ovanifrån”. De flesta betonar också vikten av att kartlägga vad som gjorts tidigare för att undvika upprepning. Man försöker också ta reda på om gruppen är motiverad och villig att starta och slutföra en konflikthantering. Särskilt en av konsulterna betonade denna fas som mycket viktig och låter därför också gruppen i inledningsskedet skriva ett kontrakt där medlemmarna förbinder sig att vara med i hela processen.

Flera menade att man också redan i detta skede måste ställa frågan om vad gruppen vill uppnå med konflikthanteringen.

### 6.2.3 Synsätt och tankegångar

De flesta av våra konsulter menar att det är omöjligt att i konflikthanteringar arbeta utifrån en fast metod, eftersom situationerna ser så olika ut. Däremot går man oftast in i hanteringen med ett synsätt eller med tankegångar och kunskaper som vuxit fram under åren. En konsult menar att man blir förmodligen begränsad i sitt arbete av de glasögon man väljer men samtidigt är det bättre än att inte använda några glasögon alls.

Flera konsulter menar att det till stora delar handlar om att avdramatisera konflikter. Att lära grupper att en del konflikter går att lösa, andra får man lära sig leva med och att det i sig inte är farligt eller onormalt. En konsult säger

*”Jag brukar själv beskriva en konflikt att det är en kollision mellan intressen, viljor och känslor. Och betraktar man det så, ja då behöver det inte vara något väldigt stort.”*

Många har också den synen att konflikter är något positivt och utvecklande och livgivande i mänskliga relationer. I arbete med grupper kan man då också behöva lära ut ett positivt grundtänkande kring ämnet, att försöka se möjligheterna till förändring som en konsult säger,

*”...i konflikten finns också embryo till förändring...Skulle vi inte ha några former av konflikter – meningsskiljaktigheter skulle kanske världen bli stillastående.”*

Man pratar också om att i grupper diskutera att människor oftast inte går in medvetet för att göra andra människor illa och att de allra flesta gör sitt bästa för att samarbeta.

*”Det är sällsynt som hönständer att folk vill sabotera.”*

Någon menar att det ofta handlar om projektioner man sänder ut till sina medarbetare, man är så upptagen av sina egna affekter att man tappar sin inlevelseförmåga och på det viset tillskriver andra negativa egenskaper.

*”Det handlar om en sorts gymnastik med individerna där man lösgör dem gradvis från sina positioner så att man blir mer och mer konkret, mer och mer: Uttryck dig själv!”*

En annan aspekt värd att belysa tar en av konsulterna upp – svårigheten i att uttrycka affekter i arbetslivet. Detta är en stor skillnad om man jämför med exempelvis familje- eller parterapi, där det på ett helt annat sätt är tillåtet med känslouttryck. Eftersom det ändå handlar om mellanmänskliga relationer uppstår irritationer, men man kan inte använda sig av samma beteende som hemma, vilket ibland innebär större svårigheter att hantera konflikterna på arbetet.

*”Det ingår faktiskt inte heller, utan rent juridiskt får vi inte uttrycka känslor, det finns gränser/.../man får inte använda svärord och gapa och slåss... Folk – och det ska vi väl vara glada för - härbärgerar mycket mer i arbetslivet.”*

Detta resonemang innebär också att man inte kan ha för stora förväntningar på sina arbetsrelationer eftersom man inte väljer varandra på samma sätt som i övriga livet.

Att hjälpa en grupp att hantera konflikter handlar också mycket om att visa värme och omsorgsfullhet. Att vara med och skapa ett klimat som är tillåtande och öppet är en viktig del i konfliktarbete

### **6.3 Analys av faktorer som påverkar metodval**

Ett problemområde kan betraktas utifrån flera olika förklaringsnivåer, så som exempelvis individnivå, interpersonell och strukturell nivå (Lundsbye red 2000). Man kan se en ganska tydlig skillnad mellan de olika yrkesgrupperna. Psykologerna har lättare att fokusera på individerna, även om medvetenheten om andra faktorer påverkan är stor. Att betrakta företeelser utifrån ett individperspektiv kan beskrivas i termer som att man ser både problem och lösningar inom individen. Det kan röra sig om känslor och upplevelser och mer eller mindre medvetna motiv (Lundsbye red 2000). Socionomen och konsulten med annan beteendevetenskaplig utbildning betonar mer den interpersonella nivån, det vill säga det samspel som äger rum mellan individerna i en arbetsgrupp. Problem och lösningar hittas i personalgruppens interaktion (Lundsbye red 2000).

Det framkommer inte så tydligt i våra intervjuer huruvida en konflikt faktiskt kan ha sin orsak i brister i organisationens struktur. Konsulterna visar dock medvetenhet om organisationens betydelse, även om vi anser att man kunde betonat det mer. Alvesson (1993) menar att man måste beakta organisationens påverkan på individen och då framförallt de övergripande strukturerna. Det krävs förändringar både på en ”psykisk/teknisk” nivå, som handlar om individens villkor i samband med arbetsuppgifternas utförande, dels på en social nivå som rör arbetsplatsen som helhet. Alvesson menar vidare att man måste utforma organisationen så att man betraktar både de tekniska och de sociala förhållandena samtidigt. Organisationsutveckling (OU) kritiserar ibland för att den fokuserar på de interpersonella förhållandena och då förskjuts perspektivet från de organisatoriska faktorerna, alltså ett slags psykologiserande av problem som egentligen handlar om makt och mål hos organisationen. De positiva aspekterna av OU kan beskrivas som en humanistisk komplettering till det ekonomiska tänkandet hos företag (Alvesson 1993).

Som nämndes av konsulterna så är det viktigt att ta reda på vad konflikten handlar om. Lennéer-Axelsson & Thylefors (2003) talar om olika typer av förekommande konflikter såsom maktkonflikter, intressekonflikter och värderingskonflikter. Lösningen ser olika ut beroende på vilken konflikt det gäller. Lennéer-Axelsson & Thylefors (2003) nämner Ellmin som framhåller att det är viktigt att göra en konfliktanalys genom att ställa tre frågor: Hur ser man konfliktens orsaker, hur har man hittills hanterat konflikten och hur ser man på förutsättningarna för en lösning. Detta är viktigt för att ta ställning till hur mycket man är villig att satsa för att nå en lösning. Detta tycker vi är ett applicerbart förhållningssätt såväl för medarbetarna att

reflektera över, men även för konflikthanteraren att ta ställning till för att sedan kunna värdera sin egen brukbarhet och relevans i en konflikt på en arbetsplats. Evans & Kearny (1996) menar att om man ska arbeta utifrån ett systemteoretiskt perspektiv så bör man även fråga sig själv som behandlare i vilket sammanhang agerar jag och vad är målet med min medverkan, hur kan utgången tänkas bli med min inblandning.

Intressant att notera i detta sammanhang är att socionomen är den som tydligast uttrycker utbildningens värde i positiva ordalag då vi talar om grundutbildningens betydelse.

Att man undviker att uttrycka vad man tänker och känner på arbetsplatsen trots att man upplever att något är fel, menar Lennér-Axelsson & Thylefors (1998) kan bero på att vi svenskar fostras till att vara behärskade och kontrollerade. Spontanitet är något som ventileras inom hemmets väggar. I arbetslivet finns en tyst förväntning om att man ska respektera varandras integritet. De menar dock att detta kan gå till överdrift och leda till att man inte framför den kritik man känner utan väntar tills kritiken uppmärksammas av andra parter i gruppen. Detta leder till att kritiken då kan få onödigt stora proportioner. De menar dock att en miljö där alla säger allt de känner hela tiden, blir outhärdlig trots att man förespråkar öppenhet.

En grundläggande tanke som genomsyrar både böcker och intervjuer, är att försöka avdramatisera konflikter. Med risk för att ventilera gamla fördomar och att grovt generalisera, är svenskar kanske i gemen något mer konflikträdda än människor från sydligare breddgrader.

En viktig lärdom, både för organisationskonsulter och litteratur att lära ut är de positiva aspekterna av konflikter, så som exempelvis möjligheten till utveckling. Vi är medvetna om att när man står mitt i en konflikt, är det mycket svårt att se de goda sidorna av saken. Samtidigt kan ökad kunskap leda till att människor förändrar sitt handlande och sin kommunikation så att konflikterna slipper bli så dramatiska. Minskad konflikträdsla kanske kan bidra till en mindre defensiv hållning, vilket i sin tur medför mindre laddade situationer.

## **6.4 Teoretiska aspekter**

### **6.4.1 Använda teorier**

De flesta tyckte att det var svårt att på rak arm säga vilka teorier man arbetar efter. De menar att konflikter är ett alldeles för komplext område för att kunna applicera en teori på. Eftersom det finns så många olika sätt att arbeta med konflikter är det svårt att hänföra modellerna till teoretiska hemvister. Däremot nämns teorier som något man kan hämta stöd och hjälp i.

Flera nämner den psykodynamiska teorin som ett grundläggande synsätt. Någon menar att där finns värdefulla kunskaper om bland annat de psykiska försvar som ofta aktiveras i konfliktsituationer. Sociala försvar – som exempelvis består i rituella arbetsmönster, hemlig omfördelning av ansvar och motstånd mot förändring nämns också av en konsult.

Systemteorin är också flitigt använd. Den används då främst utifrån individ, grupp och organisationstänkandet. En konsult arbetar med Familjekonstellationer, en modifiering av systemteorin.

Två av konsulterna använder sig i stor utsträckning av Psykodrama-metoder. De arbetar då bland annat med rollspel och reflekterande samtal för att medvetandegöra andra personers positioner.

Övriga teorier som nämns är konfliktteori, kommunikationsteori, organisationspsykologi, familjeterapi, kognitiv teori. Man hänvisar också i stor utsträckning till Lennéer-Axelsson och Thylefors tankegångar om konflikter.

En av konsulterna talar om Martin Buber, som skrivit mycket om konflikter och nämner hans bok ”Människans väg”

*”Jag tänkte på någonting som – tror jag- står i den här boken ...att en människa måste först få insikt i att konflikterna mellan henne själv och andra är konflikterna i hennes själ. Och det tycker jag är rätt bra uttryckt. Martin Buber talar väldigt mycket om tanke, ord och handling och han säger också att grunden till alla konflikter är att jag inte säger det jag menar och att jag inte gör det jag säger att jag ska göra. ”*

Samma konsult talar också om att Claes Janssens bok ”Förändringens fyra rum” där han utvecklar sin egen teori, betytt mycket i arbetet.

Ett annat redskap som flera konsulter nämner är Marvin Weisbords modell för organisationsdiagnos.

#### **6.4.2 Lösnings/problemfokuserat**

Definitionen på problemfokuserat eller lösningsfokuserat arbete varierar en del från person till person. Flera konsulter menar att det är något av en trend att arbeta lösningsfokuserat – eller att överhuvudtaget tänka positivt - som man alltså märker av även i detta arbete.

Ett par av konsulterna tycker att de arbetar problemfokuserat. Den ena berättar om att man alltid inleder med en problemfokuserad fas, där man undersöker, analyserar och ställer någon form av diagnos eller utlåtande.

*”...det känns mer rejält om man säger så och jag har mycket mer på fötterna. Om det skulle hända någonting skulle jag förstå det mycket bättre i och med att jag har gjort den analysen.”*

Konsulten menar att man i ett senare skede går över i en mer lösningsfokuserad fas, där man koncentrerar sig på hur folk önskar att det ska vara. Den andra konsulten menar att det är viktigt att peka på de problem som finns och ta itu med dem.

*”Har man problem med konflikter så måste man ta itu med det och beskriva det. Och då finns det ingenting med det som blir bättre av att man låtsas som att det inte finns.”*

Samtidigt menar denna konsult att det är på gott och ont – man ska inte gå in alltför mycket i konflikten och inte heller stanna där.

De andra konsulterna tycker att de arbetar mer lösningsfokuserat. En person menar att man aldrig bör tala i termer av problem, utan bara försöka att se möjligheter och styrkor istället. En ställer sig väldigt tveksam till att ställa diagnos, utan tycker att det mer ska handla om att kartlägga vad det finns för önskningar, behov och drömmar inför framtiden. Denna konsult jobbar med psykodramametoden, vars tankegångar beskrivs som ett sätt att hitta nya vägar att lösa gamla problem.

*”...det finns en besvikelse, en kränkning i när man säger sig ha en konflikt eller klagar på någonting...att våga formulera det som en önskan framåt och då bli mottagen för det.”*

## **6.5 Analys av teoretiska aspekter**

Lundsbye red. (2000) talar om så kallade metateorier, med vilka menas föreställningar och värderingar av människan och samhället. Metateorierna är de som i grunden styr våra val i en behandlingssituation. Detta sker alltid även om det i de flesta fall sker omedvetet. Lundsbye red. (2000) menar att man kan märka en trend där man undviker att tala i teoritermer. Detta förhållande kan vara negativt eftersom man inte alltid klargör för sig med vilken människosyn man går in i en behandling. Det är alltså mycket viktigt att sträva efter en metateoretisk förståelse, eftersom det är först då man kan urskilja ett perspektiv på det man gör i praktiken.

Vi är medvetna om att teorierna efter många yrkesverksamma år, mer är integrerade i personen och svårare att medvetandegöra. Arbetsättet bli snarare då en blandning av teorier och erfarenhet, allt utifrån konsultens egen övertygelse om vad som för honom eller henne fungerar bäst. Det är dock av stort värde att i grunden ha teorier som en slags bas att luta sig mot och intrycket vi fått är att konsulterna är tämligen teorimedvetna och förespråkar teorianvändning i praktiken. Det är dock så att ingen av intervjupersonerna renodlat kan beskriva den faktiska teorianknytningen, utan de talar istället om föredragna metoder.

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2002) manar till viss försiktighet med användning av psykoterapeutiska metoder eller tankegångar i konflikthantering, eftersom man på arbetsplatser oftast har att göra med friska individer, som inte är i behov av behandling. De menar att de bästa lärdomarna från psykoterapi inom detta område, är den jagstödande delen samt krisstöd.

Dock måste kunskaperna om de psykiska försvaren, som en av konsulterna nämner, vara mycket användbara i laddade konflikter. En konsult pratar också om de sociala försvaren. Moxnes (1987) tar upp Menzies tankegångar om sociala försvarsmekanismer. Han menar att struktur och organisering blir ett sätt för arbetsgrupper att hantera ångest. Istället för att medarbetarna använder sig av ett eget inre psykiskt försvar kan detta läggas ut i organisationsstrukturen. Det egna psykiska försvaret är betydligt mer energikrävande än det sociala. Detta medför att de sociala

försvaren är mer använda av de människor som i sin arbetsmiljö möter mycket osäkerhet och stress, som exempelvis i sjukvården.

Bernler & Johnsson (2001) beskriver det lösningsfokuserade arbetet som framtidsinriktat, man talar alltså inte gärna om det som varit om det inte handlar om tidigare lyckade lösningar. Man undviker också i möjligaste mån att tala om problem utan uppmanar klienterna att göra mer av det som fungerar. De menar att det lösningsfokuserade arbetet har blivit populärt dels på grund av att det är en korttidsbehandling, dels av att det fokuserar på det positiva. De höjer dock ett varnande finger för att en alltför ensidig tro på ”mirakel lösningar” kan leda till att människor som tappat tron på förändring känner sig nertryckta. En av konsulterna menar att genom att använda sig av ett problemfokuserat förhållningssätt har man mer på fötterna eftersom det kräver en ordentlig analys av situationen.

Lennéer-Axelsson & Thyefors (1998) betonar vikten av att analysera nu-situationen så att man är förberedd på eventuella svårigheter. Förändringsprocessen kan annars stanna av och människor kan bli rädda för att försöka igen. Att konsulterna kan ha så olika förhållningssätt när det gäller problem eller lösningsfokuserat arbetssätt tycker vi är intressant. Trots att de olika synsätten skiljer sig åt så är de ändå accepterade metoder i konsultarbetet. Lösningsfokuserat synsätt verkar vara det vanligaste förhållningssättet och en aspekt i det hela tror vi kan vara att det också är en ekonomisk fråga. Konsulterna agerar företrädevis på den privata marknaden där ekonomiska intressen både från konsulterna och uppdragsgivarna spelar in. Vi tror att då konsulterna får ett uppdrag så kan det handla om att arbetsgivaren vill ha en relativt snabb förändring och då kanske det lösningsfokuserade arbetet är att föredra, medan det problemfokuserade kräver mer tid och en djupare förståelse för fenomenet.

## **6.6 Arbetsmetoder**

### **6.6.1 Faser i arbetssättet**

Flera av konsulterna beskriver ganska tydliga faser i arbetssättet och efter inledningsfasen börjar en ny fas. I inledningen består arbetet mer av att lyssna på hur var och en beskriver sin bild av konflikten, medan man i ett senare skede kan försöka att återge den bild som medarbetarna beskrivit. Det blir då också mer av en dialog mellan konflikthanteraren och gruppen. Det är nu som man gör upp en handlingsplan enligt en konsult. I detta skede är det viktigt att beskriva vad man tillsammans vill uppnå. Det kan vara så att man som konsult behöver hänvisa till de mål som finns för verksamheten. Bearbetningsfasen som en kallar den, är den fas då man jobbar aktivt i jämförelse med den mer passiva, inlyssnande första fasen.

En av konsulterna betonar att man använder mycket tydliga fasta faser i arbetssättet. Detta beskrivs i tre faser en inledningsfas som handlar mycket om att skapa förtroende, trygghet och lugn. Vidare i fas två där man som konsulten själv säger ”gör själva jobbet”. I fas två arbetar man med kommunikation, hur man ger kritik, samt gemensamma referensramar. I fas tre arbetar man med uppföljning.

Uppföljning är något som samtliga sex konsulter beskriver som mycket viktigt att lägga tid på. En av dem beskriver uppföljningen som den viktigaste delen i

konflikthanteringen förutom inledningsfasen. Syftet med uppföljningen är att se hur gruppen kommit vidare och en konsult menar att det är viktigt att finnas med i hela processen.

### 6.6.2 Specifika övningar

Huvuddraget hos samtliga sex intervjuade är att man samtalar med de inblandade. En av konsulterna beskriver detta på följande sätt.

*”Alltså i mera konkreta akuta konflikter där finns det ju tycker jag egentligen bara att prata om det så att säga. Där räcker ju liksom själva ämnet vad man nu är i konflikt om kanske är det arbetsmetoder eller ja någonting sådant. Då räcker ju det som underlag för att föra en dialog”*

Det är ändå några av konsulterna som nämner specifika övningar som används. En övning som nämns handlar om att utröna olika konfliktstilar utifrån den konfliktmodell som används av Lennèr-Axelsson & Thylefors. I modellen kan man identifiera fem olika konfliktstilar, dessa tas upp och diskuteras med gruppen.

Andra övningar som nämns är inspirerade av psykodrama som exempelvis ”Den tomma stolen” som är en perspektivförskjutningsövning som går ut på att deltagarna får sätta sig på den andra personens stol och vara den personen, för att på detta vis sätta sig in i den andres situation. ”Reflekterande samtal” är också en psykodramaövning, då en grupp intervjuas medan en annan grupp lyssnar och reflekterar. En av konsulterna säger att man använder mycket övningar och menar att man lär sig bäst med det. Det är dock kommunikationen som är grundläggande i konflikthantering enligt de flesta intervjuade.

En konsult menar att man kan ha teoretiska inslag för att få gruppen att känna sig normal det kan då gälla föreläsningar som rör exempelvis grupppsykologi eller att ge gruppen ökade kunskaper om konflikter.

Många gånger handlar det om att hjälpa gruppen att förbättra sin kommunikation, genom förtydliga och klargöra.

*”Mitt fokus - om jag ser det som konsult – är att öka lärandet och förståelsen och upprätta en god kommunikation.”*

### 6.6.3 Tidsperspektiv

Hur länge man är inne i en konflikt kan se väldigt olika ut beroende på konfliktens art. Uppdragen kan variera i tid mellan 3 timmar upp till flera år om man ser på vad konsulterna sagt. En av konsulterna säger dock att man alltid talar om för de inblandade hur länge man ska vara inne i konflikten. Annars verkar det vara väldigt situationsbetingat. En av konsulterna beskriver detta på följande sätt:

*”Tiden kan variera väldigt mycket. Ibland blir jag engagerad speciellt för att lösa en konflikt, och ibland uppstår det en konflikt under tiden jag arbetar med utveckling av en ledningsgrupp. Det innebär att tiden kan variera från ett par tillfällen under en vecka till ett år.”*

## 6.7 Analys av arbetsmetoder

Några konsulter säger att det i bearbetningsfasen är viktigt att klargöra mål för verksamheten och kanske lägga upp en verksamhetsplan för att nå dit. En vanlig anledning till konflikter i en arbetsgrupp kan vara att den brister i strukturen. Moxnes (2001) menar att det är viktigt att klargöra två dimensioner, dessa är *mål* och *medel*. Detta görs dels genom att upprätta regler som kan handla om arbetsfördelning, värderingar och normer samt vilka roller medarbetarna ska ha. Detta är en mycket viktig del i konsultarbetet.

En tendens man kan se är att de konsulter som är utbildade i psykodrama använder sig av det mycket flitigt. Metoden är inspirerad av teater och inbegriper därför mycket rollspel. Dock påpekar även dessa konsulter att kommunikationen är det grundläggande.

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2002) påpekar också att det finns ett stort utbud av övningar och frågeformulär vars syfte kan vara att öka konfliktmedvetenheten. Övningarna kan användas för att främja en utveckling antingen i forcerande eller bromsande syfte. De menar dock till en viss försiktighet för att inte försätta människor i obekväma situationer.

Olsson (1988) beskriver konflikthantering som främst en serie samverkande strategier genom problemlösande diskussioner. Kommunikationen är också väldigt viktig att använda som verktyg för att klargöra roller och för att få människor att sträva mot samma mål, vilket borde vara att företaget eller organisationen mår bra och är såväl ekonomiskt som psykosocialt framgångsrikt, vilket inbegriper medarbetarnas väl. Simonsson (2002) menar att en välinformerad medarbetare kommer att se sin del i helheten på ett klarare sätt och kommer då också att förstå sin delaktighet och hur dennes beslut kommer att påverka andra delar av organisationen.

Inom kommunikationsteorin talar man om dysfunktionella budskap som till exempel ofullständiga, ospecifika och indirekta budskap. Dessa budskap kan bli svåra för mottagaren att tolka. Man behöver ha kunskaper om de dysfunktionella budskapen för att kunna förändra kommunikationen till mer funktionella och tydliga samtal. Öppen kommunikation består av två delar dels klara budskap och dels ett öppet lyssnande. (Lundsbye red. 2000)

Dysfunktionella kommunikationer ligger ofta till grund för konflikter och en konflikthanterares uppgift består många gånger i att hjälpa parterna att göra sin kommunikation tydligare. I början av all mänsklig samvaro kommunicerar man på ett ganska opersonligt plan, men kommunikationen blir efterhand mer personlig. Den personliga kommunikationen är nödvändig för all förändring, menar Moxnes (2001). Det finns ett välbekant uttryck, som säger att man ska vara personlig, men inte privat i arbetslivet. För att skapa ett bra arbetsklimat, så måste man våga vara personlig i vissa lägen. Vi tror att det sätter färg på organisationen och inbjuder till ett öppnare kommunikations forum där man kan skapa förståelse mellan medarbetare. Samtidigt tror vi att en mer öppen hjärtlig samtalston främjar utveckling och arbetsglädje.

Bristen på kommunikationen i arbetsgrupper kan bero på att det ligger mycket ouppklarade eller outtalade dispyter människor emellan. Detta kan komma att ventileras i mindre grupper, vid vissa speciella tillfällen, som exempelvis i fikarummet och när den man talar om kommer in i rummet uppstår plötslig tystnad. Det här är nog något som en konsult får jobba med om han ser att den problematiken finns. Sitter det konflikter i väggarna eller mellan olika grupper i organisationen så bör detta ”skitsnack” ventileras för att kanske på det sättet också avdramatiseras och kanske dö ut.

## 6.8 Arbete med inblandade parter

### 6.8.1 Hela gruppen/par

Då det gäller arbete med hela grupper så såg intervjupersonerna inte helt lika på saken. Någon betonade väldigt starkt vikten av att alla ska vara närvarande från början till slut medan en annan konsult sade att man inte ska utsätta hela gruppen för konflikthantering när det bara gäller ett fåtal. En annan konsult sade gärna hela gruppen men inte ett måste. En av konsulterna menar att förväntningarna på vad som ska ske i en konflikthantering ibland är alldeles för höga. Då kanske man får sänka förväntningarna till mer realistiska mål för gruppen.

*”Där tycker jag också i företag och organisationer, att man har egentligen ofta en allt för hög tanke om vad vi ska uppnå. Och då brukar jag säga, att det viktiga är kanske att vi ska ha någorlunda gemensamma mål här på jobbet och att vi ska kunna arbeta någorlunda hyggligt tillsammans. Men när man börjar att hantera en konflikt, så tycker jag oftast att man inbillar sig att allt ska bli så otroligt bra och alla ska bli otroligt goda vänner ...man har väldigt, väldigt höga förväntningar om vad som ska ske. Och det menar jag ju sällan kan ske någonting sådant. Utan huvudsaken är ju att människor ska kunna arbeta någorlunda hyggligt ihop.”*

Andra viktiga aspekter att tänka på när man arbetar med grupper kan vara att få människor att lyssna på varandra. Det är viktigt att alla får tala säger en. Konflikter är ofta ett grupproblemlösning och det är viktigt att inte fördöma någon säger en annan konsult. Så här beskriver en konsult arbetet med hela gruppen,

*” Eftersom det ofta rör sig om många, diffusa konflikter parallellt måste man arbeta med hela gruppen – få folk att se nya sidor av varandra, ge dem lite verktyg kring hur de kan tänka runt konflikter. Dialog med gruppen.”*

### 6.8.2 Individen

Arbete med individen sker som vi nämnt tidigare ofta i ett inledande skede. I inledningen kan det vara så att konsulten behöver få inblick i vilka som känner sig delaktiga och också för att höra hur laddat det är för de inblandade. I detta skedet kan det vara lättare att prata individuellt. Att i ett senare skede ha individuella samtal kan vara utifrån som en konsult säger att vissa enskilda individer behöver särskild stöttning eller att man ibland har enskilda samtal för att vissa hanterar det bättre. En av konsulterna föredrog att alla medverkade hela processen, om denna konsult använde sig av enskilda samtal så var det exempelvis om man i inledningsskedet

märkte att någon var väldigt tveksam. Då hade konsulten ett enskilt samtal efteråt för att ta reda på vad det handlade om. Denna konsultens rekommendation till alla individer var att verkligen delta, därför att det annars är lätt att känna sig utanför. En av konsulterna beskriver att det kan förekomma enskilda intervjuer mitt i en konflikthantering och beskriver det så här

*” Ibland kan det vara så att jag gör en ny snabbrunda med folk, stämma av någon gång in i hanteringen, träffa varje individ igen, kanske bara en halvtimme eller nåt och bara kolla liksom – var befinner du dig, hur tänker du framåt och så vidare med var och en.”*

### **6.8.3 Chefen**

Chefens betydelse i en konflikthantering beskrivs i samtliga intervjuer som mycket viktig. Och konsulterna beskriver olika sätt att hur man kan arbeta med chefen i en konflikt situation. En menar att chefen har mycket stor betydelse för att skapa konflikter eller låta konflikter fortleva, konsulten menar att det är en mycket stor uppgift att jobba med de frågorna. Samma konsult menar att man kan tala med chefen och beskriva hur han påverkar sina medarbetare, hur han underlåter konflikter eller medverkar till att lösa dem. Vidare kan det vara så att chefen inte är medveten om att han bidrar till konflikten eller inte vill vara medveten om det. Många konsulter menar att det är viktigt att hjälpa chefen att sätta gränser, stänga dörrar och inte ta på sig för mycket.

*” När det är konflikter så tycker jag väl också att det är viktigt för chefer att markera väldigt starkt vad som liksom är godtagbart och vad som inte är godtagbart. Och där tror jag bara det, bara den markeringen av gränser, att så här gör vi liksom inte här och det är inte godtagbart beteende, det tror jag alltså medverkar till att en del konflikter överhuvudtaget inte uppstår.”*

Samtliga menar att kraven på chefer har ökat. En menar dock att det är så man brukar säga men kan inte riktigt se på vilket sätt kraven skulle ha ökat. Som konsult arbetar man också med att stärka chefen i sitt ledarskap. Att ge chefen feedback på sitt sätt att leda menar någon är viktigt. Man behöver ibland coacha chefen och vara ett bollplank, säger en. Någon säger att som chef har man ett stort ansvar, inte att lösa men att hantera konflikterna och se till att de inte blir destruktiva. Ledarskap innebär ett ansvar att se till att man kommunicerar om allt som sker på arbetsplatsen, lyfta frågor så att de blir synliga. En av konsulterna säger att man kan använda Jordan & Lundins (2001) modell - konfliktmandalat - som tar upp en mängd frågor som kan vara viktiga att reflektera över inför en arbetsplatskonflikt, för att utveckla chefer. Flera av konsulterna säger att det kan vara så att chefen är den som kanske är bidragande faktor till konflikten. Detta kan bero på att chefen har andra ambitioner än gruppen, har kanske för bråttom eller inte är närvarande. Kanske fungerar inte just den chefen, i samspel med just den gruppen. En annan uppgift för konsulten kan vara att ”sätta sig” på chefen för att släppa fram folk och öppna kommunikationen. Det är exempel på vad konsulterna får arbeta med tillsammans med chefen. En av konsulterna menar att en bra chef tar hjälp utifrån när det behövs.

## 6.9 Analys av arbete med inblandade parter

Då en konsult går in i en konflikthantering kan man se utifrån ett systemteoretiskt perspektiv, där konsulten arbetar med inblandade parter i ett system som kommit i obalans.

Lundsbye (2000) talar om familjen som system, detta går att översätta till organisationer. Lundsbye menar att man inte kan studera delarna var för sig eftersom helheten är mer än summan av delarna. Organisationen såväl som familjen bildar en helhet, där alla påverkar alla och där de individuella egenskaperna kommer i andra hand efter relationerna. Den hierarkiska strukturen medför att överordnade strukturer påverkar underordnade system i högre grad än tvärtom. Därför uppnår man större förändringar genom att försöka påverka hela gruppen än enbart individen. Kärnan i systemteori är att man ska byta fokus från individen i ett isolerat tillstånd till att se individen i ett större sammanhang. Individens beteende bör förstås i ljuset av relationer. (Evans & Kearny 1996) Helhetssynen inom systemteorin innebär också att alla inblandade är både delaktiga och ansvariga. (Lundsbye 2000)

Bernler & Johnsson (2001) menar att även om man försöker att påverka endast *en* del av ett system blir konsekvensen att *hela* systemet berörs. Detta innebär att man som behandlare måste räkna med att motkrafter från andra delar av systemet ibland kan vara så starka att man inte uppnår någon verklig förändring. En av konsulterna menar att det ibland inte är nödvändigt att blanda in alla på en arbetsplats i en tvåpartskonflikt. Här menar vi dock att gruppen med största sannolikhet redan är påverkad. Även om vi kan sympatisera med konsultens inställning att låta vissa delar i en grupp arbeta ostört, då de inte upplever eller vill blanda sig i exempelvis en dispyt mellan två individer i en arbetsgrupp. En tanke vi har är att ha själva konflikthanteringen med de berörda parterna men ändå hålla den övriga gruppen delaktig och informerad om vad som händer, detta för att undvika missförstånd och spekulationer. Den enskilda hanteringen mellan de två som är i konflikt bör kanske kompletteras med gemensamma gruppsamtal för att stärka gemenskapen i gruppen.

Samtliga konsulter menar att chefsens roll blivit mer komplex i dagens samhälle. Simonsson(2002) talar om nya former av ledarskap. Bakåt i tiden var ledarens roll att utforma regler och ge order medan rollen idag mer kännetecknas av att vara visionär och framföra företagets mål och värderingar. En annan viktig modern ledarroll är rollen som "coach". En coach försöker att ge uppmuntran och känslomässigt stöd istället för att som tidigare ledare dela ut straff och belöningar. Simonsson skriver också att man idag använder begreppet medarbetare för att symbolisera en mer jämställd situation mellan överordnad och underordnad. Även Lennéer-Axelsson och Thylefors (2002) menar att cheferna fått ökade krav på sig. En stor del av chefsens arbetstid går åt till att hantera konflikter eftersom man har både ett verksamhets- och ett arbetsmiljöansvar. En viktig funktion i konsulternas roll verkar vara just chefsstöttning och förklaringen till detta kan vara den alltmer komplexa chefsrollen. Lennéer-Axelsson & Thylefors (1998) skriver om att det ofta betonas vikten av att ha dugliga chefer men de menar också att för att vara en bra chef måste man omges av bra medarbetare. De menar vidare att en ensidig fokusering på chefsens roll kan göra att risken ökar att det är chefen som blir syndabock, när arbetsplatsen inte fungerar.

En av konsulterna nämner Jordan & Lundins (2001) konfliktmandala, som ett användbart verktyg vid chefsutveckling. Vi anser att man borde kunna applicera denna modell på samtliga medarbetare och tror att det skulle vara ett bra instrument, förslagsvis i ett inledande skede vid analysen av konflikten.

## 6.10 Aspekter att ta hänsyn till

### 6.10.1 Svårigheter/fallgropar

Samtliga konsulter erkänner att det finns svårigheter och fallgropar i arbetet. En menar att en svårighet kan vara då människor säger en sak i ett sammanhang och en annan sak i ett annat. För att undvika denna situationen kan man inleda med att säga; ”*då vi sågs förra gången så sa du att du såg på situationen på det här sättet*”. En annat problem som flera konsulter tar upp rör chefen. En menar att problem uppstår om chefen är en större del av konflikten än vad man från början kanske trodde. En person säger att det kan vara ett dilemma om man som konsult vill flytta på chefen som ju också är dennes uppdragsgivare, då riskerar man att inte få vara kvar längre. En annan konsult beskriver dilemmat med chefen på följande sätt;

*”Ja, det svåraste som finns att jobba med är när det finns massiv kritik mot en chef och jag också ser att – utifrån mitt professionella kunnande – att de har rätt, den här chefen är inte så himla bra. Det är väldigt känsligt. Om chefen då inte har någon egen insikt om att det här är så, utan säger att den här personalen jag har är si och så. Och att chefen då får ordentlig stöttning men kanske då egentligen måste träda av sin position. Och där jag då rent etiskt måste uttrycka det någonstans”*

Fler fallgropar som tas upp, är exempelvis att konflikten är för långt gången för att man ska kunna hantera den. En konsult säger att det är väldigt svårt om man kommer in för sent i en process. Någon har kanske hunnit bli syndabock, därmed så ser medarbetarna bara en utväg ur konflikten och det är att bli av med den personen. Dessa personer har ofta inställningen till konflikthantering ”*Ja, ja, vi kan försöka men jag tror inte det kommer att lyckas*”.

En svårighet som tas upp är pressen på att få en konflikt löst. En konsult uttrycker upplevelsen att pressen kan vara starkare om man arbetar ensam i en konflikt. Då kan det vara skönt att vara två konsulter. Att vara två i en konflikthantering är vanligt och alla konsulter menar att de är två då konfliktsituationen är av sådan art att det behövs. Det behöver inte bero på gruppens storlek om man ska vara en eller två, snarare på konfliktens svårighets grad. Detta blir således en bedömningsfråga för konsulten att ta ställning till.

Andra anledningar till att det kan uppstå svårigheter för konsulten kan vara, att dra för tidiga slutsatser, svårigheter att komma in i gruppen eller att gruppen säger ja men menar nej. En svårighet kan vara att en person kan bromsa hela förloppet genom att ha väldigt starka åsikter om vad problemet är. Vissa grupper vill ha en lösning på problemet presenterat av konsulten snabbt, de förstår inte att processen kan vara tidskrävande.

*”Ibland finns det föreställningar att man som konsult ska komma in som den goda fen och vifta lite med staven och vips så är alla konflikter försvunna”*

En verklig fallgrop är om man inte lägger mycket tid och engagemang i förberedelsefasen. Då riskerar man att förlora viktig information och förtroende i gruppen. Detta kan vara så förödande att man helt enkelt får lägga ner hanteringen därför att förutsättningarna för att gå vidare saknas.

### **6.10.2 Tacka nej till uppdrag**

Att man som konsult väljer att tacka nej till uppdrag kan bero på olika saker. Det kan handla om att konsulten redan från början inser, att det här har allt för mycket med chefen själv att göra. Då kanske man väljer att tacka nej. En annan menar, att man inte går in i en konflikthantering om man inte tror att man kan hjälpa till. En annan konsult lyfter upp ekonomiska aspekter och menar att det är viktigt att inte gå in i konflikter där uppdragsgivaren förväntar sig att det går fort. Det handlar ju om ekonomi också. Har man slarvat med förberedande fasen går det inte att reparera utan man får avsäga sig uppdraget enligt en person. En annan anledning att man väljer tacka nej kan handla om tidsbrist. Konflikthantering kräver ofta mycket tid och mycket tillgänglighet, har man inte det så är det bättre att avstå. Det är svårt när det går för lång tid emellan träffarna med gruppen. En konsult menar att om man redan sett ut en syndabock och arbetsgruppen med hjälp av konsulten vill få bort denna person så kan man ge andra alternativ. Kanske erbjuds ett treparts samtal med chefen, den berörda personen och konsulten. Kanske erbjuds chefen handledningssamtal med konsulten, så att han eller hon själv kan ta itu med den besvärliga situationen på ett bra sätt. En konsult säger

*”Det händer att jag tackar nej. Det beror på att jag anser att jag inte har den kompetens och erfarenhet som krävs för svåra konflikter. Då hänvisar jag till någon kollega.”*

### **6.10.3 Etiska aspekter**

En utomstående medlare ska vara neutral, enligt en konsult, dels i den meningen att man inte redan har tagit parti för någon av parterna och dels i den meningen, att man inte själv påverkas av utfallet av konfliktlösningen. Den första aspekten tar man ganska ofta hänsyn till men den andra aspekten (att inte själv påverkas av utfallet) tar man inte alltid hänsyn till, menar konsulten. Andra etiska aspekter kan vara, att man inte ska göra något mot någon som man inte skulle vilja bli utsatt för själv. Man ska inte gräva upp gammalt groll, som man inte tänker göra något åt. Detta sista menar konsulten har att göra med den allmänna inställningen att aldrig starta processer som man inte tänker slutföra. Många gånger är det bäst att inte göra något alls om man inte har kraft och kompetens att avsluta processen enligt samma konsult. Viktigt är också att konsulten själv inte tänker i termer som syndabockar. Syndabockstänkandet fanns mera förr och handlar om första ordningens ändringsförsök.

En konsult menar, att det är viktigt att först angripa problemet på organisationsnivå för att undvika stigmatisering och konsulten säger att man först går in och ser på de

eventuella organisatoriska problem som finns därför att det är etiskt viktigt. Chefen kan ibland vara en bidragande orsak till problemet. En konsult säger att det ”*rent etiskt måste det uttryckas om en chef är olämplig*”.

Vidare etiska förhållningssätt som nämns är att aldrig avbryta, låta folk prata till punkt, de måste få ut sina känslor. Något som samtliga konsulter betonar är vikten av att alla får en chans att uttrycka sig. Att gå in med nya friska ögon i varje ny konflikt betonas också som en viktig etisk aspekt. Avslutningsvis ett citat av en konsult som beskriver etiken på följande sätt:

*”Alla har rätt att bli respekterade. Äldre för sin erfarenhet, yngre för sina nya ögon och för sina idéer. Chefen för att han har större dignitet.”*

## **6.11 Analys av aspekter att ta hänsyn till**

Som konsultera själva tar upp så kan det vara svårt att kritisera chefen eftersom denna också är uppdragsgivare och visst är det så att det sitter lite i ryggmärgen, tankesättet att man inte ska bita den hand som föder en. Konsulter är aktörer på den privata marknaden och därmed konkurrensutsatta. Detta innebär att de etiska aspekterna kan komma i kläm eftersom man är beroende av ett gott renommé för att få ytterligare uppdrag. Marknadsföringen sker oftast mun mot mun metoden, vilket gör denna aspekt extra känslig för konsulterna. Vi vill gärna betona att de konsulter vi talat med är medvetna om detta och de värnar om de etiska aspekterna och intar således ett professionellt förhållningssätt. En tanke är att det kan vara en av de saker som skiljer professionella konsulter med gedigen utbildning och erfarenhet från de oseriösa konsulter som finns på marknaden. Kanske är det så att de oseriösa inte tar etiken på lika stort allvar, då man har tydliga brister i yrkeskompetensen. Möjligen agerar dessa aktörer i den privata sfären av eget ekonomiskt vinstintresse, utan tanke på att de kan skada såväl företag, individer och inte minst organisationskonsulternas goda rykte.

Moxnes (1987) berättar om ett liknande dilemma, där en organisationspsykolog på en psykiatrisk avdelning hamnar i en konfliktsituation, där han tvingas stå i opposition gentemot läkarna, vars stöd han är beroende av för att skydda sin position.

Konsulterna talar om behovet av att man ibland kan behöva vara två i en konflikthantering. Anledningarna kan vara flera, ur ett systemteoretiskt perspektiv så kan man se att en ensam konsult lättare blir indragen i och påverkad av systemet än om man är två konsulter. Detta medför att det är svårare att skapa sig en egen bild av problematiken, det är svårare att ta ett steg ut ur systemet och stanna upp och se mönster Evans & Kearny (1996).

Vid svårare konflikter som tenderar att påverka konsulten i stor utsträckning är det därför mycket värdefullt att vara två, då denna börda fördelas mellan dem.

Arbetsmetoden ger förmodligen också fler förslag till hur konflikten på bästa sätt bör hanteras.

En önskan hos gruppen om en snabb och smärtfri lösning framkommer i flera intervjuer. Lennér Axelson & Thylefors (2002) menar att oeniga parter som gått in i ett konfliktarbete lätt blir otåliga och gärna vill ha snabba resultat. Tredje parts uppgift blir då att dämpa farten. Annars blir parterna lätt överens på ett ytligt plan

medan de egentliga djupare konflikterna kvarstår. Arbetet i inledningsfasen är ofta tålamodsprövande och de menar att man ofta avsätter för lite tid till detta.

En person kan enligt konsulterna vara bromsande i hanteringsprocessen. Som vi tidigare nämnt så talar systemteorin om delens påverkan på helheten. Detta förklarar hur en persons agerande kan få en så stor påverkan på gruppen. Utifrån en systemteoretisk synvinkel kan detta fenomen också vara av dubbel natur. Dels vittnar detta om att en omorganisation av systemet är nödvändig, dels är det ett tecken på en tillfällig lösning inom det befintliga samspelet (Lundsbye red. 2000).

Konflikter som är för långt gångna är ofta svårlösta. Konsulten bör därför göra ett övervägande om det överhuvudtaget är möjligt att hantera konflikten. Olsson (1988) skriver att det kan vara mycket svårt att som tredje part komma in och bidra till en förändring, då konflikten visar sig vara defensiv och rituell art. Konflikten är förstelnad och har förankringar i historisk och organisatorisk bakgrund. Är dessutom den tidigare konflikten orsak till den nuvarande, bör man som konsult tänka till om ens medverkan kan bidra till förändring.

Vad gäller professionell konflikthantering så finns inga klara etiska regler. Lennér Axelsson & Thylefors (2002) hänvisar istället till att de fyra principer inom etiken - självbestämmandeprincipen, godhetsmaximeringsprincipen, skademinimeringsprincipen, och rättvis principen. - kan ligga till grund för ett etiskt förhållningssätt, där man alltid bör reflektera över olika typer av handlingsalternativ. De menar dock att även om man arbetar efter dessa principer, finns alltid vid konflikthantering en risk att enskilda parter känner sig missgynnade.

## **7. SLUTDISKUSSION**

Efter att ha sammanställt och analyserat resultaten av vår undersökning, tycker vi att det framkommer en ganska så tydlig bild av hur den professionella konflikthanteringen kan se ut och problem som kan uppkomma längs vägen. Vi gör här en sammanfattning av de viktigaste resultaten vi kommit fram till och tar också upp våra egna reflektioner kring dessa. Slutdiskussionen avslutas med de tankar vi har kring fortsatta forskningsansatser.

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka olika professionella tillvägagångssätt i konflikthanteringssituationer. Vi har velat få en inblick i vilka synsätt och metoder som konflikthanterarna själva ser som mest användbara i sin yrkesutövning och vilka eventuella teorier dessa synsätt och metoder bygger på. Vi har på detta sätt velat försöka urskilja likheter och olikheter mellan de olika arbetsmetoderna.

Våra frågeställningar har varit:

- Vilka faktorer påverkar valet av metod?
- Vilka teoretiska perspektiv bygger de olika arbetsmetoderna på?
- Vilka synsätt och metoder används vid professionell konflikthantering?
- Vilka fallgröpor kan finnas vid konflikthantering?

Ens yrkesbakgrund som socionom, psykolog eller beteendevetare har en viss betydelse i arbetet som organisationskonsult. Naturligtvis är man påverkad av sin bakgrund, både vad gäller utbildningar och yrkeserfarenheter. Det intressanta med undersökningen är dock att våra intervjupersoner menar, att det inte har så stor betydelse vilken av dessa bakgrunder en organisationskonsult har, det viktiga ligger istället i att han eller hon har den kompetens som arbetsområdet kräver. Intressant är också att socionomen pekar på nyttan av nätverkstänkandet i sin nuvarande arbetsposition som mer användbar, än då socialkontoret var dennes arbetsarena. Psykologerna betonar extra sin förmåga eller vilja att sätta individen i första rummet före organisationen.

Lennéer- Axelson & Thylefors (1991) menar att individer som fått sin självkänsla kvävd i barndomen, kan ha en tendens att ta med sig detta beteende i vuxenlivet och gå in i en "sjukroll" på arbetsplatsen, då svårigheter uppstår för att få uppmärksamhet och ansvarsbefrielse. Visar då övriga kolleger odelad sympati och överdrivet omhändertagande, så fungerar ju dennes flyktmekanism. Detta är ett exempel på då man, med sin psykologbakgrund, kan ha nytta av att se individernas beteendemönster, kanske på ett tydligare sätt, än övriga konsulter med annan bakgrund. Samtidigt betonar Lennéer- Axelson & Thylefors (2002) att man måste vara medveten om att man oftast har att göra med friska individer på arbetsplatsen och därför bör iakttä försiktighet med de terapeutiska metoderna.

Viktigt för samtliga konsulter är att avdramatisera konflikter, att lära ut att det är inte farligt, utan istället kan leda till utveckling i företag. Konflikter innehåller många gånger angelägna ämnen. När dessa kommer upp till ytan, är det viktigt att konsulterna visar på deras positiva värden, inte minst under en pågående konflikt (Lennéer- Axelson & Thylefors 1991).

Att man som konsult belyser individens påverkan på helheten och helhetens påverkan på individen, tror vi är en viktig metod som är brukbar i de flesta sammanhang. Metoden bör främst grundas på en välgjord analys där man väger in en mängd olika faktorer och sedan gör sitt val och använder detta verktyg i sin konflikthantering. I vår uppsats framkom att samtliga konsulter delar åsikten, att orsakssammanhanget är av stor betydelse då man ska lägga grunden till hur man ska arbeta med en konflikt. Olsson (1998) säger att det är viktigt att analysera konflikten utifrån den sociala process den ingår i.

Även Lennér-Axelsson & Thylefors (1996) menar, att det grundläggande i all konflikthantering är att göra en diagnos eller problemanalys. Viktigt är också, påpekar de, att man lyssnar på alla parter i konflikten för att få en så bra överblick som möjligt.

Under undersökningens gång framkom det, att lösningsfokuserat förhållningssätt var vanligt förekommande, utifrån det att man valde att fokusera på lösningsmodeller snarare än att gräva för djupt i problematiken. Naturligtvis måste man, för att finna lösningar, först se till problemets karaktär. Detta var alla överens om, men det var några som menade att det är lättare att arbeta med lösningar än med problem. Två av konsulterna arbetade dock med ett problemfokuserat grundtänkande. Fördelen med det kan vara att man inte sopar problem under mattan, utan går in i konflikten grundligt, vilket i sin tur kanske leder till att man har mer fog för den analys man framställer, då man aktivt ska ta sig an problematiken. Vi tror att det går vissa trender i valet mellan dessa två förhållningssätt och kanske är det lösningsfokuserade arbetet som är mest ”inne” just nu. Bernler & Johnsson (2001) menar att det lösningsfokuserade arbetet blir alltmer populärt både på grund av dess positiva inriktning och på den korta behandlingstiden. Vi ställer oss lite tvekan till varaktigheten i enbart lösningsfokuserad konflikthantering. Kanske kan konflikten åter blomma upp efter en tid om man inte nog gått till botten med orsakerna till problemen, och då är man lätt tillbaka på nollpunkten igen.

Då undersökningen visar att konsulterna inte använder sig av renodlade teoretiska grundstenar, så kan man fråga sig hur man finner sitt arbetsätt eller sin metod. En viktig del i att vara organisationskonsult ligger i utbildning, erfarenhet och yrkesetiska principer. Alla menar också att konflikter är ett alldeles för komplext område, för att man ska kunna bruka *en* teori på det. Teorierna ses istället som något man kan luta sig mot och hämta kraft i. Varje organisationskonsult kan därför med ganska stor frihet forma sin arbetsmodell efter de teorier som fungerar enligt honom själv. Problem med detta förfaringssätt kan vara, att det är svårt att göra utvärderingar av olika konsulters inverkan på en konflikthanteringssituation. Man kan få fram känslan kring en konfliktsituation genom att fråga inblandade parter, men det blir genast mycket mer problematiskt, om man ska gå in och se till *vad* som gjorde att det blev så bra eller så dåligt, eftersom varje konsult har sin egen utformade modell som de arbetar efter. Då till och med konsulterna själva har svårt att uttrycka de teorier som ligger till grund för deras arbetssätt, så säger det sig självt att man inte kan finna en idealisk modell för organisationskonsulter i gemen. Lundsbye red. (2000) menar att det ändå är mycket viktigt att sträva efter en metateoretisk förståelse, för att på så sätt få perspektiv på det praktiska arbetet.

I undersökningen framkommer, som tidigare nämnts, att ingen fast metod används, det viktiga i arbetet är att göra en noggrann analys av konflikten och hela systemet

runt kärnan av den. Viktigt är också att utröna vilken typ av konflikt det rör sig om. Först därefter kan man tillsammans med alla inblandade komma fram till den lämpligaste metoden. Lennéer-Axelsson & Thylefors (1996) skriver om olika typer av konflikter, som bland annat värderingskonflikter och maktkonflikter. Dessa konflikttyper använder flera av konsulterna i sin inledande analys. Förutom dessa, är det viktigt att utröna om det ligger organisatoriska orsaker bakom konflikten. Olsson (1988) säger att det påfallande ofta visar sig att arbetsplatskonflikter är effekter av tidigare förändringsprojekt i organisationen. Tankegångar om vikten av att beakta de organisatoriska faktorerna återkommer i mycket av litteraturen, bland annat Alvesson (1993) och Lennéer-Axelsson & Thylefors (1996) talar om arbetsstrukturens påverkan på individerna.

Något som vår undersökning visar är, att ett genomgående synsätt hos samtliga konsulter är att man bör vara noga med att lägga ner mycket tid i början av konflikthanteringen. Det är i detta skedet man skapar förtroende, trygghet och lugn i gruppen. Det är även här som man som konsult ges en möjlighet att bedöma sin egen möjlighet till påverkan.

Något som kanske kan tyckas självklart är att kommunikationen är det viktigaste redskapet vid konflikthantering, om detta är både konsulterna och litteraturen överens. Moxnes (2001) skriver, att utan en kommunikation som utvecklas från ytlig till djupare nivå, är ingen förändring möjlig. Lennéer-Axelsson & Thylefors (1996) talar om den tydliga och dialoginriktade kommunikationen, som ett av de bästa hjälpmedlen vid konflikthantering.

I undersökningen framkom att samtalet *är* grundläggande och beroende på konfliktens utseende har samtalet olika funktioner. Det kan handla om att förklara, förtydliga och uppmärksamma olika personers syn på konflikten. Det kan också handla om att tydliggöra roller och funktioner, visioner och mål ur en mer organisatorisk synvinkel. Det visade sig dock i undersökningen att det fanns konsulter som förutom samtalet hade övningar som de hade skaffat sig specialkompetens i och som de hade stor nytta av. Övningarna var till stor del inspirerade av psykodramametoder.

Undersökningen visar på olika förhållningssätt hos konsulterna när det gäller arbete med hela gruppen, individen samt chefen. Huvuddelen av de intervjuade föredrog att arbeta med hela gruppen. Men det kan också uppstå situationer där konsulten väljer att isolera konflikten och enbart arbeta med berörda delar. Detta kan diskuteras utifrån det systemteoretiska tänkandet att delarna och helheten alltid påverkar varandra. Lennéer- Axelson & Thylefors (1991) säger att få livsområden illustrerar nödvändigheten av en systemteoretisk syn, så tydligt som arbetslivet. De menar att förändringar på det individuella planet påverkar hela systemet.

Vi är övertygade om, att alla på en arbetsplats på ett eller annat sätt medvetet eller omedvetet påverkas av en arbetsplatskonflikt och detta bör, anser vi, konsulterna beakta i sin hantering.

Om det är chefen på en arbetsplats som kontaktat en organisationskonsult för att det uppstått en problematisk situation på arbetsplatsen och organisationskonsulten då går in och upptäcker, att chefen själv är en stor del av problemet, visade sig i vår undersökning vara en av de svårigheter, som man som konsult tyckte var besvärliga att hantera. Det finns en rad olika aspekter på detta, chefen är arbetsgivare vilket

innebär att det är riskabelt att kritisera denne då risken finns att uppdraget går förlorat. Samtidigt så finns etiska aspekter som säger, att om man ser att problemet ligger hos chefen, bör man uttrycka detta på ett respektfullt sätt. Samtliga konsulter arbetar med chefsutveckling och detta borde innebära att de har kompetens att hantera situationer som dessa på ett bra sätt.

Rent moraliskt, så kan vi även se en fara i att de ekonomiska intressena styr, då man som konsult väljer att ta emot eller avsäga sig uppdrag. Det kan inte alltid vara ett så lätt eller självklart val. Trots att organisationskonsulter är väl medvetna om etik och moral, så är de också människor med egna ekonomiska behov. De ekonomiska aspekterna är främst våra egna reflektioner på de etiska /moraliska problem konsulterna står inför.

Förutom de ekonomiska fallgropar som kan finnas, framkommer i undersökningen att man som konsult inte bör åta sig en konflikt, som är för infekterad eller för långt gången. Olsson (1988) påpekar att de stödjande och underlättande åtgärder som organisationskonsulter anlitas för, bör sättas in som en planlagd del i allt förändringsarbete och inte som ofta är fallet, så sent att det redan uppkommit lösningar och konflikter.

Känner man sig inte nog kompetent att reda ut en svår konflikt, så bör man överväga att tacka nej, eller rekommendera alternativa lösningar. Som vår rubrik på uppsatsen antyder, så finns det en förväntan hos vissa inblandade i en konflikthantering på konsulten som en god fe, med förmåga att trolla bort konflikten. Det är, tycker vi, viktigt att både medarbetare och även konsulten själv, ser konflikten i sitt rätta ljus och därefter gör sin bedömning om han eller hon kan hjälpa till att hantera konflikten eller om uppgiften är för svår. Jordan & Lundin (2001) menar att i de fall där konflikten verkar särskilt besvärlig, får man fråga sig om det är rimligt att man ödslar tid, engagemang, och energi på en kanske hopplös situation. Ibland kan det vara bättre, att dra sig tillbaka och fokusera sina resurser på andra plan där förutsättningarna är gynnsammare.

En genomgående tanke i hela arbetet är att de flesta organisationer idag är betydligt mer medvetna om betydelsen av en god psykosocial arbetsmiljö än för ett par decennier sedan. Detta verkar vara en ökande trend och om man ska våga sig på att sia om framtiden tror vi att denna trend kommer att växa sig allt starkare. Detta tror vi kan yttra sig på olika sätt:

Människors kunskaper om det mellanmännliga samspelet och de konflikter som följer i dess spår har överlag ökat, vilket kan innebära att de enskilda individerna själva har fler verktyg att hantera sina inbördes konflikter. Kanske handlar det här om empowerment, det vill säga att människor lär sig att lita på sig själv och på sina egna möjligheter till förändring. I Bernler & Johnsson (2001) menar Payne att empowerment kan vara både av psykologisk och social art, där det förstnämnda handlar om tron på sig själv som individ och det sistnämnda syftar till de förändringar av sociala strukturer, som krävs för att personlig empowerment ska möjliggöras. Den ökade konfliktmedvetenheten är dock inte alltid till hjälp, då man själv är indragen i en konflikt som är känslomässigt krävande. Jordan & Lundin (2001) skriver att även om en person har välutvecklad färdigheter i konflikthantering, är detta inte alls någon garanti för att personen kan finna konstruktiva lösningar på en konflikt. Man kan alltså som individ ha stor uppfinningsrikedom och en förmåga att hålla sina relationer på arbetsplatsen i gott skick, men detta hjälper inte om det ligger

en grundkonflikt som förgiftar övriga relationer på arbetsplatsen. Det är också svårt då man själv är ansatt av affekter att klara av att ta ett steg ut ur situationen och betrakta saken mer nyanserat. Här kan det vara ett bra tillfälle, anser vi, att anlita en konsult som kan komma in med friska ögon och underlätta och avlasta individer, som med goda intentioner simmar i strömt vatten, utan att komma framåt.

Kanske kommer företagshälsovårdens psykosociala insatser att byggas ut på bekostnad av de fristående organisationskonsulterna, eller vice versa. Användandet av konsulter i allmänhet har ju också tenderat att öka, så möjligtvis ger detta genomslag även inom detta område.

Cheferna å sin sida blir också mer och mer medvetna om relationernas betydelse på arbetsplatsen. Till sist kanske de blir så kompetenta inom detta område att de klarar att hantera sina arbetsplatskonflikter utan extern inblandning. Lennér- Axelson & Thylefors (1991) menar att även en chef kan fungera som tredje part vid meningsskiljaktigheter på arbetsplatsen. Hjälp kan dock behövas vid långdragna konflikter, som blivit destruktiva och som präglas av misstro. Vår uppfattning är också att chefer inte kallar in konsulter på lösa grunder.

De organisationskonsulter vi intervjuat har alla gett oss ett intryck av stor professionalitet i form av gedigna kunskaper och lång erfarenhet som gett dem en god grund för sina interventioner. Vi är dock medvetna om att det inom detta område finns gott om oseriösa konsulter, som i sin okunskap kan komma att ställa till med stor skada. Det kan förefalla vara ett ofarligt område att experimentera med diverse olika metoder. Samtidigt kan en del av dessa övningar sätta igång svåra processer även hos friska individer, vilket innebär att konsulten måste ha tillräckliga kunskaper för att kunna hantera affekter som kommer i dagen.

Arbetsplatskonflikter är fortfarande ett område som är märkvärdigt utforskat, i alla fall i Sverige. Detta faktum ger följaktligen många forskningsansatser. Vår ursprungliga tanke var att undersöka vad som händer i en arbetsgrupp efter genomgången konflikthantering. Vi är medvetna om känsligheten i ett sådant projekt, även om vi tror att detta kunde bli en mycket intressant studie av varaktigheten i en konflikthanteringsprocess – hur länge finns de nya, goda intentionerna kvar, har man lyckats hålla överenskommelser eller har kommunikationen åter hamnat i gamla dysfunktionella mönster.

De oseriösa konsulterna, utan utbildning och erfarenhet, vi ytligt nämnt i uppsatsen, kan även de utgöra ett intressant forskningsområde. Tanken med det är att ta reda på hur utbrett fenomenet är och vilka metoder och synsätt dessa använder sig av. Det finns naturligtvis stora svårigheter med en undersökning av detta slag, men resultatet vore onekligen av intresse för många parter.

Ytterligare en infallsvinkel är att inta ett annat perspektiv och undersöka hur företag resonerar innan de anlitar en extern organisationskonsult och hur deras urvalsprocess ser ut.

Slutligen den oundvikliga genusaspekten, som kan användas i två olika typer av forskningsansatser, dels i hur konflikter yttrar sig på en manlig och en kvinnlig

arbetsplats, dels i hur själva konflikthanteringen kan se ut hos en manlig respektive kvinnlig organisationskonsult.

Avslutningsvis vill vi säga att alla konflikter är och kommer förmodligen alltid att vara ett besvärligt område. Förhoppningsvis kommer dock ökade kunskaper och en större öppenhet kring ämnet att bidra till att avdramatisera de konflikter vi på något vis är tvungna att hamna i. Du väljer inte dina arbetskamrater, utan måste samsas med personer som är helt olika dem du egentligen vill ha nära dig. Eftersom dessa personer är dem du många gånger tillbringar det mesta av din vakna tid med, ställer detta höga krav på samarbetskompetens. Alla människor besitter inte denna förmåga, därför kommer arbetsplatskonflikter alltid att uppstå. Således bör inte tyngdpunkten ligga på att försöka få bort dessa konflikter, utan att lära sig att hantera dem.

# KÄLLFÖRTECKNING

## LITTERATUR

Alvesson M. (1993): *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*.  
(Stockholm: Nerenius & Santérus förlag AB)

Arbetsmiljöverket: *Arbetsmiljölagen med kommentarer i lydelse från den 1 januari 2001*

Bell, J. (2000): *Introduktion till forskningsmetodik*.  
(3:e uppl, Lund: Studentlitteratur)

Bernler, G. & Johnsson, L. (2001): *Teori för psykosocialt arbete*.  
(3:e uppl, Borås: Natur och Kultur)

Brante, T. & Andersen, H. & Korsnes, O. red. (1997): *Sociologiskt Lexikon*  
(Oslo: Universitetsförlaget)

Egidius, H. (1981): *Psykologiska grundbegrepp. En uppslagsbok*.  
(Lund: Liber Läromedel)

Evans, D. & Kearny, J. (1996): *Working in social care. A systemic approach*.  
(Aldershot: Arena)

Furåker, B. red. (1991): *Arbetets villkor*. (Lund: Studentlitteratur)

Gustavsen, B. (1990): *Vägen till ett bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. (Falköping: Arbetslivscentrum)

Illman, K.-J. (1994): *Nationalencyklopedien*. Band nr 3. sid 402.  
(Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker)

Jerlang, E. red (1991): *Utvecklingspsykologiska teorier*.  
(Arlöv: Almqvist & Wiksells förlag)

Johannesson, I. red (1976): *Psykologisk Uppslagsbok*.  
(Stockholm: Natur och Kultur)

Jordan, T. & Lundin, T. Arbetsrapport 2001:1 *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*.  
(Centrum för Arbetsvetenskap Göteborgs universitet)

Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Lund: Studentlitteratur)

Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. (1996): *Om konflikter – hemma och på jobbet*  
(Stockholm: Natur och Kultur).

Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. (1998): *Arbetsgruppens psykologi. Om den psykosociala arbetsmiljön – gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter.* (3:e uppl, Stockholm: Natur och Kultur).

Ljungström, K. & Sagerberg, S. (1991): *Konflikter på jobbet? Om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras.* (Uppsala: Konsultförlaget)

Lundsby, M. red (2000): *Familjeterapins grunder. Ett interaktionistiskt perspektiv, baserat på system-, process- och kommunikationsteori.* (3:e uppl, Borås: Natur och Kultur)

Moxnes, P. (1987): *Ångest och arbetsmiljö. Hur organisationen påverkar personalen. En fallbeskrivning.* (Lund: Natur och Kultur)

Moxnes, P. (2001): *Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen. Ett organisationspsykologiskt perspektiv.* (Falun: Natur och Kultur)

Nationalencyklopedien (1994): Band nr 17 sid 36.  
(Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker)

Nilsson, L-G. (1994): *Nationalencyklopedien* Band nr 11 sid 150.  
(Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker)

Olsson, E.(1988): *Förändring och Konflikt. Om mellanmänskliga processer i en vårdorganisation.*(Lund: Studentlitteratur)

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* (Lund: Studentlitteratur)

Simonsson, C. (2002): *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation.* (Sociologiska institutionen, Lunds universitet).

## **INTERNET**

[www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se](http://www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se)

[www.claesjanssen.se](http://www.claesjanssen.se)

[www.svenskahellingerinstitutet.nu](http://www.svenskahellingerinstitutet.nu)