



GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för arbetsvetenskap

Konflikters betydelse för långtidssjukskrivning.

- Arbetsmiljöns påverkan utifrån individens värdering,
självuppfattning och konfliktstil.

Judith Molnar

Konfliktlösning 60 p
April 2006
Handledare: Thomas Jordan

Sammanfattning

Långtidssjukskrivning på grund av utbrändhet är ett stort problem i samhället idag. Jag blev intresserad av att undersöka konflikters påverkan på utbrändhet och långtidssjukskrivning då jag i mitt arbete möter människor med utbrändhetsproblematik och där det ofta framkommer att det finns ouppklarade konflikter som bidrar till deras sjukskrivning. I min uppsats har jag fått hjälp av deltagare som har deltagit i en personlig utvecklingskurs på uppdrag av den ekonomiska föreningen City Oasen i samarbete med Växtkraft Mål 3 och Försäkringskassan.

I uppsatsen har jag genomfört enkäter och konfliktstilstest på 23 deltagare som har medverkat i City Oasens kurs. Jag har dessutom genomfört halvstrukturerade djupintervjuer på fem deltagare i kursen. Min huvudfråga i uppsatsen har varit om konflikter är av betydelse för utveckling av långtidssjukskrivning. Jag frågade efter individens värdering av arbetsmiljön och personliga egenskaper som kunde bidra till utveckling av konflikter. Jag undersökte var konflikterna hade förekommit, konfliktens parter och konfliktstilar. I djupintervjuerna undersökte jag bakgrunden till konfliktens utveckling och händelseförlopp, tolkning av parter och orsakssammanhang, egen motivation och förhållningssätt, alternativa möjligheter och frågor om lärande.

78 procent av deltagarna svarade att de tyckte konflikter var av betydelse för deras långtidssjukskrivning. 52 procent hade haft konflikt både på arbetsplats och i privatlivet, 13 procent hade enbart haft konflikt på arbetsplatsen och 13 procent enbart i privatlivet. 50 procent av deltagarna svarade att de hade haft konflikt med livspartner och 39 procent svarade att de hade haft konflikt med arbetsledare och/eller arbetskamrater.

I arbetsmiljön var det faktorer som brist på frihet att planera och påverka sitt arbete, problem som inte behandlades tid, konflikter som inte löstes på ett konstruktivt sätt, brist på stöd från arbetskamrater och arbetsledare och brist på engagemang från arbetsgivaren angående idéer och förslag. Angående individens egenskaper framkom det att deltagarna hade svårt att sätta gränser och tog på sig för mycket ansvar, de inte tog pauser i tid när det fanns arbete kvar att utföra och hade en för stor empatikänsla. I konfliktstilstestet hade deltagarna högst poäng på samarbete och anpassning.

I djupintervjuerna framstod deltagarna som ambitiösa, engagerade och kunniga arbetstagare som kom i konflikt med arbetsledare och kollegor när de framförde problem och orättvisor på arbetsplatsen. På arbetsplatserna fanns det till stora delar en undvikande konfliktstil bland arbetskamrater.

Kollegor som hade samma åsikter som deltagarna gav inte uttryck för detta offentligt. Deltagarna blev successivt ensamma, socialt utfrysta och mobbade under konfliktutvecklingen. Deltagarna hade svårt att känna in signaler på ohälsa och på att sätta gränser mot omgivningen och till slut mådde de så dåligt att de blev sjukskrivna. Genom kursen i personlig utveckling har de lärt sig att prioritera sig själva. De har lärt sig att känna igen kroppens signaler på ohälsa och vet idag hur de ska agera om problem uppstår och kan idag bättre förstå sin roll i konfliktutvecklingen.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7.
1.1 Problempresentation	8.
1.2 Avgränsning	9.
1.3 Syfte	9.
2. METOD	10.
2.1 Inledning	10.
2.2 Etik	10.
2.3 Urval	11.
2.4 Förutsättningar för djupintervju	11.
2.5 Datainsamling	11.
2.6 Bearbetning, analys och tolkning	12.
2.7 Metoddiskussion	13.
2.7.1 Validitet	
2.7.2 Reliabilitet	
2.7.3 Styrkor och svagheter i metodval	
3. TEORETISKT RAMVERK	16.
3.1 Inledning	16.
3.2 Stress och utbrändhet	
3.2.1 Genusperspektiv på stress	
3.2.2 Stressrelaterad långtidssjukfrånvaro	
3.2.3 Sammanfattning stress	
3.3 Konflikter	22.
3.3.1 Vad är en konflikt?	
3.3.2 Konflikter och sjukskrivning	
3.3.3 Genusperspektiv på konflikter på arbetsplatser	
3.3.4 Sammanfattning konflikter	
3.4 Konfliktundvikande	25.
3.4.1 Konfliktundvikande i Sverige	
3.4.2 Uppväxt och konfliktundvikande	
3.4.3 Känslouttryck och konfliktundvikande	
3.4.4 Ledarskap och konfliktundvikande	
3.4.5 Relationer och konfliktundvikande	
3.4.6 Brist på civilkurage	
3.4.7 Konfliktundvikande och våld	
3.4.8 Osäkerhetsundvikande	
3.4.9 Undvikande och sjukskrivning	
3.4.10 Sammanfattning konfliktundvikande	
3.5 Stress och konflikter i arbetslivet	30.
3.5.1 Ledarskap	
3.5.2 Relationer till överordnade	
3.5.3 Relationer till arbetskamrater	
3.5.4 Personlighet	
3.5.5 Makt och maktlöshet	

3.5.6	<i>Socialt stöd</i>	
3.5.7	<i>Utbildning</i>	
3.5.8	<i>Ålder</i>	
3.5.9	<i>Civilstånd</i>	
3.5.10	<i>Sammanfattning stress och konflikter i arbetslivet</i>	
3.6	Ansvar	34.
3.6.1	<i>Offerrollen</i>	
3.6.2	<i>Självreflektion</i>	
3.6.3	<i>Medvetandegrader</i>	
3.6.4	<i>Framtid</i>	
3.6.5	<i>Sammanfattning ansvar</i>	
4.	RESULTAT	38.
4.1	Inledning	38.
4.2	Enkäter	38.
4.2.1	<i>Bakgrund</i>	
4.2.2	<i>Sammanfattning av bakgrund</i>	
4.2.3	<i>Analys av bakgrund</i>	
4.3	Arbetsmiljö och konflikter	41.
4.3.1	<i>Sammanfattning av arbetsmiljö och konflikter</i>	
4.3.2	<i>Analys av arbetsmiljö och konflikter</i>	
4.4	Självuppfattning	50.
4.4.1.	<i>Sammanfattning av självuppfattning</i>	
4.4.2	<i>Analys av självuppfattning</i>	
4.5	Konfliktstilstest	54.
4.5.1	<i>Inledning</i>	
4.5.2	<i>Konfliktstilar</i>	
4.5.3	<i>Sammanfattning av konfliktstilstest</i>	
4.5.4	<i>Analys av konfliktstilstest</i>	
4.6	Djupintervjuer	59.
4.6.1	<i>Inledning</i>	
4.6.2	<i>Bakgrund</i>	
4.6.3	<i>Tolkning av parter och orsakssammanhang</i>	
4.6.4	<i>Egen motivation och förhållningssätt</i>	
4.6.5	<i>Alternativa möjligheter</i>	
4.6.6	<i>Lärdomar</i>	
4.6.7	<i>Sammanfattning av djupintervjuer</i>	
4.6.8	<i>Analys av djupintervjuer</i>	
5.	SLUTSATSER	66.
5.1	Bakgrund	66.
5.2	Konflikter och sjukskrivning	66.
5.3	Arbetsmiljöns påverkan	66.
5.4	Självuppfattning	67.
5.5	Konfliktstil	67.
5.6	Djupintervjuer	68.
5.6.1	<i>Inledning</i>	
5.6.2	<i>Bakgrund och start av konflikt</i>	

5.6.3 Tolkning av parter och orsakssammanhang

5.6.4 Egen motivation och förhållningssätt

5.6.5 Alternativa lösningar

5.6.6 Lärdomar

6. REFLEKTIONER 71.

LITTERATURLISTA 73.

BILAGOR

Enkätfrågor Bilaga 1. 75.

Poängbedömning på konflikthanteringstest. Bilaga 2. 81.

Frågeformulär till halvstrukturerad djupintervju. Bilaga 3. 88.

1. INLEDNING

Jag har arbetat som leg. sjuksköterska i mer än 20 år och arbetade i chefsposition de sista åren innan mitt intresse för komplementär medicin och preventiv hälsovård tog över. Jag arbetar idag med bl.a. akupunktur, ljus- och färgterapi, massage, kognitiv beteendeterapi, stresshantering, meditation, föreläsningar och kurser. Mitt intresse för konflikthantering började i samband med att jag på min mottagning ofta mötte människor med stress- och utbrändhetsproblematik. I samtal med mina klienter upptäckte jag att det ofta fanns olösta konflikter som var en bidragande orsak till deras problem. Det som förvånade mig var att många av mina klienter var oförstående till varför konflikterna hade uppstått och konflikternas inverkan på deras hälsa. Jag saknade en medvetenhet hos många av mina klienter som gjorde att de inte hade en helhetssyn på sina problem. Jag fann att det ofta var två kategorier att personer som uppsökte mig, den första kategorin var främst kvinnor (ca 90 % av mina klienter är kvinnor) som hade svårt att sätta gränser och som tog på sig ett för stort ansvar både på arbetsplatsen och i hemmet. De ansåg ofta att de inte presterade tillräckligt bra och hade en låg självkänsla. Den andra kategorin var kvinnor som var besvikna och bittra på livet och tyckte att de ställt upp på andra människor men fått litet tillbaka. De hade lätt för att fälla negativa omdömen om sin omgivning och hamnade lätt i konflikter. Båda grupperna hade svårt att se att deras personlighet och livsstil kan vara bidragande orsaker till deras livssituation. De funderade sällan på vad de själva kunde göra för att förändra sin situation utan hade önskemål på att omgivningen skulle genomföra förändringar.

Då stress och utbrändhet är ett stort problem är det ett högaktuellt ämne att skriva om. I de rapporter¹ som jag läst från statliga myndigheter saknar jag dock en mer ingående utvärdering om konflikters betydelse för stress och utbrändhet. Det som oftast rapporteras i statliga utredningar i ämnet är konflikter på arbetsplatsen men även här anser jag att ämnet kan penetreras djupare. Jag saknar frågeställningar i utredningar där man kombinerar arbetsliv och privatliv och konflikter då den kombinationen påverkar människors hälsa negativt. Jag kommer i min uppsats inte fördjupa mig i konflikter i privatlivet utan jag kommer att koncentrera mig på arbetsplatsens inverkan, individens självuppfattning, konflikters betydelse och individens konfliktstilar. Det som jag ser som ett betydande problem i att utreda ämnet konflikter är svenskarnas ovilja att erkänna att det förekommer konflikter. I Sverige är konfliktundvikande ett vanligt fenomen enligt litteratur² och många anser att det är ett skamligt beteende. Risken för att bli stämplad som besvärlig gör att många inte vill erkänna att man har en konflikt och enligt normer och värderingar anses konflikter vara ett avvikande beteende.

Jag har haft förmånen i min C-uppsats att få intervjua deltagare genom enkäter och djupintervjuer från City Oasen. City Oasen är en ekonomisk förening som leder projekt i Göteborg för utbrända och som hålls i samarbete med EU-projekt Växtkraft Mål 3 och Försäkringskassan. Syftet med projektet är att genom en personlig utvecklingskurs under sex månader hjälpa långtidssjukskrivna med utbrändhetsproblematik att återgå till arbetslivet eller studier. Projektet kallas ”Kropp och själ i arbetslivet” och det var 50 personer som deltog i projektet vid det tillfället som jag genomförde min studie. Av de 50 personer som deltog i

¹Marklund m fl. 2005. Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar. SPRI, Stockholm.

Hallsten m fl. 2002. Utbrännings i Sverige – en populationsstudie. Arbetslivsinstitutet, Arbete och Hälsa. Vetenskaplig Skriftserie. ISBN 91-7045-639-9. ISSN 0346-7821.

² Daun 1998. Svensk mentalitet. Tredje omarbetade upplagan Bokförlaget Rabén Prisma. Stockholm.

projektet var det 23 frivilliga som medverkade i min studie. Jag är mycket tacksam för deltagarnas medverkan, de var vänliga att dela med sig av sina erfarenheter.

1.1. Problempresentation

I Sverige har vi den högsta sjukskrivningen i hela Europa enligt SPRI:s rapport³ tätt följt av Norge och Nederländerna. Ökningen av antalet förtidspensionärer är oroande, och det blir allt fler yngre förtidspensionärer. Under tidsperioden 2000-2004 motsvarade antalet dagar med sjukpenning och förtidspensionering omkring 14 procent i åldrarna 20-64 år. Ytterligare ca sex procent är arbetslösa eller deltar i arbetsmarknadspolitiska åtgärder. I rapporten framkom det också att det troligtvis döljs ett ännu större arbetslöshetstal på grund av att ca 20 procent av samtliga sjukskrivningskostnader av sjukpenning utbetalningar går till arbetslösa enligt Försäkringskassans statistik över sjukskrivning. De sammanlagda statliga kostnaderna 2004 för sjukskrivning och förtidspensionering var ca 125 miljarder kronor, vilket motsvarar 30 000 kronor per arbetande. Ökningen av dessa sjukförsäkringar har varit ca dubbelt så stor som tillväxten i BNP.

Det är sannolikt att det höga antalet ersatta dagar i Sverige också har att göra med faktorer som forskningen hittills bara har börjat beröra enligt rapporten. Nämligen strukturella faktorer, t.ex. strukturer kring arbete och strukturer kring könsordningen i det svenska samhället. I rapporten beskrevs det att i en undersökning som genomfördes av Riksförsäkringsverket under år 2002 med uppföljning 2003, hade 58 procent av de sjukskrivna kunnat arbeta helt eller delvis under annorlunda omständigheter. Ett annat påtagligt problem är det passiva försäkringssystemet i Sverige som ses som en av orsakerna till sjukfrånvaron i den offentliga sektorn i jämförelse med t.ex. Tyskland och Finland där försäkringsorganisationer arbetar mer preventivt och hälsobefrämjande. Antalet personer som hamnat helt utanför arbetsmarknaden med förtidspensionering har ökat från 300 000 till ca 450 000, det är en ökning med 50 procent från 1990 till 2003.

Enligt SPRI rapporten finns de uppgifter som tyder på en betydande strukturell stelhet i den svenska arbetsmarknadens förmåga att skapa utrymme för personer som under någon period i livet har problem med sin hälsa men ändå skulle kunna arbeta om "arbetslivet" var mer tillåtande. I rapporten framkom det i upprepade arbetsmiljöundersökningar sedan början av 1990-talet att den psykosociala arbetsmiljön har försämrats. Människor upplever att de har stora krav på sig med låg kontroll över sin arbetssituation. Det har blivit ett högre arbetstempo, slimmade organisationer, nedskärningar, omfattande omorganisationer inom den offentliga sektorn m.m. Detta kan enligt rapporten skapa psykologiska stressreaktioner och i värsta fall leda till långvarig sjukskrivning med risk för utslagning från arbetsmarknaden med förtidspensionering.

I SPRI-rapporten beskrivs det vidare att svenska kvinnors sjukfrånvaro är högre inom den offentliga sektorn än i den privata och det skulle kunna tyda på att kommuner och landsting utmärker sig negativt i detta sammanhang. Organisations- och ledningsstrukturer inom den offentliga sektorn kan vara en anledning till ökat frånvaro men frånvaron kan också bero på arbetsuppgifternas karaktär och andra specifika arbetsförhållanden. Det är troligt att människor i större utsträckning är sjukskrivna i Sverige i en situation där ett byte av en arbetsplats eller till och med yrke skulle vara en bättre lösning. I så fall blir människor lättare inlåsta i sjukförsäkringssystemet i Sverige, när de borde höra hemma bland arbetssökande.

I SPRI-rapporten skrivs det vidare att sedan 1990-talet har det varit en stark tendens att de som har ett arbete jobbar mer, bland annat genom att deltidsarbetet har minskat.

³Marklund m fl. 2005.

Sjukfrånvaron kommer fortsättningsvis att ligga på en hög nivå och förtidspensioneringarna kommer snarare att bli fler än färre under det kommande decenniet. Det pågår en strukturell ökning av andelen yngre av samtliga förtidspensionärer. Till skillnad från personer som får förtidspensionering vid 55-60 år kommer fler personer att förtidspensioneras som 30-40 åringar och de kommer att uppbära sjukförmåner under 25-35 år innan de övergår till ålderspension. Kostnadsökningen i fasta priser för utgifterna av sjukskrivning och förtidspensionering tillsammans är nästan sex procent årligen sedan 1999 vilket är väl över ökningstakten i BNP som ligger på två till tre procent årligen. Trenden ser inte ut att förändras om inte ett större systemingrepp sker.

1.2 Avgränsning

I den här uppsatsen har jag valt att göra en avgränsning till ämnet *Konflikters påverkan på långtidssjukskrivning. Arbetsmiljöns påverkan utifrån individens värdering, individens självuppfattning och konflikthanteringsstil*. I det här fallet innebär långtidssjukskrivning mer än 90 dagar sammanhängande sjukfrånvaro enligt Försäkringskassans beräkning. Det finns en mängd orsaker⁴ till att människor får stress och utbrändhetsproblem t.ex. personlighet, ålder, härkomst, familjesituation, utbildning, val av arbete, arbetslöshet, ekonomi, högre arbetstempo, slimmade organisationer, nedskärningar och omfattande omorganisationer. De har alla inverkan på utveckling av stress och utbrändhet som jag inte kommer fokusera på i min uppsats. Däremot har orsakerna också påverkan på konflikters uppkomst och utveckling vilket kommer att diskuteras. I uppsatsen kommer inte symptom och utveckling av stress och utbrändhet beröras, för dem som önskar läsa mer om det området hänvisas till annan litteratur i ämnet.⁵

1.3 Syfte

Jag har för avsikt att undersöka konflikters betydelse för utveckling av stress och utbrändhet som leder till sjukskrivning. Jag har fyra delområden som jag tänker undersöka, konflikternas betydelse för utbrändhet, arbetsmiljöns inverkan, individens självuppfattning och konfliktstil. Mina frågeställningar grundar sig på de erfarenheter jag har av klienter med stress och utbrändhet då det framkommit i samtal med klienter att olösta konflikter har varit av betydelse för sjukskrivning.

- 1. Hur stor del av deltagarna i enkäterna anser att konflikter har haft en betydelsefull påverkan för deras sjukskrivning?** Har de haft konflikter i arbetslivet, privatlivet eller kanske en kombination av arbetsliv/privatliv? Med vilka personer har de haft konflikter?
- 2. Vilken påverkan har arbetsmiljön haft för utveckling av konflikter och sjukskrivning utifrån individens uppfattning?** Finns det några utmärkande problem i arbetsmiljön enligt individen som bidrar till konflikternas utveckling?
- 3. Vilken påverkan har individens egenskaper haft för utveckling av konflikter och sjukskrivning utifrån individens uppfattning?** Finns det någon utmärkande egenskap hos individen som påverkar konfliktutveckling?
- 4. Vilken påverkan har konfliktstil haft för utveckling av konflikt och sjukskrivning?** Har de som blir långtidssjukskrivna p.g.a. utbrändhet en mer konfliktundvikande och anpassande konfliktstil?

⁴ Maslach 1985. Utbränd. Natur och Kultur, Värnamo.

⁵ Sapolsky 2003. Varför zebror inte får magsår. Natur och kultur, Stockholm.

Larsson m fl. 2005 Tillfälligt avbrott. Om att hitta ny energi när stressen satt stopp. Informationsförlaget, Stockholm.

2. METOD

2.1 Inledning

För att kunna utföra min uppsats behövde jag tillgång ett större antal deltagare som hade långtidssjukskrivning p.g.a. stress och utbrändhet (numera betecknas det som utmattningssyndrom) som kunde delta i enkät/konfliktstilttest (kommer framöver bara kallas för enkät) och djupintervju. Jag var först i kontakt med ett centrum som arbetade med den målgrupp som jag var intresserad av men jag kom först in i projektet då det höll på att avslutas och jag fick därför inte in tillräckligt många enkätsvar (endast fem st.). Mitt mål var att jag skulle få 20 personer som svarade på enkäten. Jag tog då kontakt med Nicklas Kristensson som arbetar på City Oasens som är en ekonomisk förening som arbetar bl.a. med utbrända för att hjälpa dem komma tillbaka till arbetslivet. City Oasen driver ett projekt ”Kropp och Själ i Arbetslivet” i samarbete med Växtkraft Mål 3 och Försäkringskassan i syfte att få långtidssjukskrivna tillbaka till ett aktivt yrkesliv genom en kurs i personlig utveckling som pågår på heltid i 6 månader och sedan uppföljning i ytterligare någon månad. Jag kom in i ett skede där projektet hade pågått i fem månader utav sex. Jag fick förmånen att komma in på planerad lektionstid där 23 frivilliga deltagare medverkade i enkäten (i projektet var det 50 deltagare sammanlagt) vid två olika tillfällen. Jag inledde med att presentera konfliktbegreppet för samtliga deltagare innan de besvarade enkäten. Jag fanns på plats när enkäten besvarades för att kunna svara på eventuella frågor. I samband med presentationen frågade jag deltagarna om de vill medverka i en djupintervju med fokus på konflikter. Jag skickade runt en lista där frivilliga fick fylla i namn och telefonnummer. Efter att enkäten var utförd fick deltagarna tillgång till svarsformuläret på konfliktstilttestet för att få feedback på sitt resultat.

Jag hade tillsammans med min handledare på uppsatsen kommit fram till att det var lämpligt med fem djupintervjuer. Jag hade som mål att intervjua två män och tre kvinnor. Det var tre män som hade skrivit upp sig på listan och när jag ringde upp en av dem hade den personen inte haft någon betydande konflikt som hade lett till sjukskrivning. Av de tre kvinnor som jag slumpmässigt valt ut för intervju var det en som hade missuppfattat tiden och därmed valde jag ut en annan kvinna som deltog i djupintervjun. Alla djupintervjuer utfördes på City Oasens lokaler i enskilt rum med bandspelare. Djupintervjuerna utfördes en vecka efter enkäterna och intervjuerna tog ca 1 – 1 ½ timme.

2.2 Etik

Samtliga deltagare har garanterats anonymitet och jag har valt att inte skriva ut namn, kön eller arbetsplats vid sammanställning av resultat, speciellt vid djupintervjuer.

2.3 Urval

Mitt mål var att undersöka minst 20 personer som var långtidssjukskrivna och som hade en diagnos med bakomliggande stress och utbrändhet. Jag hade tidigare haft kontakt med Nicklas Kristensson som var ansvarig för projektet ”Kropp och Själ i arbetslivet” och hade fått information om att det var 50 deltagare på kursen och samtliga deltagare hade en långtidssjukskrivning med bakomliggande utbrändhet. Jag såg det som en stor fördel att få intervjua många personer vid ett och samma tillfälle och kunna vara närvarande under enkäten. Det optimala scenariot hade varit att intervjua deltagarna direkt vid starten av projektet men jag hade vid det tillfället inte hade påbörjat min uppsats.

2.4 Förutsättningar för djupintervju.

Deltagarna i djupintervjun hade alla fått information om att intervjun skulle fokuseras på konflikter. De fick alla börja med att berätta fritt om sina upplevelser och händelseförlopp i konflikten. Utifrån deras berättelse ställde jag olika frågor utifrån olika teman där jag hade utgått från Jordans⁶ m fl. frågeschema som jag anser innehåller de dimensioner av problemområden som jag efterfrågar. Efter intervjun frågade jag deltagarna om det fanns något område som de tyckte att jag inte hade berört. En av deltagarna frågade mig om jag ansåg att det enbart var konflikter som bidrog till utbrändhet? Jag förklarade då att jag anser att det finns en mängd olika anledningar till utbrändhet men att jag har begränsat mig till ämnet konflikter i min uppsats. Vi samtalade även om deltagarnas resultat på konflikthanteringstestet.

2.5 Datainsamling

Enkäter: Vid utarbetandet av enkäter blev jag inspirerad av Maslach⁷ kapitel ”Arbetsmiljön som orsak till utbrändhet” och ”Personliga egenskaper som orsak till utbrändhet”. Vid utarbetande av konfliktfrågor utgick jag från egna erfarenheter och kunskaper från konflikthanteringskurser. Jag delade in enkäten i tre delområden – arbetsmiljön, personliga egenskaper och erfarenheter av konflikter.⁸

Vid utarbetande av frågor om arbetsmiljö utgick jag ifrån följande ledord:

Dynamik: Hade man omväxlande arbetsuppgifter?

Debatt: Tog man tillvara på kunskaper och erfarenheter?

Risktagande: Tog man itu med problem i tid?

Utmaning: Var det ett kreativt arbetsklimat?

Frihet: Hade man frihet att planera och påverka på arbetsplatsen?

Tillit: Hade man stöd från arbetskamrater och arbetsledare?

Idéstöd: Uppmuntrades man på arbetsplatsen att komma med förslag?

Vid utarbetande av frågor om egenskaper utgick jag från följande ledord:

Aktning och förtroende: Upplevde man sig som en bra och omtyckt människa? Kämpade man vid motgångar? Hade man en god initiativförmåga och ville man vara med och bestämma?

Motivation: Kunde man växla mellan att bestämma och låta någon annan ha huvudansvaret? Var det viktigt att ha ett arbete där man kan hjälpa andra människor eller var drivkraften att tjäna mycket pengar? Var man beroende av att hjälpa andra människor för att må bra? Var det viktigt med ett arbete med hög status eller ett arbete man trivs med?

Otålighet och intolerans: Tyckte man att människor visste hur de skulle uppföra sig?

Empati: Hade man lätt för att tycka synd om andra människor när de hade problem? Kunde man separera sina egna känslor från den andra personens känslor?

Vid utarbetande av frågor om konflikter utgick jag från följande ledord:

Konfliktlösning på arbetsplats: Arbetade man för att lösa konflikter på arbetsplatsen?

Konflikter: Hade man haft någon konflikt som var betydelsefull för sjukskrivning?

Konfliktforum: Var hade man haft konflikter?

Konfliktens parter: Vem hade man haft konflikt med?

Reaktioner på konflikter i arbetslivet: Här fick man välja mellan fem alternativ, dominans, samarbete, kompromissande, undvikande och anpassande.

⁶ Jordan & Lundin. 2001. Att varsebli och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter. Centrum för arbetsvetenskap Göteborgs universitet. Arbetsrapport 2001:1, s. 142-143.

⁷ Maslach 1985. Utbränd. Natur och Kultur, Värnamo, kap. 3-4.

⁸ Se bilaga 1.

Reaktioner på konflikter i privatlivet: Även här fick man välja mellan fem alternativ, dominans, samarbete, kompromissande, undvikande och anpassande.

När jag hade gjort mitt utkast till enkäten testade jag den på fem personer. Utifrån deras åsikter förändrade jag några frågeställningar. Som svarsalternativ valde jag stämmer inte – stämmer helt. Jag valde att utforma en sexgradig skala där 1 och 2 - innebär ”stämmer inte”, 3 och 4 – ”stämmer delvis” och 5 och 6 – ”stämmer helt”. Det som kan vara svårt att värdera är svaren ”stämmer delvis”. Är det positivt eller negativt? I min tolkning av svaren har jag valt att värdera ”stämmer delvis” svaren utifrån hur stor svarsfrekvens jag har fått på ”stämmer helt” eller ”stämmer inte” svaren. Om svarsfrekvensen har varit hög på ”stämmer helt”, har jag tolkat ”stämmer delvis” svaren positivt mot ”stämmer helt”. Om det har varit en hög svarsfrekvens på ”stämmer inte” svaren har jag tolkat ”stämmer delvis” svaren negativt. För att kunna värdera ”stämmer delvis” svaren mer uttömmande hade jag behövt en kontrollgrupp med ”friska” arbetstagare i yrkeslivet. Jag beräknade att det skulle vara för tidskrävande för en C-uppsats och jag har därför inte använt mig av någon kontrollgrupp.

Konfliktstilstest: Jag har använt mig utav Thomas-Kilmanns konfliktstilstest.⁹ I konfliktstilstestet har deltagarna fått två jämförande påståenden att svara utifrån. Det har varit två meningsuppbyggnader utifrån fem konfliktstilar som har jämförts med varandra. Utifrån två påståenden har deltagarna fått välja ett alternativ som visar hur de troligast hade agerat. Det fem konfliktstilarna som har jämförts mot varandra är, dominans, samarbete, kompromissande, undvikande och anpassande. Deltagarna fick efter de hade fyllt i konfliktstilstestet tillgång till resultatet.¹⁰

Djupintervjuer: Jag valde att utföra fem halvstrukturerade djupintervjuer med fem frivilliga deltagare från projektet ”Kropp och själ i arbetslivet” som hade medverkat i enkäten. Alla intervjuer utfördes i City Oasens lokaler i enskilt rum och spelades in på bandspelare. Alla var informerade att temat på intervjun var erfarenheter av konflikter som hade haft betydande påverkan för sjukskrivning. Intervjuerna tog ca 1 – 1 ½ timme. Vid sammanställning av intervjuerna har jag lyssnat på inspelningarna och gjort anteckningar på deltagarnas svar. De halvstrukturerade frågorna utgick från:¹¹

Bakgrund och händelseförlopp
Tolkning av parter och orsakssammanhang
Egen motivation och eget förhållningssätt
Alternativa möjligheter
Frågor om lärande

2.6 Bearbetning, analys och tolkning

Vid bearbetning av enkäter har jag sammanställt resultaten först med ledord och sedan sammanfattat frågor och svar. De svar som jag har tolkat är av värde för konfliktutveckling har jag redogjort för i skrift och tabeller. De svar som jag har tolkat inte har haft någon specifik betydelse för konfliktutveckling har jag enbart redogjort för i skrift. Vid bearbetning av konfliktstilstestet har jag redovisat alla svar i skrift och tabeller. Efter varje delområde i studien har jag sammanställt svar och sedan gjort en analys på det som jag tolkar är av betydelse för konfliktutveckling.

⁹ Thomas and Kilmann 1975. Conflict and Conflict management, s. 889-935.

¹⁰ Se bilaga 2.

¹¹ Se bilaga 3.

I djupintervjuerna har jag gjort anteckningar utifrån de svar som deltagarna har givit när jag lyssnat av bandinspelning. Jag har sedan sammanställt intervjuerna utifrån delfrågor som har givit en djupare förståelse för konfliktutvecklingen. Jag redovisar i samband med varje delfråga en analys av de svar som jag tolkar som betydelsefulla för konfliktutveckling.

2.7 Metoddiskussion

2.7.1 Validitet

I min uppsats utgår jag från olika hypoteser om vad jag tolkar som betydande för konfliktutveckling på arbetsplatsen; arbetsmiljö, personliga egenskaper, konfliktsituationer och konfliktstil. Validitet handlar om att mäta rätt sak vid rätt tillfälle. Är det rätt saker jag mäter/undersöker i uppsatsen? Då jag medvetet har valt att begränsa mig till konflikter på arbetsplatser har jag tolkat att ämnet är relevant, utifrån deltagarnas höga svarsfrekvens på att konflikter är av betydelse för utvecklande av utbrändhet och sjukskrivning. Ställer jag rätt frågor? Utifrån den information jag har fått genom enkät, konfliktstilstest och djupintervjuer ser jag ett mönster som bidrar till konfliktutvecklingen. Nya frågor har väckts utifrån de svar deltagarna har givit och det är något jag återkommer till i kapitel 6, "Reflektioner". Har jag vänt mig till rätt målgrupp? Mitt syfte har varit att intervjua långtidssjukskrivna med utbrändhet och alla deltagare i studien hade en utbrändhetsdiagnos och långtidssjukskrivning. Har jag kommit in i rätt skede i kursen? Det är en fråga som är svår att svara på. Jag bad alla deltagare att tänka sig in i hur de tänkte och kände innan de påbörjade kursen när de besvarade frågorna. Svaren har troligtvis påverkats av deltagarnas syn på sig själva vid tidpunkten för enkäten. Deltagarna hade med stor sannolikhet en mer positiv syn på sig själva vid tidpunkten för enkäten än vad de hade när de påbörjade kursen.

Då det inte finns något jämförelse med hur en kontrollgrupp hade svarat så är det svårt att utvärdera värdet i svaren, speciellt när det gäller "delvis stämmer" svaren. Ska man tolka "delvis stämmer" svaren positivt eller negativt? Hur hade en kontrollgrupp svarat? Det går inte svara på den frågan då jag inte har någon kontrollgrupp. Det är också svårt att värdera validiteten i deltagarnas konfliktbegrepp eftersom jag inte efterfrågade deltagarnas tolkning av konflikter i enkäten. Det som deltagarna tolkar som en konflikt, stämmer det med facklitteraturs sätt att tolka konflikter? För att vägleda deltagarna i konfliktbegreppet gav jag skriftlig och muntlig information om konfliktbegreppet vid enkättillfället utifrån hur facklitteratur tolkar begreppet. Det finns två betydande källor för fel i enkäten; insikt och reflektion. Svaren i enkäten utgår från deltagarnas uppfattning som grundar sig på självinsikt och självreflektion och det är svårt att bedöma validiteten i deras svar. Det framkom bl.a. i hur olika deltagarna svarade på vilken konfliktstil de hade i enkäten och i konfliktstilstestet. Det kan dels bero på att deltagarna har svårt att se hur de reagerar vid en konflikt, eller att de inte vill se hur man reagerar alternativt att de inte vill erkänna hur de reagerar i en viss situation. I djupintervjuerna framkom det hur deltagarnas självinsikt och reflektion hade utvecklats under kursens gång då flera av deltagarna spontant berättade att de skulle ha haft svårt att återge vad som hade hänt under konflikten innan kursstart. Nu kunde de se på konflikten med nya ögon. Även om insikt och reflektion inom vissa områden (t.ex. bild av motpart) inte var fullt utvecklade vid djupintervjun så var den troligtvis betydligt mer utvecklad än vid kursstart.

2.7.2 Reliabilitet

God reliabilitet är det om man får samma mätvärde var gång man mäter samma sak med samma instrument. Då mina enkäter bygger på självskattning är det möjligt att jag kunde ha fått andra svar på enkäten vid andra intervjutillfällen. Hade jag utfört samma test i början av kursen och sedan ställt samma frågor senare under kursen så finns möjligheten att svaren hade sett lite olika ut. Ju längre kursen i personlig utveckling pågick

desto större möjlighet är det att självinsikten och reflektionen ökade. Reliabiliteten i djupintervjuerna är lättare att värdera då jag kunde ställa följdfrågor utifrån de svar deltagarna gav och därmed fick jag en mer sammanhängande förståelse för deltagarnas sätt att resonera.

2.7.3 Svagheter och styrkor i metodval

I mitt val av enkätintervju och konfliktstilstest finns det begränsningar. Valet att göra en enkät, konfliktstilstest och djupintervju¹² medför att jag inte studerar deltagarna i sin naturliga miljö. Det medför att omfattningen av resultatet blir begränsat då jag inte kan få den helhetssyn som jag önskar. Min förförståelse kan också styra processen på ett begränsande sätt om jag vill komma fram till vissa svar. Man kan alltid diskutera huruvida mina frågor är välgrundade och det finns säkert frågor som borde finnas med men som jag inte har tagit med i enkäten av tid och utrymmesskäl men trots det anser jag att mina frågeställningar har hjälpt mig att se ett mönster bland deltagarna som kan ha bidragit till långtidssjukskrivning. En annan frågeställning är om valet av målgrupp är det rätta för min undersökning och det hade naturligtvis varit intressant om det funnits lika många män som kvinnor i studien, fler åldersgrupper t.ex. saknar jag deltagare mellan 20-30 år och en jämförande kontrollgrupp. En tredje fråga är huruvida jag har kunnat uppnå mina mål med uppsatsen och utifrån de svar som deltagarna har förmedlat bl.a. genom att det var en hög svarsfrekvens på att konflikter var av betydelse för utbrändhet så anser jag att jag till stora delar har kunnat göra det.

En annan fråga man kan ställa sig är om mina frågor är ändamålsenliga och den frågan kan jag inte svara på fullt ut då det är svårt att bedöma värdet i ”stämmer delvis” svaren då jag inte har någon kontrollgrupp att jämföra med. Svaren indikerat ändå en riktning åt vilka problemområden som kan påverka utveckling av konflikter. Vid utförandet av enkäten kan man fråga sig om frågorna var lätta att besvara och utifrån den respons jag fick av deltagarna så var enkäten ganska lätt att besvara men att konfliktstilstestet var svårare att fylla i. Då deltagarna hade genomfört fem månader av sin kurs i personlig utveckling kan man också fråga sig om undersökningen kommer i fel fas. Jag tolkar att det till stora delar har varit positivt att enkäten utfördes i slutskedet av kursen då deltagarna hade fått mer distans till det inträffade och hade en mer helhetssyn på konfliktsituationen. Ett annat frågeområde handlar om jag har varit objektiv i min värdering av resultaten och som jag tidigare har beskrivit har det varit svårt att tolka ”delvis stämmer” svaren och det är min subjektiva värdering som styr värdet av svaren i sammanställningen och i analysen.

Ett annat område som är viktigt att belysa är om deltagarna kunde svara ärligt på frågorna eller om de svarade utifrån hur de önskade att det var. Svaren på konfliktstilstestet och deltagarnas egen värdering av sin konfliktstil i arbetslivet och privatlivet stämde inte helt överens. Jag tolkar det som att deltagarna till viss del har svarat hur de önskar att det är ev. kan det ha varit svårigheter med att besvara konfliktstilstestet. En annan viktig frågeställning är huruvida jag studerar det naturliga i processen eller om konstruerar jag en verklighet som inte stämmer överens med verkligheten. Det är en fråga som delvis är svår att besvara då jag enbart får deltagarnas syn på konfliktsituationen. Jag har inte kunnat studera deltagarna i sin naturliga miljö och vet inte hur motparten eller omgivningen tolkade konflikterna som uppstod på arbetsplatsen och i privatlivet. Ett av de ämnen som jag kommer att belysa i uppsatsen handlar om medvetandegrader och det medför att det blir intressant att fråga sig om deltagarna kunde förstå det som har skett under konflikten och om de förstod varför de befann sig i nuvarande situation. Vid djupintervjuerna förmedlade deltagarna att de vid start av kursen inte riktigt förstod varför de hade hamnat i konflikten men att under kursen i personlig

¹² Bryman 1997. Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning. Studentlitteratur: Lund.

utveckling hade börjat se konflikten mer från ett helhetsperspektiv. Ytterligare en fråga är vad för begrepp och konstruktion av sin verklighet deltagarna hade i konfliktsituationen och genom djupintervjuerna förmedlade deltagarnas sin syn på konflikter vilket de tyckte var jobbigt men nödvändigt och med facit i hand så insåg de att de inte hade de rätta redskapen för att lösa konflikten konstruktivt och hur det hade bidragit till deras långtidssjukskrivning.

Det som jag ser som en fördel i metodval är att jag på kort tid har kunnat genomföra en enkät med individer som är långtidssjukskrivna och har diagnosen utmattningsdepression. Alla deltagare var samlade vid två tillfällen och jag gick igenom vid de tidpunkterna konfliktbegreppet så att samtliga deltagare har fått samma information. Deltagarna fick vägledning direkt i de frågor som de inte kunde förstå i enkäten. Jag ser det också som en fördel att jag i mitt arbete har arbetat med människor med stressrelaterad långtidssjukskrivning och haft djupgående och upprepade samtal med denna målgrupp. De erfarenheter som jag har fått genom mitt arbete har utvecklat mitt intresse för konflikthantering och val av problemområde. Jag anser mig ha god kunskap om stressbegreppet då jag bland annat arbetar med människor med utbrändhetsproblematik. I konstruktionen av enkäten har jag bitt ett antal människor att besvara enkäten och ha åsikter i utformningen tills jag har känt att det är det bästa jag kan prestera för tillfället. Jag ser det också som en stor fördel att ha genomfört halvstrukturerade djupintervjuer med fem deltagare som har medfört att jag har fått en djupare förståelse för deltagarnas känslor, tankar och upplevelser i konfliktsituationen

3. TEORETISKT RAMVERK

3.1 Inledning

I det här avsnittet har jag som syfte att ge en bakgrund till stress och utbrändhetsbegreppets utveckling. Jag beskriver hur man på 1950-talet började diskutera stressbegreppet inom vetenskapen till nutidens diskussioner om stress/utbrändhet och dess följder. Jag har också valt att beskriva stressbegreppet från ett genusperspektiv då det presenterats i rapport¹³ att det är tre gånger fler kvinnor än män som är långtidssjukskrivna och att diagnosen med psykiska besvär ökar mest. Jag har även operationaliserat begreppet konflikt då det är huvudtemat i uppsatsen. Jag har valt att beskriva konfliktbegreppet utifrån olika författares sätt att förklara konfliktbegreppet och hur olika scenarier i konfliktsituationer kan visa sig. Jag beskriver även vilka konsekvenser som konflikter kan leda till t.ex. utveckling av stress och utbrändhet då det finns kopplingar mellan konflikter och stress. I rapporter och artiklar¹⁴ framkommer det att det finns ett utbredd konfliktundvikande i samhället och som kan vara en delförklaring till utveckling av stress och utbrändhet p.g.a. konflikter. Bl.a. beskrivs det att nio procent av sjukskrivningar kan undvikas genom ett öppnare arbetsklimate. Jag redogör dels för konfliktundvikande ur ett allmänt perspektiv och dels hur man ser på konfliktundvikande i Sverige och dess konsekvenser. I konfliktundvikande situationer framkommer det bl.a. att konfliktparterna inte tar sitt ansvar i situationen. Jag redogör också om Man förväntar sig att någon annan ska agera eller ta ansvar och därmed kommer jag in på det avslutande temat – ansvar. Vilket ansvar har individ, arbetsplats och samhälle i utvecklingen av stress och utbrändhetsproblematik? Varför ser många individer sig som offer i konfliktsituationer? Vad är det som gör att individen inte kan se sin del i konfliktutvecklingen? Jag beskriver Kegans¹⁵ medvetandegrader som förklarar en del av problematiken med att ta ansvar. Avslutningsvis beskriver jag kortfattat hur man kan förebygga och undvika utveckling av konflikter.

3.2 Stress och utbrändhet

Stressbegreppet blev omnämnt i början av 1950-talet av fysiologiprofessorn Seyle¹⁶ i vetenskaplig litteratur. Seyle benämns som stressforskningens fader och han beskrev stress som en gemensam beteckning på alla de reaktioner som kroppen utsätts för vid olika ”stressorer” (olika påfrestningar som utlöser stress) som stark hetta, kyla, syrebrist eller blodförlust. I ett medicinskt lexikon¹⁷ beskrivs stress som en spänning, ett tryck, kroppens reaktioner på alla fysiska och psykiska påfrestningar. På 1960-talet förankrades begreppet stress i psykologisk teori genom psykologiprofessor Lazarus,¹⁸ som betonade samspelet mellan människa och miljö. Olika individer reagerar på olika sätt på samma stressorer beroende på hur individen tolkar stressorens psykologiska inverkan.

1985 publicerades ”Utbränd” av Maslach¹⁹ i Sverige. Hon hade sedan början av 1970-talet studerat och arbetat med människor med stressrelaterade problem. På den tiden ansåg man att det var individer inom människovårdande yrken t.ex. läkare, sjuksköterskor poliser, psykologer, lärare som fick utbrändhetsproblem. Utbränning är ett syndrom med *emotionell utmattning, depersonalisering och nedsatt personlig prestation*. Maslach menade att det var

¹³ Marklund m fl. 2005.

¹⁴ Beland 2003. Kultursjukdomar med högt pris. Läkartidningen nr. 48, Volym 100.

Theorell m fl. 2005. Konflikträdsla på arbetet ökar risk för sjukskrivning. Dagens Nyheter 12 april.

¹⁵ Kegan 1994. In over our heads. The mental demands of modern life. Harvard University Press. United States of America

¹⁶ Frankenhauser 1993. Kvinnligt, manligt, stressigt. Bra böcker/Wiken. Höganäs, s. 16.

¹⁷ Lindskog m fl. 1981. Medicinsk Terminologi Lexikon. Nordiska Bokhandels Förlag, Stockholm.

¹⁸ Frankenhauser 1993, s. 16.

¹⁹ Maslach 1985.

ett slags arbetsstress och det unika med utbränning var att stressens upphov låg i den sociala interaktionen mellan vårdaren och den hjälpbehövande. *Emotionell utmattning* innebär att någon blir för starkt engagerad emotionellt, individen tar ut sig för mycket och känner att de emotionella kraven blir för stora. Reaktionen blir emotionell utmattning, man känner sig urlakad och slut. Man orkar inte en dag till, de emotionella resurserna är uttömda och det finns ingen källa till nya krafter. *Depersonalisering* innebär att man har en saklig, okänslig och rent av omänsklig inställning till andra människor. Man har en låg uppfattning om andra människor, väntar sig det värsta av dem och tycker direkt illa om dem. Den negativa reaktionen kan ta sig i uttryck som ett föraktfullt uppträdande, nedlåtande mot andra människor, man bryr sig inte om att vara artig eller hänsynsfull, man avvisar den hjälpbehövandes önskemål eller bryr sig inte om att ge den hjälp, vård eller omsorg som individen behöver. *Nedsatt personlig prestation* innebär att vårdaren känner sig otillräcklig i sin relation till klienter och medmänniskor och kan lätt känna sig misslyckad. Individen kan lätt känna sig okänslig och otillräcklig mot klienter och när självkänslan rasar är det lätt att depression utlöses.

Maslach betonade hur viktigt det är att man ser sambandet mellan individ, arbetsuppgifter och organisation. Tillgängligheten på resurser, regler och målsättning fastställs i stort av institutionen och inte av den enskilde arbetstagaren. Relationerna mellan arbetskamrater och mellan personal och ledning formas också av arbetsmiljöns struktur. Den struktur som finns på arbetsplatsen kan antingen öka eller reducera den emotionella stressen. Gemensamt för många arbetsmiljöer med risk för utbränning är – för mycket. Om en arbetsbörda fysiskt eller emotionellt överstiger vad en människa orkar med är det stress. För mycket information, för många krav, och allt händer så fort att individen inte hinner med.

Under samma tidsperiod utvecklade Antonovsky²⁰ som är professor i medicinsk sociolog begreppet ”känsla av sammanhang” (KASAM). Antonovsky ville undersöka vilka grundläggande egenskaper som medförde att människor inte fick stressrelaterade problem eller utbrändhet. Antonovsky fokuserade på det salutogena²¹ d.v.s. var människan befinner sig på ett multidimensionellt kontinuum från hälsa till ohälsa. Antonovsky menade att stress är något som alltid är närvarande och stressorerens inverkan ska inte enbart ses som något patologiskt (sjukdomsframkallande) utan något som kan vara hälsobefrämjande också, beroende på vilken typ av stressor man utsätts för och hur man hanterar den. Antonovskys förhoppning var att man skulle se salutogenes och patologiska synsättet som komplement för att få en mer balanserad fördelning av intellektuella och materiella resurser i stressforskningen. KASAM-begreppet utvecklade tre centrala komponenter, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begriplighet syftar på att individen upplever inre och yttre stimuli som förnuftsmässiga och den information som man får är sammanhängande, strukturerad och tydlig. Antonovsky menade att människor med en hög känsla av begriplighet förväntar sig att de stimuli som hon eller han kommer att möta i framtiden är förutsägbara eller om de dyker upp oväntade åtminstone går att ordna eller förklara. Hanterbarhet förklarade Antonovsky till vilken grad individen upplever att det finns resurser till ens förfogande. Med hjälp av dess resurser kan individen möta de krav som ställs av de stimuli som individen utsätts för. Har individen en hög känsla av hanterbarhet kommer man inte att känna sig som ett offer eller tycka att livet behandlar en orättvist. Meningsfullhet är känslan av att vara delaktig, att medverka i de processer som skapar ens öde och dagliga erfarenheter. Antonovsky betraktade meningsfullhet som begreppet KASAMs motivationskomponent. Antonovsky talade även om motståndsresurser – motståndsbrister. Han sammankopplade de

²⁰ Antonovsky 1991. Hälsans mysterium. Natur och Kultur. Köping.

²¹ Ibid., s. 34.

begreppen med kroniska stressorer, viktiga livshändelser och dagsakuta förtretligheter. Han menade att det är styrkan i individens KASAM som bestämmer om följderna i ovanstående händelser kommer att vara skadliga, neutrala eller hälsobringande.

Antonovsky ansåg att en människa med stark KASAM är van att möta stimuli som till en början kan upplevas vara en stressor men som ganska snart visar sig vara oproblematiske. Antonovsky frågade sig varför en individ med ett starkt KASAM i större utsträckning än en individ med svagt KASAM skulle definiera en stimulus som en icke- stressor eller när det bedöms vara en stressor, definiera den som irrelevant eller ofarlig? Antonovsky menade att en person med hög KASAM har en tillförsikt att saker och ting kommer att ordna sig, att det som ser ut som ett problem inte är så farligt och går att lösa på ett rimligt sätt. En person med ett starkt KASAM, är i alla stadier av stresshanteringsförloppet, bättre rustad att förhindra omvandling av spänning till stress, en inställning som innebär att man betraktar stimuli som meningsfulla, begripliga och hanterbara och som skapar motivation och ett tankesätt som leder till effektiva strategier när det gäller att lösa de problem som stressorer ställer oss inför.

Miller²² som är dubbeldoktor i kemi och medicin med endokrin fysiologi som huvudinriktning menar att medvetenheten om utbrändhet är på allas läppar idag eftersom så många har nått det stadiet. Hon menar att det började ta fart i Sverige på 1990- talet med ökande krav på produktivitet och ett ökat tempo i arbetslivet, särskilt inom vården. Samtidigt kom massarbetslösheten och människor blev rädda att förlora sina arbeten. Miller skriver att många hänger med i den ökande takten i några år men man klarar det inte i all evighet, när det börjar närma sig fem, sex år så orkar man inte längre. Det är idag ett arbetstempo som tillåter för lite återhämtning. När man överskrider sin kapacitet över en längre tid och inte har råkat ut för någon sjukdom kommer man in i en fas av total utmattning. Det är många bland dem som arbetar i Sverige idag som har arbetat under dessa förhållanden i upp mot tio år. Det är därför det har kommit nu. Det är helt enkelt en tickande bomb. Dessutom har de nya sjukförsäkringsreglerna gjort att människor inte har råd att vara hemma från jobbet när de inte mår bra.

Doctare²³ som är läkare och Sveriges representant i Europarådets Kommitté mot tortyr i Strasbourg har beskrivit begreppet hjärnstress och säger att kränkning är den största orsaken till hjärnstress. Att förnedras, skymfas, trampas på, mobbas, hånas, förföljas, trakasseras, utrensas och stötas bort är alla en kränkning mot individen. Doctare menar att en kränkning är ett trauma, oavsett om det är fysiskt, psykiskt, sexuellt, politiskt, socialt etc. Den mänskliga hjärnan reagerar på stressen – det blir hjärnstress. Hon menar att moderna samhällen skapar psykosociala och symboliska hot som framkallar stressreaktioner i hjärnan och i kroppen. I vårt samhälle är det inte tillåtet att ryta ifrån och gå till attack för att bli av med adrenalintillskottet, man måste först hinna tänka efter hur man ska svara, reagera medvetet och överlagt. Att inte bli sedd, inte få uppmuntran, inte bli bejakad, inte bli bekräftad, inte få respekt skapar emotionella frustrationer och utlöser de urgamla försvarsmekanismerna i reptilhjärnan förklarar Doctare. Man måste lösa problemen genom samtal, vara logisk, empatisk, visa respekt och inte vara kränkande mot den andra parten, Doctare kallar det för cerebralt ledarskap. På en arbetsplats är det viktigt att ledaren har klart för sig både sin egen och företagets värdegrund (etos). För att hålla den levande behövs regler och normer (etik) för hur vi ska handla. För att den mänskliga samvaron ska innebära verkliga möten behövs också regler för vårt dagliga umgänge. Om värdegrunden enbart handlar om lönsamhet så räcker det

²² Miller 2001. Utbrändhet – en tickande bomb. Skandinavien Direkt, februari månad.

²³ Doctare 2000. Hjärnstress, kan det drabba mig? Runa. Hässelby.

inte, det måste finnas en "själ" i företaget som kan bevara och stärka medarbetarnas stolthet, kampvilja, arbetsglädje, motivation och uthållighet.

Enligt en studie av Hallsten m fl.²⁴ har man i Sverige de fem senaste åren börjat tillämpa begreppet utbrändhet som ett begrepp som relateras till arbetsförmåga. Typfallet är en person som "gått in i väggen" och visar stark uttröttnings och nedstämdhet och har samtidigt somatiska och kognitiva problem med väsentligen nedsatt arbetsförmåga. Författarna menar att begreppet utmattningsdepression är idag en bättre diagnos än utbrändhet. Studien visade att arbetslivet har förändrats från att vara understimulerande på 1980-talet till mer meningsfullt och utvecklande på 2000-talet. Problem med trötthet och utmattning, nedstämdhet och otillräcklighet har tilltagit och för många verkar det som överstimuleringen snarare än understimulering skapa besvär i arbetet. Samtidigt har en ny undersökning genomförts av LO²⁵ där det framkommer att de kollektivanslutna i LO har fått mer enformiga arbetsuppgifter, arbetstempot har ökat och chanserna till att påverka sina arbetsuppgifter har minskat. Ett annat problem enligt Hallsten m fl. har utvecklats där omorganisationer kan skapa grogrund för utbrändhet, de anställda får arbetsuppgifter som inte anpassade efter den anställdes förmåga, kunskapskraven ökar och konflikter tilltar. Enligt Hallsten har ca 2/3 av de arbetande varit med om omorganisationer enbart under 1998. Studien²⁶ visade att dubbelt så många av dem som var utbrända hade genomgått organisatoriska förändringar mot dem som inte hade genomgått omorganisering. Hallsten m fl. skriver att arbetsvillkor varierar mellan olika branscher och yrken, därmed visar sig ohälsan på olika sätt. Möjligheter till att byta arbete, återhämtning och anpassade arbetsperioder har minskat och kan därmed förstärks utbränningsproblematiken. Anställda inom service - omsorg, försäljningsarbete, kundservice och service utan krav på utbildning hade bland de hösta utbrändningstalen enligt Hallstens rapport. Den yrkesgrupp som uppvisade högst andel utbrända var lärare.

3.2.1 Genusperspektiv på stress

Maslach²⁷ skrev att kvinnor och män hade i stort sett liknande erfarenheter av utbrändhet. Skillnaden låg främst i att kvinnor upplevde en emotionell utmattning och män kände lättare en depersonalisering och fick en känslolös inställning till de människor de arbetade med. Kvinnor och män uppfördes olika och de kan ha olika starka och svaga sidor med avseende på utbrändhet. Kvinnor kunde lättare bli emotionellt engagerade i människors förhållanden och löpte då en större risk att bli emotionellt utmattade. De män som var mindre inställda på nära kontakt med människor hade lättare för en depersonalisering enligt Maslach.

Frankenhauser²⁸ beskrev hur yrkesarbetande kvinnor lätt kan komma i konflikt mellan krav från hem, familj och arbete. När kraven kolliderar upplevs inte de två rollerna som berikande, istället ger de en känsla av otillräcklighet. Den totala arbetsbördan kan bli för tung och för de flesta kvinnor är arbetet i hemmet något som läggs till deras yrkesarbete. De har fortfarande huvudansvaret för barn och hushåll och den sammanlagda arbetsmängden kan bli en för stor belastning.

Studier²⁹ har visat att vantrivsel på jobbet kan ge ryggont. Kvinnor hade hög sjukfrånvaro p.g.a. belastningsvärk trots att maskinparken var ergonomiskt väl anpassad. En granskning av

²⁴ Hallsten m fl. 2002. Utbrändhet i Sverige – en populationsstudie. Arbetslivsinstitutet. Arbete och Hälsa. Vetenskaplig Skriftserie.

²⁵ Gillerstedt. 2005. Arbetsmiljö 1991-2003. Klass och kön. Landsorganisationen i Sverige.

²⁶ Hallsten m fl. 2002, s. 32.

²⁷ Maslach 1985, s. 75.

²⁸ Frankenhauser 1993, s. 97.

²⁹ Ibid., s. 139.

arbetsförhållandena visade att kvinnor kände sig mer nertryckta än män av arbetsledare och företagsledningen enligt Frankenhauser. När man från ledningens sida gick in för att förbättra förhållandet till medarbetarna minskade sjukskrivningar orsakade av belastningsskador radikalt.

Frankenhauser³⁰ beskrev vidare att vid en studie på Volvo var tidspressen den viktigaste källan till stress i arbetet men att kvinnor var mer belastade av tidspressen än män. Män kunde stressa ner lättare när arbetsdagen tog slut medan kvinnor tog med sig arbetsstressen hem. Efter arbetet steg kvinnors stresshormoner och blodtryck (spec. kvinnor i chefställning), en av förklaringarna kan ligga i kvinnornas dubbelbörda. Hemma hade kvinnor huvudansvaret för de flesta dagliga uppgifter. Problem på arbetsplatsen vill inte släppa greppet och hemma väntar matlagning och andra sysslor. Kvinnliga chefer klagade dessutom över brister i kommunikationen på jobbet. De hade svårt att få gehör för sina synpunkter hos högre chefer. Enligt Frankenhauser svarade en tredjedel av de kvinnliga cheferna att de måste prestera bättre än männen för att bedömas som likvärdiga. Det finns skillnader i prestationsförmågan mellan könen i olika typer av test. Kvinnor rapporterade att de ofta kände sig olustiga och otillfredsställda när de sattes på prov. Kvinnor hade lägre förväntningar på att de ska nå ett bra resultat enligt Frankenhauser. De var ängsligare för att misslyckas och utgår från att ett misslyckade beror på dem själva. Männen var mer allmänt positiva i inställningen till utmaningar. De ansågs att bra resultat berodde på den egna skickligheten, medan ett dåligt resultat tillskrivs förhållande som de inte har kontroll över.

Den som lättast åker dit är den duktiga flickan som inte kan sätta gränser skriver Miller³¹ – särskilt om hon arbetar i människovårdande yrken upplever hon att hon inte kan göra sitt bästa för vårdtagarna. Den robotisering som industrin genomgått med att allt färre som gör allt mer är en modell som överförs till sjukvården. Det mest effektiva sättet att minska kostnader har varit genom att dra ner på personal enligt Miller. Det har varit lättare att genomföra i industrin men inom vården finns inga robotar som kunde ta över. Istället blev det besparingar, ökat pappersarbete, och mindre material att arbeta med och tiden som skulle räcka till patienter och kvalitetssäkring.

I Hallstens³² m.fl. studie visade det sig att ca 9 % av kvinnorna i totalgruppen mot jämfört med knappt hälften av männen visade tecken på utbränning. Kvinnorna uppvisade främst depressivitet och trötthet.

I en arbetsmiljöstudie utförd av LO³³ visade det sig att redan 1991 hade kvinnor flest hälsobesvär. År 2003 svarade två av tre kvinnliga arbetare inom industrin (64 procent) att de var uttröttade minst en gång i veckan efter jobbet. Ca 60 % av kvinnliga arbetare i offentlig sektor och inom handel, transport och service är uttröttade. 58 % av de kvinnliga i industrin har ont i axlar eller armar minst en gång i veckan, det är en ökning med 12 enheter sedan 1991. Enligt studien är kvinnliga arbetare inom industrin och inom offentlig sektor mest håglösa och trötta, ca 50 % av de anställda kvinnorna har problem med detta. Mellan åren 1991 och 2003 har kraven i arbetet ökat samtidigt som det egna inflytandet har minskat. Kvinnors situation har försämrats ytterligare då de redan 1991 hade de sämsta ohälsotalen.

³⁰ Frankenhauser 1993, s. 97.

³¹ Miller 2004. Artikel i Skandinavien Direkt.

³² Hallsten m fl. 2002, s. 24.

³³ Gillerstedt 2005.

3.2.2 Stressrelaterad långtidssjukfrånvaro

Självskattad dålig hälsa samt nedsatt psykiskt välbefinnande med bl.a. sömnproblem och trötthet har ökat sedan 1995.³⁴ I rapporten av Marklund m fl. framkom det att antalet långvariga sjukskrivningar (90 dagar eller längre) har ökat sedan början av 1980-talet. Den vanligaste diagnosen är sjukdomar i rörelseorganen men psykiska besvär är den diagnos som har ökat mest de senaste åren främst bland kvinnor. Diagnoserna är främst depression, utmattning och lättare psykiska symtom t.ex. ständig trötthet, ångslan, ångest samt sömnbesvär. 1980 var den 29 300 män långtidssjukskrivna och 28 600 kvinnor. 2003 var det 80 300 män och 142 700 kvinnor som var långtidssjukskrivna. Tillfälliga anställningar och arbetslöshet kan också påverka hälsan negativt då det hänger samman med brist på kontroll över arbetssituationen och en osäker ekonomi. Det är främst yngre personer, särskilt ungdomar som har tidsbegränsat anställning enligt rapporten. Förutom att det är en personlig tragedi för personen är det också en belastning för arbetslivet i form av förlorad yrkeskompetens och en ökad ekonomisk belastning för samhället.

3.2.3 Sammanfattning av stress

Stress blev omnämnt i litteratur i början på 50-talet av fysiologiprofessor Seyle där han beskrev stress som en gemensam beteckning på alla de reaktioner som kroppen utsätts för vid olika stressorer. På 1960-talet begreppet stress i psykologisk teori genom psykologiprofessor Lazarus som betonade samspelet mellan människa och miljö. På 1970 och 1980-talet studerade Maslach människor med stressrelaterade problem, speciellt individer i människovårdande yrken. Hon myntade begreppen *emotionell utmattning* som innebär att individen blir för starkt engagerad emotionellt och tar ut sig för mycket, *depersonalisering* som innebär att individen får en saklig, okänslig och rent av omänsklig inställning till andra människor och *nedsatt personlig prestation* som innebär att individen känner sig otillräcklig i sin relation till klienter och medmänniskor och kan lätt känna sig misslyckad. Maslach skrev vidare att gemensamt för många arbetsmiljöer med risk för utbrändhet är – för mycket. Om en arbetsbörda fysiskt eller emotionellt överstiger vad en människa orkar med är det stress.

På 1980-talet Antonovsky myntade begreppet ”känsla av sammanhang” (KASAM), han ville undersöka vilka grundläggande egenskaper som medförde att människor inte fick stressrelaterade problem eller utbrändhet. Antonovsky fokuserade på det salutogena hos människan. KASAM-begreppet utvecklade tre viktiga komponenter, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Antonovsky menade att en människa med en hög KASAM har en tillförsikt att saker och ting kommer att ordna sig, det som ser ut som att vara ett problem är inte så farligt och går att lösa på ett rimligt sätt.

Miller skrev att utbrändhet började ta fart i Sverige på 1990-talet i samband ökade krav på produktivitet och ett ökat tempo i arbetslivet, särskilt inom vården. Idag är det ett arbetstempo som tillåter för lite tid till återhämtning och när man överskrider sin kapacitet över en längre tid (upp mot 10 år) och inte råkat ut för någon sjukdom kommer man in i en fas av total utmattning. Doctare beskrev begreppet hjärnstress och säger att kränkning är den största orsaken till hjärnstress. Doctare menar att en kränkning är ett trauma oavsett om det är fysiskt, psykiskt, sexuellt, politiskt socialt etc. Den mänskliga hjärnan reagerar på stress- hjärnstress.

Hallsten m fl. skrev att begreppet utbrändhet relateras till arbetsförmåga. Typfallet är en person som ”gått in i väggen” och visar stark uttröttnings och nedstämdhet och har samtidigt somatiska och kognitiva problem med väsentligen nedsatt förmåga. Det är främst

³⁴ Marklund m fl. 2005.

överstimulering som skapar problem. Omorganisering är ett annat problem som har utvecklats och omorganisationer kan skapa grogrund för utbränning, de anställda får arbetsuppgifter som inte anpassade efter den anställdes förmåga, kunskapskraven ökar och konflikter tilltar.

Kvinnor och män har i stort sett liknande erfarenheter av utbränning. Skillnaden är att kvinnor upplever en mer emotionell utmattning enligt Maslach och män känner lättare en depersonalisering. Frankenhauser beskrev hur yrkesarbetande kvinnor lätt kan komma i konflikt mellan krav från hem, familj och arbete. När kraven kolliderar upplevs inte de två rollerna som berikande, istället ger de en känsla av otillräcklighet. Män stressar ner lättare när arbetsdagen tar slut medan kvinnor tar arbetsstressen med sig hem. Kvinnor uppger att de har svårt att få gehör för sina synpunkter hos högre chefer. En tredjedel av kvinnliga chefer uppger att de måste prestera bättre än män för att bedömas som likvärdiga. Miller skriver att det är den duktiga flickan som inte kan sätta gränser som lättast åker dit - särskilt om hon arbetar med människor och upplever att hon inte kan göra sitt bästa för vårdtagarna. Antalet långa sjukskrivningar har ökat sedan 1980-talet och det är sjukdomar i rörelseorganen och psykiska besvär som har ökat mest. År 2003 var det kvinnor som stod för 2/3 delar av långtidssjukskrivningar.

3.3 Konflikter

3.3.1 Vad är en konflikt?

Tillett³⁵ beskriver att en konflikt existerar när två eller fler parter uppfattar att deras värderingar eller behov är oförenliga. Värderingar är oförenliga om parterna motsätter eller opponerar sig mot den andra parten. Ett behov upplevs som oförenligt om man förhindrar, avbryter, blandar sig i eller på något annat sätt inte går den andra personens behov tillmötes så att behovet inte blir uppfyllt eller effektivt. (t.ex. två personer som konkurrerar om samma tjänst) Konflikter blir manifesterade när en eller flera parter försöker lösa oförenligheten med diskussion, bråk, utmana den andra till att ändra sig eller uppsöker lagen för att lösa konflikten.

Ekstam³⁶ skriver att konflikter olika ursprung, dels kan handla om oenighet om fakta, oenighet om mål, oenighet om metoder och oenighet om värderingar. Ekstam skriver att när människor befinner sig i konflikt räcker det inte med att fundera kring vad konflikten handlar om utan också varför den har uppkommit. Vi människor använder oss ibland för det som kallas ställföreträdande konflikter. Det innebär att man har behov av att ta en kamp om något som man öppet inte kan eller vågar strida om då därför skyller man på något annat. Ställföreträdande konflikter använder man ofta av när man ska avgöra vem som ska ha mest informell makt eller makt på en arbetsplats, när man vill bevaka sitt revir mot intrång eller när man vill skaffa sig en ny position, Det kan handla om en konflikt mellan en erfaren och en oerfaren, utbildad och outbildad, ung mot gammal, en speciell status inom en grupp eller avdelning, mellan man och kvinna eller vem som har den högsta positionen.

Glasl³⁷ talar bl.a. om sociala konflikter och olikheter. Han säger att alla sociala konflikter bygger på olikheter men det behöver nödvändigtvis inte leda till konflikt. Konflikter uppstår bara när ytterligare element läggs till. Det är den mest naturliga saken i världen att uppleva

³⁵ Tillett 2002. Resolving Conflict, A practical approach. Second edition. Oxford University Press, Australia, s. 16.

³⁶ Ekstam 2000. Konflikthantering. Liber Ekonomi. Malmö, s. 11.

³⁷ Glasl 1999. Confronting Conflicts, A first-aid kit for handling conflict. Hawthorn Press. Gloucestershire, s.16.

olikheter. Det är troligt att vi är annorlunda mot den största delen av mänskligheten. Vi upplever de flesta saker olika, vår förståelse, idéer och tankar skiljer sig åt fundamentalt. Vår inställning och våra känslor är inte likadana och vår vilja drar oss i olika riktningar. Glas skriver vidare att olikheterna är nödvändiga för att livet ska fortsätta utvecklas behövs t.ex. ett kvinnligt ägg och ett manligt sperma för att liv ska skapas, den negativa och positiva polen i magnetism och elektricitet likväl som gravitation och levitation är grundläggande krafter i den fysiska världen och inandning och utandning måste alterneras kontinuerligt.

En stor källa till konflikter som ofta inte beskrivs i litteratur är att ”inte ha rätten till sin konflikt” vilket beskrivs av Jordan³⁸ m fl. som att konflikt kan vara en situation som upplevs som mycket frustrerande. En viktig del i frustrationen har bestått av att andra inblandade vägrat att kommunicera om problemet. Det kan handla om odrägliga förhållanden och dåligt fungerande relationer. Ofta har den ena parten överhanden och nekar till att det överhuvudtaget finns en konflikt. Ofta kan det finnas kommunikationsproblem som ligger bakom och där motparten envist blockerar alla försök att kommunicera om upplevda problem.

3.3.2 Konflikter och sjukskrivning

Arbetslivsinstitutet³⁹ har sammanställt i en rapport att det är det mycket vanligt med omorganisering och förändringar på arbetsplatser. I rapporten av Oxenstierna m fl. beskrivs det hur förändringar ökar interpersonella konflikter på arbetsplatser. Om konflikter leder till konstruktiva lösningar kan det leda till utveckling av organisationen medan dåligt skötta konflikten däremot kan orsaka trakasserier, mobbing, sjukskrivningar, utfrysningar, ökad personalomsättning och i värsta fall att människor slås ut från arbetsmarknaden. Det är vanligt med konflikter på arbetsmarknaden och i en finsk studie⁴⁰ rapporterades att över 50 procent av de intervjuade hade upplevt en konflikt med medarbetare och 60 procent hade haft en konflikt med en överordnad. I en arbetsmiljöundersökning från SCB⁴¹ framkom det att ca 32 procent av de anställda hade haft en konflikt med arbetskamrater och 29 procent med sin chef. Nästan 11 procent i Hallstens⁴² rapport uppgav att de befann sig i konflikt med chefer eller arbetskamrater och drygt tre procent rapporterade att de hade blivit mobbade. Det var nästan tre gånger så stor risk för utbränning för dem som befann sig i konflikter och drygt fem gånger så stor risk om man utsatts för mobbing. Förhållanden utanför arbetslivet är också viktiga parametrar då personer utanför arbetsmarknaden också hade höga utbränningstal, t.ex. studenter, arbetslösa och dem med problem i familjelivet.

I arbetslivsinstitutets⁴³ rapport framkom det vidare att det är lika vanligt med konflikter på arbetet bland kvinnor som bland män. Både organisatoriska och personliga karaktäristiska har betydelse för uppkomsten. Enligt rapporten kan faktorer i arbetsmiljön skapa stress och irritation vilket i sin tur kan leda till att konflikter uppstår. Det kan också bero på bristande ledarskap och arbetsledning, ledares ovilja att gripa in vid bråk mellan medarbetare, stort antal anställda och med olika bakgrund och etnicitet. Det finns positiva samband mellan interpersonella konflikter på arbetet och psykisk sjukdom hos båda könen. Det gäller även efter kontroll för social hälsostatus, socialklass och mentala stressfaktorer enligt rapporten.

³⁸ Jordan & Lundin 2001, s. 13.

³⁹ Oxenstierna m fl. 2005. Den höga sjukfrånvaron., kap 5. Konflikter och sjukskrivning, s. 143.

⁴⁰ Ibid., s. 144.

⁴¹ Andersson m fl. 2004. Arbetsmiljön 2003. Sveriges officiella statistik, Arbetsmiljöverkat, Statistiska Central Byrån, Statistiska meddelanden, s. 32.

⁴² Hallsten m fl. 2002, s. 38.

⁴³ Oxenstierna m fl. 2005, s. 147.

3.3.3 Genusperspektiv på konflikter på arbetsplatser

Enligt Oxenstierna⁴⁴ m fl. är andelen kvinnor som uppger att de varit indragna i konflikter med arbetskamrater var 37 procent, för män var andelen 39 procent. Andelen kvinnor som varit indragen i konflikter med chefer var 28 procent och andelen män var 36 procent. Den största andelen finner man inom landstinget. Arbetsledande kvinnor hade i högre utsträckning konflikter med arbetskamrater, detta gällde även arbetsledande kvinnors relation till överordnade, samma mönster gäller för män. Jämförelsen mellan män och kvinnor visar att kvinnor som är indragna i konflikter med chefer är betydligt mer sjukskrivna än män i motsvarande situation. Kvinnor har genomgående en mer omfattande sjukfrånvaro än män. Kvinnor som har konflikter med arbetskamrater har inte enligt studien signifikant mer sjukskrivning än kvinnor som inte har konflikter. Däremot visar det sig att män som har konflikter på arbetsplatsen har mindre sjukfrånvaro än män som inte har konflikter på arbetsplatsen.

Enligt Oxenstierna⁴⁵ m fl. hade 54 procent av de kvinnor som hade konflikt med sin chef rapporterade ohälsa (huvudvärk, trötthet, håglöshet, ögonbesvär och magproblem) och 42 procent av männen. Kvinnor som hade konflikter med arbetskamrater rapporterade ohälsa med 52 procent och män 41 procent. Bland dem som upplevde att de hade haft konflikt med sin chef hade enligt Oxenstierna m fl. 43 procent av kvinnorna svårigheter med att koppla av efter arbetet och 34 procent av männen. När det gällde konflikter med arbetskamrater upplevde 41 procent av kvinnorna och 36 procent av männen svårigheter med att koppla efter arbetet. Mer än hälften av kvinnor och män som hade konflikt på arbetsplatsen oavsett om det är med chef eller arbetskamrater upplevde olust över att gå till arbetet.

Enligt Oxenstierna⁴⁶ m fl. upplevde de som var indragna i konflikter en större anställningsotrygghet med ett par procentenheter jämfört med dem som inte hade konflikter. I studien fann man att de med låg kontroll över sin arbetssituation blev lättare indragen i konflikter både med chefer och med arbetskamrater - störst risk var det bland kvinnor. Risker för att bli sjukskriven mer än 60 dagar, de två efterföljande åren efter studien visade att de som hade varit indragen i konflikt med chef blev 25 procent av kvinnorna och 39 procent av männen mer sjukskrivna än dem som inte hade varit indragen i en konflikt med chefen. När det gällde konflikter med arbetskamrater hade kvinnor 20 procent större risk att bli sjukskrivna mer än 60 dagar de två efterföljande åren.⁴⁷ Enligt studien visade det sig också att en större del av dem som hade konflikter på sin arbetsplats valde att inte komma tillbaka till sina arbeten trots att de kanske hade tillfrisknat. Man drar sig från att gå tillbaka till arbetsplatsen p.g.a. den infekterade stämningen. Detta kan vara en förklaring till varför konflikter på arbetet leder till så många långtidssjukskrivningar.

Oxenstierna⁴⁸ m fl. skriver vidare att studien visade att män hade mindre sjukskrivning vid konflikter oavsett om det var med arbetskamrater eller chefer. En förklaring kan vara att män använder sig utav mer öppen coping, d.v.s. de ventilerar sina åsikter med berörd person istället för att stänga inne dem. Kvinnor som är indragna i konflikter med arbetskamrater hade ingen ökad sjukskrivning mot dem som inte hade konflikter vilket kan förklaras med att kvinnor använder sig av mer dold coping dvs. ignorerande beteende, skvaller och ryktesspridning enligt studien.

⁴⁴ Oxenstierna m fl. 2005, s. 150-151.

⁴⁵ Ibid., s. 152.

⁴⁶ Ibid., s. 157.

⁴⁷ Ibid., s. 153-154.

⁴⁸ Ibid., s. 157.

3.3.4 Sammanfattning av konflikter

Tillet beskrev att en konflikt existerar när två eller fler parter uppfattar att deras värderingar eller behov är oförenliga. Ekstam beskrev att konflikter kan ha olika ursprung t.ex. oense om fakta, mål, metoder och värderingar. Ekstam skriver att när människor befinner sig i konflikt räcker det inte med att fundera kring vad konflikten handlar och utan också varför den har uppkommit. Vi människor använder oss ibland av ställföreträdande konflikter enligt Ekstam. Glasl talade om sociala konflikter och olikheter. Alla sociala konflikter bygger på olikheter men det behövs nödvändigtvis inte leda till konflikt, men en konflikt uppstår när ytterligare element läggs till. Jordan m fl. skriver om att "inte ha rätten till sin konflikt". En viktig del i konflikten har bestått av att andra inblandade vägrat att kommunicera om problemet.

Arbetslivsinstitutet skriver att det är vanligt med omorganisering och förändringar på arbetsplatser, förändringar på arbetsplatsen ökar interpersonella konflikter. Både organisatoriska och personliga karaktäristiska har betydelse för konfliktuppkomsten. Det är vanligt med konflikter på arbetsmarknaden och olika studier har visat resultat att ca 10 – 50 procent av de anställda har konflikt på arbetsplatsen, vilket är en stor spridning. Man kan fråga sig hur studierna har genomförts, vilka frågor som har ställts och om det är en bred spridning av yrkesområden som har studerats.

Kvinnor och män är indragna i konflikter med arbetskamrater ungefär lika mycket. Män är däremot oftare i konflikt med chefer än kvinnor. Arbetsledande kvinnor är oftare i konflikt med arbetskamrater och chefer än män i samma ställning. Kvinnor som är indragna i konflikter med chefer är mer sjukskrivna än män som har konflikt med chefer. Kvinnor som har en konflikt med arbetskamrater har ingen större skillnad i sjukskrivning än kvinnor som inte har konflikt med arbetskamrater. Män som har konflikt på arbetsplatsen är mindre sjukskrivna än män som inte har konflikt, man kan fråga sig varför? Det finns teorier om att män använder sig mer av öppen coping d.v.s. ventilerar sina åsikter med berörd person. Kvinnor som har konflikter med arbetskamrater och ingen ökad sjukskrivning förklaras med att de har en dold coping, d.v.s. ignorerar beteende, skvaller och ryktesspridning enligt Oxenstierna m fl.

Kvinnor rapporterar högre siffror på ohälsa vid konflikter än män. Kvinnor har också svårare att koppla av efter arbetet än män enligt Frankenhauser. De som hade låg kontroll över sin arbetssituation blev lättare indragen i konflikter med chefer och arbetskamrater och störst risk är det för kvinnor. Det visade sig också att en större del av de som hade konflikter på sin arbetsplats valde att inte komma tillbaka till arbetsplatsen p.g.a. den infekterade stämningen.

3.4 Konfliktundvikande

Enligt Glasl⁴⁹ finns det två mycket olika och extremt ensidiga attityder gentemot konflikter, antingen undviker individen konflikter eller så är man mycket aggressiv. Det finns tre andra konfliktstilar samarbete, undvikande och anpassande som inte kommer att beröras i det här avsnittet. Enligt Glasl delas konfliktundvikandet och den dominanta konfliktstilen av många människor i olika grupper. Konfliktundvikande leder till en organisationskultur där konflikter undviks eller undertrycks och som leder till ett paralyserande och en förlust av glädje, kreativitet och vitalitet. Dominans leder till en situation där människor bråkar om allt och med alla tills allt har satts i gungning. Konfliktundvikande är den konfliktstil som är mest vanlig i svenskt arbetsliv och ofta har människor en attityd som handlar om att dra sig tillbaka, dra sig undan, defensivitet, rädsla för att ha olika åsikter, ilska och känslor är undertryckta och olikheter är undanstopade för offentligheten. Organisationskulturer består mest av formella

⁴⁹ Glasl 1999, s. 5.

interaktioner, metoder och strukturer uppmuntrar distansering. Makt är förknippat till vilken position man har och normer och metoder har en central roll i organisationen. Effekterna i grupper blir att det uppstår oftast ”kalla konflikter” all energi är paralyserad, statisk och ohanterlig.

Glasl⁵⁰ menar att människor som undviker konflikter är rädda att de ska upplevas som okänsliga, kalla och inhumana om de betéer sig på ett aggressivt sätt. De är oroliga för att de ska avvisas, sårta eller skada andra eller att de kanske ska skada sig själva. Därför undviker de skarpa konfrontationer, undertrycker sina känslor och drar sig undan. Enligt Glasl är inställningen att konflikter dränerar individen på energi och därför undviks konflikter. Öppna konflikter leder till onödigt förstörelse, öppna konflikter fördjupar olikheter och meningsskiljaktigheter som är i grunden olösbara.

3.4.1 Konfliktundvikande i Sverige

Daun⁵¹ skriver i sin bok ”Svensk mentalitet” att det finns en hypotes om att det svenska personlighetsdraget av konfliktundvikande härstammar från en fredlig historia under många generationer både inrikes – och utrikespolitiskt. Det har psykologiskt främjat en mentalitet av samförstånd – och harmoniseringsideologi. Daun⁵² skriver att konkurrensen mellan de svenska medborgarna har varit relativt låg (fram till 1990-talet då det blev inflation av svenska kronan och massarbetslöshet), och i Sveriges moderna historia finns en stabil social och ekonomisk utveckling som har gynnat hela befolkningen. Många svenskar undviker samtalsämnen som är starkt känsloladdade och där man har delade meningar enligt Daun. Vid en undersökning⁵³ i Stockholm svarade 55 % av de tillfrågade att de ogärna angrep åsikter och synpunkter som stred mot deras egna. I en studie av Geert Hofstede⁵⁴ av maskulinitet i 40 länder bland IBM-företag framträdde de svenska männen som generellt beroende av omgivningens uppfattningar och av att ha goda relationer.

3.4.2 Uppväxt och konfliktundvikande

Konfliktundvikande är ett mönster som tidigt präglar barn då man redan i förskolepedagogikens skrivna program strävar efter att nästan helt bortse från konflikter, aggressioner och våld enligt Daun.⁵⁵ Fokus finns på samförstånd och det utelämnar att stridigheter kan förekomma i det dagliga livet. Konfliktundvikande är en norm i barnuppfostran. Personal värderar tystnad, ordning och stillsamma barn. Enligt Daun⁵⁶ styr även föräldrars känslokontroll barnens beteende inom familjen. Att tillåta barn uttrycka sin ilska mot föräldrar eller syskon har troligtvis förändrats betydligt sedan 1960-talet.

3.4.3 Känslouttryck och konfliktundvikande

Daun skriver vidare att aggressivitet finns naturligt hos alla människor och det vore fel att framställa svenskar som icke-aggressiva men aggressiviteten kan få utlopp bl.a. under alkohols inflytande, vid bilkörning, inom idrott och i vissa arbetsprestationer. Daun refererar till Jean Philip Martinsson⁵⁷ som säger att det finns en syn på svenskar att svenskar inte har fått lära sig att kritisera eller säga emot offentligt. Om man kritiserar skulle motparten

⁵⁰ Glasl 1999, s. 6-7.

⁵¹ Daun 1998, s. 103.

⁵² Ibid., s. 112

⁵³ Ibid., s. 102. Undersökning i Stockholms län, CMPS- fråga (personlighetsdrag). Angriper ni gärna åsikter och synpunkter som strider mot era egna?

⁵⁴ Hofstede m fl. 2005. Organisationer och kulturer. Studentlitteratur, Lund, s. 93.

⁵⁵ Daun 1998, s. 104. Studie av daghemsliv av Billys Ehn,

⁵⁶ Ibid., s. 106. Studie av Herbert Hendin om skandinaver och självmord.

⁵⁷ Ibid., s. 107 Utdrag från Jean Phillips-Martinssons bok “Swedes as others see them”.

förmodligen ta kritiken personligt. En indisk antropolog⁵⁸ som gjorde ett forskningsprojekt redovisade i sina noteringar att i Sverige gällde det ”att vara artig, att inte vara aggressiv och påstridig. Så därför anses var och en som blir het i en diskussion vara en orolig och neurotisk figur. Man lägger så mycket underlig vikt vid att bli och vara överens”. Psykologen Modji Mortazavi kommenterade i ett diskussionsinlägg⁵⁹ att ”Svensken inte mår bra av att vara i konflikt med sin omgivning, varken enskild eller i grupp. ”Han tål inte långvariga konflikter” en mentalitet som för övrigt ”medfört vissa psykosociala, ekonomiska och byråkratiska svårigheter” Det är troligt att inte någon människa mår bra av att vara i konflikt med sin omgivning⁶⁰ men om man inte är tränad i att ha konstruktiva konflikter så kan det bli skadligt eller plågsamt för individen att hålla tillbaka sin ilska under en längre tid.

3.4.4 Ledarskap och konfliktundvikande

Enligt Daun finns det även hos ledande personal en klar tendens att undvika konfrontation och öppna konflikter. Daun refererar till Forss⁶¹ som skriver att det är vanligt att man undviker att korrigera handlingar gentemot personal som missköter sig. Daun refererar även till Sontag⁶² som anser att de flesta svenskar föredra att fortsätta en verksamhet med inkompetent personal framför att utsätta sig för obehaget att tala allvar med någon, såra känslor och utsätta sig för fientlighet.

3.4.5 Relationer och konfliktundvikande

I Sverige är det vanligt med att äktenskap och samboförhållanden upplöses. Det finns resonemang om att det svenska konfliktundvikandet är en bidragande orsak enligt Daun⁶³ då man inte är van vid att prata om hur man upplever relationen med sin partner. Det är lätt att det i en förlängning leder till gräl som kan upplevas så starkt att det hindrar fortsatt samliv. Enligt Daun är inställningen till gräl att det kan leda till att båda parter tolkar händelsen som bevis att man valt ”fel person”. Den uppfattning som finns i Sverige är att relationer ska präglas av ömsesidig förståelse, vänskap och ”känslokontroll”. Det är svårt att leva upp till dessa krav om man inte har en mycket god kommunikation i förhållandet. Kanske har man en drömbild om att relationen ska vara den fristad där inga problem ska finnas för att få vila ut från de påfrestningar som kan finnas utanför hemmets trygga boning enligt Daun.

3.4.6 Brist på civilkurage

Daun⁶⁴ skriver om hur det moderna samhällets anonymitet visar sig ofta i att människor inte vågar ”lägga näsan i blöt”. Bland orsakerna beskrivs först och främst rädsla för våld, en annan är att det finns ett allmänt beteendemönster om att var och en sköter sitt. En tredje är skammen för att misslyckas att ”göra bort sig” då man är rädd för omgivningens omdömen – att det finns en essens av blyghet hos svenskarna. En ytterligare anledning handlar om svårigheter att ge utlopp för aggression. Svenskar tillhör gruppen ”low anxiety countries”⁶⁵ d.v.s. låg ångestnivå och reagerar jämförelsevis svagare på alla former av upplevelser. Det innebär att svenskar över lag blir mindre förgadade, och retar sig mindre än människor i ”high

⁵⁸ Ibid., s. 108. Indiske antropologen S. Dhillon.

⁵⁹ Daun 1998, s. 108. En diskussion i DN 1985.

⁶⁰ Ibid., s. 108.

⁶¹ Ibid., s. 109. Forss m fl.1984. ”Cultural Differences – Swedishness in Legislation”.

⁶² Ibid., s. 111. Susan Sontag skriver i sin bok Letter from Sweden att ”det svenska konfliktundvikandet är nära på patologiskt” och att svenskar är beredda till stora eftergifter för att undvika konflikter.

⁶³ Ibid., s. 113-114. Utdrag från bl.a. boken ”Boende och livsform” och ”Cross- cultural differences in neuroticism, extraversion och psychoticism”.

⁶⁴ Ibid., s. 117-119.

⁶⁵ Hofstede m fl. 2005, s. 179.

anxiety countries”, svenskar har därmed också svårare för att visa glädje, uppskattning, lycka etc.

3.4.7 Konfliktundvikande och våld

Daun skriver vidare att motvilja mot våldshandlingar borde vara särskilt framträdande i svensk kultur eftersom svenskarna överlag undviker konflikter. Det visar sig dessvärre att det förekommer våld mot vuxna och barn. Däremot finns det en motvilja i den svenska kulturen som avvisar fysiskt våld. I Sverige finns det lagstiftning mot våld, det som är mest känt utomlands är den s.k. anti-agalagen. (Föräldrabalken kap 6:3 1979: Vårdnadshavare skall utöva den uppsikt över barnet som är erforderlig med hänsyn till barnets ålder och övriga omständigheter. Barnet får inte utsättas för kroppslig bestraffning eller annan kränkande behandling). Enligt Daun är verkligheten är något annat, frekvensen av grov aga i Sverige är lika hög som i USA (4.1 % och 3.6 %) ⁶⁶ Den grova agan tillhör inte Extremsituationer och heller inte en psykologisk särgrupp av föräldrar. I nordiska länder anser man att det är förkastligt med överlagt våld, men att det är förståeligt att man gör det när man blivit riktigt arg och provocerad.

3.4.8 Osäkerhetsundvikande

Hofstede ⁶⁷ är professor emeritus i organisationsantropologi och han har studerat systematiska skillnader som finns mellan olika nationella kulturer. Ett av de begrepp Hofstede har arbetat fram är osäkerhetsundvikande. ⁶⁸ Osäkerhetsundvikande kan definieras som i den utsträckning som människor i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer. Känslan av osäkerhet kan visa sig genom t.ex. nervositet eller stress och ett behov av förutsägbarhet d.v.s. ett behov av skrivna och oskrivna regler. Hofstede skriver att ett lands kultur inte är en kombination av egenskaper hos ”genomsnittsmedborgaren” utan snarare en uppsättning av sannolika reaktioner hos medborgare med en gemensam ”programmering”. En person kan reagera med att bli arg medan en annan kan bli nervös. Dessa reaktioner behöver inte alltid finnas hos samma individer men däremot förekommer det statistiskt oftare i ett visst samhälle.

Hofstede ⁶⁹ skriver att i länder där osäkerhetsundvikande är svagt t.ex. Singapore, Danmark, Sverige, Hongkong, Irland, Storbritannien, Malaysia och USA är ångestnivån relativt låg och enligt en undersökning ⁷⁰ dör fler människor i dessa länder av hjärt-kärlsjukdomar. Detta förklaras med att människor är mindre uttrycksfulla i dessa kulturer och aggressioner och känslor får helst inte synas. Människor som visar sina känslor öppet möts av socialt ogillande. Hofstede skriver vidare att detta innebär att man inte kan befria sig från stress genom aktivitet, och känslan behålls inombords. Om detta förekommer under långa tider kan det ge upphov till skador på hjärta och kärl. Vidare visar det sig att det finns ett större antal patienter med kronisk psykos i länder med låg ångestnivå och att det i sådana samhällen råder det en dysterhet eller slöhet. Kaffe och te används flitigt i dessa länder då de är stimulerande droger. Däremot används inte alkohol lika mycket då det löser upp stress vilket visar sig i mindre förekomster av dödsfall p.g.a. av leverskada. Jämfört med resten av Europa är den genomsnittliga alkoholkonsumtionen låg i de skandinaviska länderna.

⁶⁶ Daun 1998, s. 121.

⁶⁷ Daun 1998, s. 183.

⁶⁸ Hofstede m fl. 2005, s. 183.

⁶⁹ Ibid., s. 183, tabell 5.1.

⁷⁰ Ibid., s. 186. Irländsk psykolog Lynns undersökning som på 1970-talet publicerade resultat kring ångestrelaterade fenomen i 18 utvecklade länder.

Enligt Hofstedes studie⁷¹ visar det sig att människor från länder med låg osäkerhetsundvikande uppfattas som slöa, lugna, sorglösa, indolenta, kontrollerande och lata. I länder med svagt osäkerhetsundvikande kan människor arbeta hårt om det behövs, men de drivs inte av ett inre krav på konstant aktivitet, de tycker om att slappna av. Tiden är något som man använder för att orientera sig efter men inte något som man hela tiden håller ett öga på.

3.4.9 Undvikande och sjukskrivning

Theorell⁷² m fl. skriver att coping betyder bemästrande, det kan också ses som individens sätt att hantera sin situation, vare sig det är framgångsrikt eller inte. En viktig del i copingen är var man förlägger möjligheten att utöva kontroll över ett problem, dels intern coping (inombords) och extern coping (i omgivningen). Ett typ -A- mönster är en ständig känsla av att ha bråttom och att alltid behöva visa sig duktig. Ett av de mest centrala copingmönstren är undvikande, som innebär att man undviker att göra något åt ett visst problem. Man brukar skilja på kognitiv (förnuftsmässig) och emotionell coping (känslomässig).

Theorell⁷³ m fl. skriver att i den svenska sjukskrivningsdebatten hävdas det att sjukskrivning ofta utgör ett sätt (både för arbetsgivare och för arbetstagare) att lösa konflikter. Det innebär att om man "går undan" i konflikter kan det i en förlängning leda till ökad sjukskrivning. Det har också visat sig att ett undvikande copingmönster är förknippat med EKG-förändringar och med förhöjt blodtryck hos medelålders män. Att undvika och gå undan i konflikter kan även kallas för dold coping. Det uppstår lätt en skadlig cirkel om dold coping "löses" med sjukskrivning då det i sin tur ofta skapar en dålig stämning bland arbetskamrater och överordnade och kan öka risken för långvarig psykofysiologisk spänning hos individen. Det borde innebära att dold coping är mer uttalad vid långtidssjukskrivning än vid korttidssjukskrivning, vilket det också finns stöd för i forskning.⁷⁴ Det har visat sig att kvinnor använder mer dold coping än vad män gör.

Enligt Theorell m fl. så har det även visat sig att det finns ett påtagligt samband mellan dold coping och brist på möjlighet att påverka arbetssituationen. Ju mindre man anser att ha att säga till om på arbetet desto större är sannolikheten att man använder sig av dold coping. Man kan inte se copingmönster som enbart individuellt betingat då det finns samspel mellan individ och omgivning. Reaktionen hos individen kan påverka omgivningen och reaktionerna går tillbaka till individen som erfarenheter vilka i sin tur tillsammans med individens bakgrund utgör grunden för ett visst copingmönster i framtiden. Enligt Theorell⁷⁵ m fl. finns det teorier som innebär att dold coping används för att dölja hopplöshet d.v.s. oavsett vilka åtgärder man vidtar i sin arbetssituation så blir det negativa konsekvenser. Den enda åtgärd man då kan använda för att skydda sig själv är långtidssjukskrivning.

3.4.10 Sammanfattning konfliktundvikande

Enligt Glasl leder konfliktundvikande i organisationer till att konflikter undviks eller undertrycks vilket leder till ett paralyserande hos de anställda och förlust av glädje, kreativitet och vitalitet. Människor som undviker konflikter är rädda att de ska upplevas som okända, kalla och inhumana om de betéer sig på ett aggressivt sätt. De är oroliga för att de ska avvisas, såra eller skada andra eller att de ska skada sig själva. Därför undviker de skarpa

⁷¹ Hofstede m fl. 2005, s. 187. Intryck i betraktarens ögon. Skillnad i grad av känslomässighet, mellan den betraktades kultur och betraktarens kultur.

⁷² Theorell m fl. 2005. Den höga sjukfrånvaron., kap 6. Coping och strategier, s. 163.

⁷³ Ibid., s. 162.

⁷⁴ Ibid., s. 163.

⁷⁵ Ibid., s. 167.

konfrontationer, undertrycker sina känslor och drar sig tillbaka. Många svenskar undviker samtalsämnen som är starkt känsloladdade och där man har delade meningar. Enligt Daun är konfliktundvikande ett mönster som tidigt kan prägla barn redan från förskoleåldern. Det finns en syn på svenskar om att svenskar inte har fått lära sig att kritisera eller säga emot offentligt. Om man kritiserar skulle motparten ta kritiken personligt. Även hos ledande personal finns det en tendens att undvika konfrontation och öppna konflikter.

Svenskarna tillhör enligt en studie av Hofstede "low anxiety countries" vilket innebär att svenskarna har en låg ångestnivå och reagerar jämförelsevis svagare på alla former av upplevelser. Hofstede har även studerat osäkerhetsundvikande i olika länder och Sverige tillhör den gruppen av länder där osäkerhetsundvikande är svagt vilket innebär att man är mindre uttrycksfull och aggressioner och känslor får helst inte synas. Människor i dessa länder uppfattas som slöa, lugna, sorglösa, indolenta, kontrollerande och lata. Människor som visar sina känslor öppet möts med ogillande och det har visat sig att länder med svagt osäkerhetsundvikande har en högre dödlighet i hjärt-kärlsjukdomar.

Theorell m fl. skriver att i svenska sjukvårdsdebatter hävdas det att man löser konflikter på arbetsplatser med sjukskrivning, man går hellre undan än att ta itu med konflikten. Den dolda formen av copingmönster är förknippad med EKG-förändringar och förhöjt blodtryck. Om dold coping "löses" med sjukskrivning skapar det ofta dålig stämning bland arbetskamrater och överordnade vilket ökar risken för långvarig psykofysiologisk spänning hos individen. Dold coping är bl.a. förknippad med brist på möjligheter att påverka arbetssituationen. Kvinnor använder oftare dold coping än män enligt studier och är oftare långtidssjukskrivna än män.

3.5 Stress och konflikter i arbetslivet

Enligt Corvellet⁷⁶ m fl. är organisationer sällan uppbyggda enligt demokratiska principer. Toppchefer i organisationer är oftast valda av folk som står utanför organisationen – t.ex. företags styrelser eller kommuners nämnder. Personer på lägre nivå anställs normalt av chefer som befinner sig högre upp i organisationen. Enligt Corvellet m fl. är det idag dessutom alltmer vanligt med anonyma företagsägare och ofta förekommer återkommande omstrukturering av företag. Personalens anställningar präglas av en känsla av osäkerhet, maktlöshet och oro inför framtiden. Det finns intressekonflikter i organisationen där olika grupper konkurrerar om att göra sin stämma hörd och alla vill att just deras åsikter ska gälla. Corvellet m fl. fortsätter att skriva att i de flesta organisationer finns det någon anledning till missnöje, irritation eller allmän osäkerhet. Verksamheten ska ändå fungera, oftast under stor tidspress, tekniska problem och hållas inom ekonomiska ramar. Organisationer lyder under en mängd olika lagar, förordningar och underförstådda regler och principer. Corvellet m fl. skriver att organisationer måste hantera motstridiga krav från sina intressenter som alla har anspråk på det som organisationen skapar. Kraven är oftast oförenliga och man måste i allmänhet försöka tillgodose dem ett i taget. Den ene får det den andre inte får, den fördelningen blir en ofta fråga om makt. Makt att säga ifrån, makt att stå emot, makt att påverka och makt att fördela eller förfördela.

3.5.1 Ledarskap

Enligt Corvellet m fl. visar personer i ledande ställning genom sitt beteende mot varandra och gentemot medarbetarna hur medarbetarna förväntas bete sig i motsvarande situationer. För medarbetare är det viktigare vad ledningen gör än vad den säger enligt Corvellet⁷⁷ m fl. I

⁷⁶ Corvellet m fl. 2004. Organisationers vardag sett underifrån. Liber AB, s.113.

⁷⁷ Ibid., s. 81.

affärsvärlden kan folks föreställningar om ledarskap gå helt isär. En kvinnlig direktör som är vänlig och trevlig och fattar beslut på demokratisk väg kan bedömas som svag och möta motstånd eller ogillande från människor som anser att den som utövar makt ska uppträda auktoritärt och ”maskulint”. Enligt Corvellet⁷⁸ m fl. finns det i sådana situationer risk för personlig konflikt och emotionell stress därför att deltagarna spelar samma spel med olika regler. Skillnaden mellan en chef och en ledare är att chefen ägnar sig åt att utarbeta regler och procedur och ledaren försöker få arbetet att framstå som meningsfullt enligt Corvellet⁷⁹ m fl. Ledaren försöker identifiera vad som är viktigt och förmedla detta till personalen och arbetar med att skapa förståelse för en situation genom att visa på bakomliggande orsaker och motivera beslut. Chefer/ledare högre upp i hierarkin har som främsta arbetsuppgift att hantera konflikter mellan olika intressenter och framstår ofta som känslolokala då de distanserar sig från de konsekvenser det får för andra människor. Det praktiska ledarskapet sköts oftast av mellanchefer på lägre nivå enligt Corvellet m fl.

3.5.2 Relation till överordnade

Enligt Maslach⁸⁰ kan relationer till överordnade ge upphov till emotionell stress och i sista hand utbränning. Den överordnade är en person som arbetstagaren ständigt måste ha kontakt med och om kontakterna inte är friktionsfria uppstår spänning och irritation som bidrar till emotionell belastning. Den överordnade har dessutom en auktoritetsposition med inflytande över arbetstagarens relationer till kollegor. Maslach skriver att utbränning kan påskyndas eller förebyggas genom åtgärder från överordnade. Feedback från överordnade är viktig av två skäl. Det säger dels hur bra arbetstagaren är i sitt arbete (och hur de kan bli bättre) och låter dem också få veta att deras arbete blir uppskattat och värderat. Maslach⁸¹ skriver att det är alltför vanligt att feedback inte fungerar. Feedback kan vara så oklar att den inte ger mycket användbar information. Brist på förtroende kan också göra relationerna till överordnade kärva. Somliga arbetstagare känner att de inte har något stöd uppifrån och att de överordnade utgår från vid klagomål att det är arbetstagarens fel istället för att försvara dem. Om arbetstagaren tror att varje misstag kommer att användas emot dem kommer vänder de sig inte till sin chef för att få råd och ledning vid problem. Arbetstagaren behöver hjälp, men om de inte kan få det från sin överordnad går arbetstagaren miste om vad som kunnat vara ett stöd mot eventuell utbränning enligt Maslach.

3.5.3 Relationer till arbetskamrater

Maslach⁸² skriver att svårigheter i relation till kamrater eller medarbetare kan bidra till utbränning på två sätt. För det första är det en emotionell stressfaktor som leder till känslomässig utmattning och negativa känslor mot människor. För det andra berövas individen en värdefull kraftkälla för att kunna motarbeta och förhindra utbränning. Om förhållandet till arbetskamrater är kyligt har den enskilde ingen att vända sig till för att få hjälp, tröst, råd, beröm eller bara en vänlig klapp på axeln på arbetsplatsen enligt Maslach. Den som är ensam och isolerad har små utsikter att lyckas i kampen mot utbränning. Somliga arbetsmiljöer främjar konflikter mer än samarbete. Maslach⁸³ skriver att de som arbetar i negativa arbetsmiljöer hamnar oundvikligen i konkurrens t.ex. om de bästa jobben, förmåner, erkännande och befordringar. I sådana fall uppstår ofta rivalitet, förtal och avsnäsningar. Många är angelägna om att få befordran och försöker kanske glänsa på andras bekostnad. Arbetstagaren kan bli mindre angelägen att hjälpa ”andra” om den vet att det inte lönar sig att

⁷⁸ Maslach 1985, s. 45.

⁷⁹ Corvellet 2004, s. 81.

⁸⁰ Maslach 1985, s. 62.

⁸¹ Ibid., s. 64 -65.

⁸² Ibid., s. 58-59.

⁸³ Ibid., s. 80-81.

hjälpa andra, det kanske innebär att man nästa gång blir förbigången av dem. Maslach skriver vidare att människor drar sig också för att be om hjälp eller uttrycka sina känslor eftersom det ofta tolkas som tecken på inkompetens eller svaghet. Det kan längre fram komma att användas mot dem genom rapportering från andra medarbetare som påpekar överkänslighet och brist på oberoende inför en eventuell befordran. Den brist på förtroende som utmärker sådana arbetsmiljöer reser osynliga murar mellan dem som hade kunnat samarbeta. Förskjuten vrede och frustration kan också ta sig i uttryck i konflikt mellan arbetskamrater. Om man inte kan handskas med de känslor som arbetet väcker kan de söka andra måltavlor för sin olust. Detta kan ta sig i uttryck i ständigt gnabb och gräl med medarbetare så att minska småsak ger anledning till häftiga dispyter

Corvellet⁸⁴ m fl. skriver att de arbetstagare som avviker från reglerna på en arbetsplats riskerar att bli straffade av sina medarbetare. Oftast är det först när en regel, en norm eller en värdering som överträds som den nyanställde får veta att den fanns. Den som inte anses passa in kan bli utsatt för olika former av bestraffning, den vanligaste är social utfrysning men det förekommer också regelrätt mobbning. Corvellet m fl. skriver att gruppen erbjuder individen normer och regler att rätta sig efter, hjälps individen att förstå vad som krävs. Gruppen påtvingar individen ett visst grupptänkande och förväntar sig att individen tar del av gruppens handlingar.

3.5.4 Personlighet

Maslach skriver att personlighet är människans grundkaraktär. De mentala, emotionella, och sociala kunskaperna/drag bildar tillsammans en unik helhet. Samspelet med andra människor, sättet att hantera problem, att uttrycka sig, kontrollera känslor och självuppfattning – är alla aspekter av personlighet som är speciellt signifikanta för utbränning. Maslach⁸⁵ skriver att forskning visar att en svag människa inte kan hävda sig när hon har med andramänniskor att göra. Oftast är en sådan person eftergiven, ängslig och rädd att bli involverad i något och har svårt att sätta gränser. Han/hon har svårt att ta ledningen i en situation och ger hellre passivt efter för krav än att sätta gränser. En sådan människa blir lätt emotionellt överlastad och risken för emotionell utmattning blir stor.

Maslach⁸⁶ skriver vidare att risken för utbränning är också förknippad med otålighet och intolerans mot människor som lätt blir arga, frustrerade av hinder och som har svårt att behärska aggressiva impulser. Risken finns då att man gärna projicerar känslor på personer som irriterar dem och behandlar dem nedvärderande. En utbränningsbenägen person är enligt Maslach en person som till slut har fått dåligt självförtroende, har små ambitioner, reserverad och konventionell. Det blir en person som inte längre har klart formulerade mål, självförtroende och beslutsamhet som krävs för att förverkliga dem. Han eller hon samtycker och anpassar sig till de hinder som möter i stället för att anta utmaningen och försöka genomdriva sin vilja. En sådan människa är osäker på sig själv men försöker stärka sin självaktning genom att vinna andras gillande. Hon kan bli så anpasslig att hon ofta får se sig överkörd av andra. Hon tappar lätt modet inför svårigheter och tycker sig inte göra någon effektiv insats i sina kontakter med människor enligt Maslach.

⁸⁴ Corvellet 2004, s. 88-89.

⁸⁵ Maslach 1985, s. 80.

⁸⁶ Ibid., s. 80-81.

3.5.5 Makt och maktlöshet

Enligt Corvellet⁸⁷ m fl. så grundar sig maktbeteende i huvudsak på överenskommelser, oskrivna regler och tysta kontrakt som anger gränserna för vad som är socialt acceptabelt. De flesta maktrelationer utvecklas till någons nackdel. Många av dem som upplever sig missgynnade väljer att inte göra sin röst hörd, säga inte ifrån eller lämnar sitt arbete till slut. Enligt Corvellet m fl. väljer de det minst onda av två ting eller också väljer de bara det säkra före det osäkra. Många väljer att hålla inne med sin åsikt och stanna kvar i organisationen därför de inte ser något realistiskt alternativ. Många känner en maktlöshet och vet inte hur de ska hantera dilemmat. Man undviker att utmana den rådande makteliten av rädsla för repressalier. Den som har lyckats uppnå en viss ställning vill kanske inte riskera att få negativ uppmärksamhet, tappa prestige eller bli svartlistad för framtida uppdrag. En annan orsak är att inte ha tillgång till någon maktresurs, personen kan ha en låg formell position, sakna utbildning eller formell kompetens. Man kan även vara omedveten om de resurser man faktiskt har. Känslan av maktlöshet ökar när förtrycket ökar och allt fler känner en allt starkare arbetsrelaterad smärta – ibland så outhärdligt att den lämnar påtagliga långvariga spår i kropp och själ.

3.5.6 Socialt stöd

Enligt Frankenhauser är det sociala stödets av stor betydelse som skydd mot ohälsa och är en av stressforskningens mest omhuldade hypoteser. Flera undersökningar⁸⁸ visar på att motståndskraften mot olika sjukdomar ökar hos människor som har en tillgång till medmänskligt stöd enligt Frankenhauser. Immunförsvaret gynnas av den psykologiska trygghet som följer av samhörighet och uppskattning. De personer som känner ett starkt stöd från sin omgivning känner sig friskare och har mindre psykosomatiska besvär. Medmänskligt stöd är en buffert mot stress. Frankenhauser⁸⁹ skriver att immunförsvaret påverkas positivt när vi känner oss beskyddade. Stöd kan bl.a. minska risken för depression vid personliga kriser och påskynda återhämtning efter en operation. Dessutom kan stödet motverka den sårbarhet för sjukdom som kan drabba den som förlorade en anhörig och den som blir arbetslös.

3.5.7 Utbildning

Maslach⁹⁰ skriver att utbränning finns oftast hos den grupp som har genomgått en mellan hög utbildning (t.ex. 3-årig utbildning på högskola). Lägre utbildning visar ofta mindre utbränningsproblematik. Anledningen bakom detta visar att olika utbildningsgrad har olika typ av arbete. Har man högre ambitioner, höga ideal och vill uträtta stora ting blir stressen och pressen högre på den enskilde individen. Välutbildade (höga akademiska utbildningar) har i regel en pragmatiskt orienterad utbildning vilket ökar chansen till bättre jobb med större befogenheter.

3.5.8 Ålder

Maslach⁹¹ skriver vidare att yngre människor har för det mesta mindre arbetslivserfarenhet, men det visar sig också att med åldern får man mer livserfarenhet och mer kunskap. ”Ju äldre, desto klokare” Människan blir med tiden mer vis och mogen och får ett mer balanserat perspektiv på livet. Utbränning är i regel högre när man är relativt ny i jobbet och risken är högre för utbränning de två första åren.

⁸⁷ Corvellet 2004, s. 132-134.

⁸⁸ Frankenhauser 1993, s. 63.

⁸⁹ Ibid., s. 141.

⁹⁰ Maslach 1985, s. 95.

⁹¹ Ibid., s. 77.

3.5.9 Civilstånd

Maslach⁹² skriver att sambandet mellan utbränning och civilstånd är genomgående. Ensamstående upplever oftare utbränning än gifta. Frånskilda ligger i allmänhet någonstans emellan dessa grupper. Risker för utbränning är större för barnlösa. Personer med barn är mindre utsatta för utbränning.

3.5.10 Sammanfattning av stress och konflikter i arbetslivet

Organisationer är sällan uppbyggda enligt demokratiska principer och toppchefer är oftast valda av folk utanför organisationen och underställda anställs av chefer högre upp i organisationen. Det är vanligt med anonyma företagsägare och ofta förekommer det omstruktureringar på företag. Anställningar präglas av osäkerhet, maktlöshet och oro inför framtiden. Det finns intressekonflikter och olika grupper konkurrerar om att göra sin stämma hörd och få sina behov tillgodosedda. Den ene får det den andre inte får, det blir ofta en fråga om makt. Maktbeteende grundar sig i huvudsak på överensstämmelser, oskrivna regler och tysta kontrakt som anger gränserna för vad som är socialt acceptabelt. De flesta maktrelationer utvecklas till någons nackdel. Hur personer i ledande ställning förhåller sig gentemot varandra och anställda visar hur medarbetarna förväntas bete sig i motsvarande situationer. För medarbetare är det viktigare vad än ledare gör än vad den säger. Relationer till överordnade kan ge upphov till emotionell stress. Arbetstagaren måste ha ständig kontakt med sin överordnade och om kontakten inte är friktionsfri uppstår spänning och irritation som bidrar till emotionell belastning. Svårigheter till medarbetare kan bidra till utbränning genom att det leder till känslomässig utmattning och individen berövas en värdefull kraftkälla för motarbete och förhindring av utbränning. Arbetstagare som avviker från regler på arbetsplatsen riskerar att bli straffade av sina medarbetare. Oftast är det när en regel, norm eller värdering som överträds som den nyanställde får veta att den fanns. Personligheten spelar en stor roll i kontakten med anställda på arbetsplatsen. Forskning visar att en svag människa inte kan hävda sig i kontakten med andra människor. Oftast är personen eftergiven, ängslig, och rädd för att bli involverad men har svårt att sätta gränser. En utbränningsbenägen individ är till slut en person som har dåligt självförtroende, små ambitioner, reserverad och konventionell. En person som till slut inte har klart formulerade mål, självförtroende och beslutsamhet som krävs för att förverkliga dem.

Det sociala stödet är viktig och betydelsefullt mot ohälsa. Flera undersökningar visar att motståndskraften mot olika sjukdomar minskar hos människor som inte har tillgång till medmänskligt stöd. Utbränning finns oftare hos arbetstagare med mellan hög utbildning, höga ambitioner, höga ideal och vill utträta stora ting men har inte så stora befogenheter och då blir stressen och pressen högre på den enskilde individen. Forskning visar att allt yngre människor blir utbrända p.g.a. mindre arbetslivserfarenhet, livserfarenhet och otrygga anställningsformer. Ensamstående har oftare problem med utbrändhet än de som lever i en relation då de inte har samma sociala stöd i privatlivet.

3.6 Ansvar

Kjellström⁹³ skriver att olika ansvarsteorier sätter olika fokus på ansvarsbegreppet, d.v.s. aspekter som påverkar hur mycket ansvar en person kan ha eller ta. Det handlar om förmåga att kommunicera och väga in andras behov, i vilken mån en person har de psykologiska förmågor som krävs för att ha och ta ansvar och vad som är möjligt att påverka och önskvärt att påverka. Vad en person kan ta ansvar för är beroende på uppfattningar om vad som kan

⁹² Maslach 1985, s. 78.

⁹³ Kjellström 2005. Ansvar, hälsa och människa: en studie av idéer om individens ansvar för sin hälsa. Institutionen för hälsa och samhälle. Linköpings universitet, Linköping, s.46.

göras och om det anses vara värdefullt att utföra. Ansvar handlar om plikter och skyldigheter, men det innebär också att ansvar kan ses som en pågående process.

Kjellström⁹⁴ skriver att det finns två former av ansvarsbegrepp, det ena benämns som "self-disclosure" vilket kan översättas med att upptäcka eller avslöja sig själv, det kan innebära att reflektera och utforska vilka värden som är viktiga i livet och försöka leva efter dem. Detta ansvarsbegrepp utgår från att en persons handlingar är ett uttryck för den man vill vara och att det är något som man kan svara för. Det andra perspektivet är "accountability" som betyder att vara ansvarig och tillräknelig. Det är ansvarets sociala aspekt som handlar om att kunna svara och avge räkenskap inför andra.

Ansvar som identitet har utgångspunkt i en persons relation till sig själv och det sätt som handlingar och beteenden uttrycks på enligt Kjellström.⁹⁵ Med andra ord handlar ansvar om relationen mellan handlingar och den handlande personen. Det innebär att kunna skapa sitt beteende och handlingar, men även att kunna svara för det inför andra. Detta förutsätter en självreflekterande förmåga. Ansvar speglar vad en person anser vara värdefullt i livet. Ett självpåtaget ansvar är att man kan skilja på vad samhällets normer och värderingar kräver och det bedöms utifrån det egna samvetet. En människa väljer vem hon vill vara genom det sätt hon handlar och beter sig på. Det är ett ansvar inför sig själv. En människa kan kränkas om någon påtvingar henne behov och mål som hon inte själv vill ha.

3.6.1 Offerrollen

Edhin⁹⁶ är läkare och har doktorerat i immunologi och skriver om man känner sig som ett offer för omständigheterna innebär det att man skyller sina livsomständigheter på andra. Att ta på sig en offerroll kan ge en skenbar trygghet som i sin tur har vissa fördelar. En man i trettiofemårsåldern vill kanske inte avancera till ett mer välbetalt arbete eftersom det skulle ge honom ekonomiska resurser som innebär att det kan ställas krav på honom. Det är ju inte synd om honom längre när han har fått en högre lön. De flesta har faktiskt sina skäl för att stanna precis där de befinner sig i livet skriver Edhin, att inta en offerroll har kortsiktiga fördelar vilket bland annat kan bestå av att slippa ta ansvar. De långsiktiga nackdelarna är att maktlöshet skapar en inre stress och ger nedsättningar i immunförsvaret och som i sin tur kan ge upphov till sjukdomar. Andra människor har inte makt över oss skriver Edhin om vi inte ger makten till dem. Det handlar om att ändra attityd genom att ha distans till det som sker. För att ta sig ur offerrollen måste man bli mindre beroende av sina medmänniskor och börja reflektera över sitt eget beteende. Man måste bli djärv och modig. Då ser man förändringar som en utmaning snarare än som ett hot.

3.6.2 Självreflektion

Kjellström⁹⁷ skriver att självreflektion är en viktig del i ansvarsbegreppet. Förmågan att reflektera över sig själv och sina upplevelser är en förutsättning för flera former av ansvarstagande t.ex. ansvar för känslor och tankar. Ansvarstagande handlar även om en förmåga att acceptera sin situation och utifrån det reagera och välja ett mer övervägt förhållningssätt i en situation. Accepterande är ett centralt begrepp i ansvarstagandet skriver Kjellström, att reflektera över sig själv innebär att kunna betrakta sitt liv som en helhet. Självreflektion lägger grunden till att ta ansvar för sig själv och sitt liv, detta är sammankopplat med autonomi d.v.s. en förmåga att styra sig själv utifrån egna valda värden.

⁹⁴ Kjellström 2005, s. 49.

⁹⁵ Ibid., s. 50-51.

⁹⁶ Edhin 1999. Den självläkande människan. Mån-pocket. Bokförlaget Forum AB, Stockholm s. 217-218

⁹⁷ Kjellström. 2005, s. 198.

Människor med frånvaro eller låg grad av självreflektion har svårare att utföra flera former av ansvarstagande som samhället ställer krav på att vuxna människor bör klara av. Kjellström⁹⁸ skriver att morgondagens människor har högre utbildningsnivå än dagens människor och kommer att ha bättre förutsättningar till att ta sig information. En ökad kunskapsnivå leder till en ökad förmåga att tillgodogöra sig information, vilket i en förlängning kan leda till ökat ansvarstagande. Däremot räcker det inte enbart med kunskap för att man ska ta ansvar. Man måste granska vad för slags förmågor som förutsätts för att man ska ta ansvar för tankar och känslor.

3.6.3 Medvetandegrader

I boken "In over our heads" beskriver psykologen Kegan⁹⁹ att det utmärkande för det västerländska samhället är att de mentala krav som ställs är långt över många människors förmåga. Det ställer bl.a. krav på vissa former av ansvarstagande som en majoritet av vuxna inte klarar av. Ansvar för det inre mentala ställer krav på en förmåga att tänka på tankar och att värdera värderingar – en form av metakognition. Enligt Kegan förutsätter det en viss distans till sig själv och andra människor. Det förutsätter en insikt om att alla gör sina egna tolkningar av det som sker beroende bl.a. på tidigare erfarenheter. En vuxen människa förutsätts ha en förmåga att distansera sig till sina egna känslor, vilket innebär att man kan förhålla sig kritiskt till dem och välja eller förkasta dem. Människan förmåga att klara av detta är ett resultat av en utvecklingsprocess. Dagens samhälle kräver att människor har ett fjärde gradens medvetande - ett livsförfattande förhållningssätt. Enligt studier¹⁰⁰ som har genomförts framkommer det att ca hälften till två-tredje delar av den vuxna populationen har inte fullt ut uppnått den fjärde gradens medvetande. Endast några få procent av den vuxna befolkningen förväntas uppnå den femte medvetandegraden - ett självtransformerande förhållningssätt (vilket inte kommer beskrivas djupare i arbetet). Det innebär att det finns ett gap mellan de krav som ställs och de förmågor som människor faktiskt har. Nedan redovisas skillnader mellan tredje gradens medvetande – ett socialiserat förhållningssätt och fjärde gradens medvetande – ett livsförfattande förhållningssätt.¹⁰¹ Figur A.

Uppskattning av ansvarskravens komplexitet

	Hälsosam Livsstil	Ifrågasätta råd och auktoriteter	Ansvar för tankar	Ansvar för känslor	Ansvar för livet	Accepterande förmåga
Ett socialiserat förhållningssätt	Följer omedvetet vanor och traditioner. "Jag äter det min familj alltid har ätit"	Låg förmåga Följer auktoriteter och råd.	Nej, accepterar samhällets och gruppens tanke-system. Internaliserar kulturens värden.	Nej anser att andra primärt har ansvar för de egna känslorna. (psykologiskt beroende)	Nej, ser inte valmöjligheter. Ser sig styrd av av omständigheter av andra.	Nej.
Ett livsförfattande förhållningssätt	Medvetet val av livsstil. "Så här vill jag leva"	Medelförmåga Ifrågasätter ofta aktivt auktoriteter och råd. Litar ofta på sin egen bedömning.	Ja, förmåga till ansvar för tankar och trosföreställningar. Kan välja en egen världsbild. (skild från majoritetskulturens värden)	Ja, inser att känslor är en tolkning av en situation. (psykologiskt beroende)	Ja, möjligt att ta ansvar för livet "författare till sitt eget liv"	Ja, en potential till att acceptera

Figur A. Uppskattning av ansvarskravens komplexitet

⁹⁸ Kjellström 2004, s. 134.

⁹⁹ Kegan 1994.

¹⁰⁰ Ibid., s. 187- 197.

¹⁰¹ Kjellström 2005, s. 206-207.

3.6.4 Framtid

Om det ovannämnda stämmer skriver Kjellström¹⁰² så innebär det att en majoritet av den vuxna befolkningen inte har de förmågor som krävs för att ta ansvar för sina liv och sin hälsa i den bemärkelsen att de kan göra ett medvetet val av värden osv. De kan t.ex. inte ta ansvar för sina tankar och känslor och har svårt att ifrågasätta auktoriteter. Det finns även ett omvänt problem enligt Kjellström¹⁰³ som uppstår när ansvarskapabla människor inte får tillfälle att använda sig utav sina förmågor. Det kan t.ex. uppstå på arbetsplatser där personalen har liten möjlighet till att få fatta beslut inom det egna arbetet. Det kan skapa frustration, stress och ohälsa. Detta är en viktig kunskap som säger något om den tid vi lever i och ger oss också information om hur vi bör bemöta problemet. Om stress och ohälsa beror på våra mentala förmågor att ta ansvar borde samhällsliga åtgärder innefatta åtgärder som främjar personlig utveckling. Kjellström¹⁰⁴ skriver vidare att det offentliga ansvaret kan bestå i politiska åtgärder som stödjer individen till en ökad medvetandegrad tidigt i livet som börjar redan i barnomsorg och skola och som följer individen genom hela utvecklingsprocessen upp i vuxen ålder. Man bör också skapa sociala strukturer och arbetsplatser som främjar reflektion och som skapar utrymme för personlig mognad. Enligt Boëthius¹⁰⁵ m fl. som arbetar med organisationsutveckling måste företag ha fungerande värdesystem som kommuniceras klart och tydligt. Värdesystem skapar visioner och mål i företaget. Värdesystem talar om vad som är väsentligt – både vad det gäller målsättning och tillvägagångssätt. Värderingar bestämmer företags inriktning och etik. Ett bra värdesystem skapar mening, mening ger motiv och är grunden för den inre motivationen. Den inre motivationen höjer arbetsglädjen och resultatet. Det är inte arbetsgivarens uppgift att skapa den inre motivationen hos arbetstagarna men företaget är ansvarigt för att arbetstagaren har möjlighet att bibehålla sin motivation.

3.6.5 Sammanfattning av ansvar

Det finns två former av ansvarsbegrepp, ”selfdisclosure” som kan översättas med att upptäcka eller avslöja sig själv och ”accountability” som betyder ansvarig och tillräknelig. Ansvar handlar om relationen mellan handlingar och den handlande människan, att kunna skapa sitt eget beteende och handlingar och kunna stå till svars för det inför andra. Det förutsätter en självreflekterande förmåga. Ansvar speglar vad en person anser vara värdefullt i livet. Ett självpåtaget ansvar är att man kan skilja på vad samhällets normer och värderingar kräver och bedöma det utifrån det egna samvetet. Den som känner sig som ett offer för omständigheterna skyller ofta sina livsomständigheter på andra. Att ta på sig en offerroll kan ge skenbar trygghet som i sin tur har vissa fördelar. De långsiktiga nackdelarna är att maktlöshet skapar inre stress och ger nedsättningar i immunförsvaret och som i sin tur kan ge upphov till sjukdomar. För att ta sig ur offerrollen måste man vara mindre beroende av sin medmänniskor och börja reflektera över sitt eget beteende.

Psykologen Kegan skriver att samhället kräver att människor har ett fjärde gradens medvetande – ett livsförfattande förhållningssätt, men enligt studier har ca 50 – 70 procent av den vuxna befolkningen inte uppnått den fjärde graden medvetande. Det innebär att det finns ett gap mellan de krav som ställs och de förmågor som människor faktiskt har. Om detta stämmer innebär det att en majoritet av den vuxna befolkningen inte har de förmågor som krävs för att ta ansvar för sina liv och sin hälsa i den bemärkelsen att de kan göra medvetna val av värden osv. Om stress och ohälsa beror på våra mentala förmågor att ta ansvar borde

¹⁰² Kjellström 2005, s. 214.

¹⁰³ Ibid., s. 215-216.

¹⁰⁴ Ibid., s. 58.

¹⁰⁵ Boëthius m fl. 1993. Myten om moroten. En ny syn på ledarskap och motivation. Svenska Förlaget, Stockholm, s. 37 -49.

samhälleliga åtgärder innefatta åtgärder som främjar personlig utveckling. Man bör också skapa sociala strukturer och arbetsplatser som främjar reflektion och som skapar utrymme för personlig mognad.

4. RESULTAT

4.1 Inledning

I det här avsnittet är arbetet uppdelat i tre huvudområden; enkäter, konfliktstilstest och djupintervjuer. Enkätredovisningen innehåller tre delområden; bakgrund, arbetsmiljöfrågor och individens självuppfattning. Svaren kommer att redovisas med rubrik, frågeställningar och svar. De svar som tolkas som betydande för konfliktutveckling och utbrändhetsproblematik kommer redovisas med text och tabell. De svar som inte tolkas som betydande för konfliktutveckling kommer redovisas enbart med text. Efter varje delområde i enkät och konfliktstilstest kommer det resultatet som har varit av betydelse för konfliktutveckling sammanställas och analyseras. Djupintervjuer kommer att redovisas utifrån frågeställningar och efter varje frågeställning kommer det att presenteras en analys av svaren.

Det var 23 personer som frivilligt deltog i enkäten. Deltagarna medverkade i en personlig utvecklingskurs "Kropp och själ i arbetslivet" för utbrända som ingår i ett utvecklingsprojekt i Växtkraft Mål 3. Projektet var ett samarbete mellan City Oasen Ekonomiska Förening i Göteborg, Försäkringskassan och EU-projektet Växtkraft Mål 3. Projektet hade pågått i fem månader utav sex när enkäterna genomfördes. Intervjuerna utfördes under vecka ett, år 2006 och djupintervjuer under vecka två, år 2006. Enkäter och djupintervjuer utfördes i City Oasens lokaler. Djupintervjuer utfördes i enskilt rum med bandspelare under ca 1 – 1 ½ timme.

4.2. Enkäter

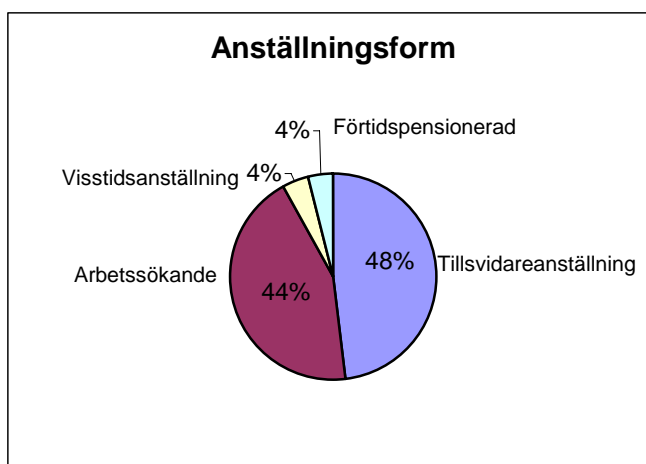
4.2.1. Bakgrund

Kön och ålder

I enkäten deltog 18 kvinnor och fem män. Medelåldern bland deltagarna var 48 år, den yngsta deltagaren var 30 år och den äldsta 62 år.

Yrke och anställningsform

48 procent (11 st.) av deltagarna hade en tillsvidareanställning. 44 procent (10 st.) var arbetssökande, fyra procent (1 st.) hade en visstidsanställning och fyra procent (1 st.) var förtidspensionerade. Figur 1.

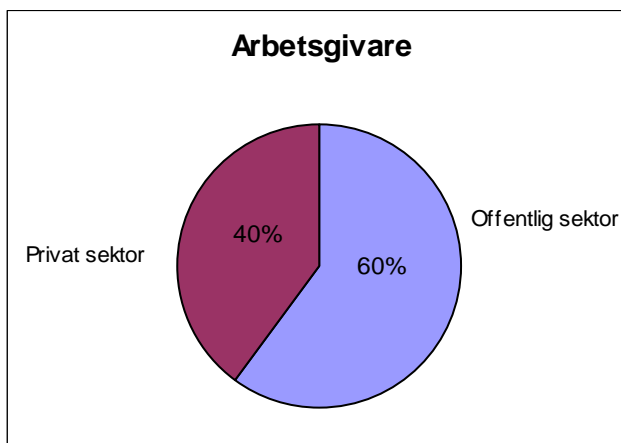


Figur 1. Anställningsform

60 procent (14 st.) av deltagarna har eller hade haft en anställning inom offentlig sektor. Figur 2.

Det var olika yrken som representerades i enkäten t.ex.

- artist
- dekoratör
- copywriter
- dataingenjör
- florist
- försäljningschef
- habiliteringspersonal
- lärare
- läkarsekreterare
- sjuksköterska
- systemman
- undersköterska
- tandsköterska



Figur 2. Arbetsgivare

Diagnos och sjukskrivningstid

74 procent (17 st.) av deltagarna hade diagnosen utmattningssyndrom, 18 procent (4 st.) hade depression, fyra procent (1 st.) hade psykisk stress och fyra procent (1 st.) hade en diagnos som inte gick att utläsa. Det fanns även mag/tarm problematik, fibromyalgi och smärtproblem bland deltagarna. Medelvärde på sjukskrivningstiden var tre år och sju månader. Den kortaste sjukskrivningen var ett år och sex månader och den längsta sjukskrivningstiden var sex år.

4.2.2 Sammanfattning av bakgrund

Det var 23 personer som deltog i studien. Det var 78 procent (18 st.) kvinnor och 22 procent (5 st.) män. Medelåldern var 48 år, den yngsta deltagaren var 30 år och den äldsta 62 år. 48 procent (11 st.) av deltagarna hade en fast anställning och 44 procent (10 st.) var arbetsökande, fyra procent (1 st.) hade en visstidsanställning och fyra procent var (1 st.) förtidspensionerade. 60 procent (14 st.) av deltagarna har eller hade haft en anställning i offentlig sektor och 40 procent (9 st.) inom privat sektor. Samtliga deltagare hade diagnosen utmattningssyndrom. Deltagarna var långtidssjukskrivna och medvärdet på sjukskrivning låg på tre år och sju månader.

4.2.3. Analys av bakgrund

Alla deltagare i studien hade en diagnos med utbrändhet, många av deltagarna hade varit sjukskrivna under lång tid och som längst i sex år. Det framkom bl.a. i djupintervjuerna att flera av de intervjuade inte kunde tänka sig att komma tillbaka till samma arbetsplats. Samtidigt svarade de att de inte var villiga att säga upp sin anställning för arbetsgivaren har en skyldighet att rehabilitera eller omplacera den anställde. De ville att arbetsgivaren skulle ta sitt ansvar och berättade att ingen i arbetsledande ställning som hörde av sig till dem längre. En av deltagarna berättade att arbetsgivaren hade gjort ett försök till rehabilitering som dessvärre hade orsakat mer problem. Flera deltagare trodde att arbetsgivaren förmodade att deltagarna hade blivit förtidspensionerade. Kan detta vara en anledning till att det blir långa sjukskrivningar? Arbetsgivaren vet inte hur de ska lösa problemet och hoppas att det ska bli en lösning på situationen som arbetsgivaren inte behöver initiera?

I studien var det 78 procent (18 st.) kvinnor och 22 procent (5 st.) män. Sammansättningen av kvinnor och män stämmer väl överens med statliga rapporters redovisning procentsats mellan män och kvinnor långtidssjukskrivningar. Marklund¹⁰⁶ m fl. redovisade att ca 2/3 delar av långtidssjukskrivningar innehas av kvinnor. I rapporten framkom det också att det snabbt växande ohälsotalet består av psykisk ohälsa speciellt hos kvinnor, vilket stämmer väl överens med resultatet i studien. Varför är kvinnor mer utsatta än män? Frankenhauser¹⁰⁷ beskrev hur otrivsel på jobbet kunde ge ryggont. Kvinnor hade en hög sjukfrånvaro p.g.a. belastningsvärk trots att maskinparken var ergonomiskt välanpassad. Vid en närmare undersökning av arbetsförhållandena visade det sig att kvinnor kände sig mer nedtryckta av arbetsledare och företagsledning än män. När förhållandena rättades till minskade sjukskrivningarna orsakade av belastningsskador radikalt. Frankenhauser beskrev också hur yrkesarbetade kvinnor lätt kom i konflikt mellan krav från hem, familj och arbete. Kvinnor har oftast huvudansvaret i hemmet och när kraven kolliderar mellan hem och arbete kan den sammanlagda arbetsmängden bli en för stor belastning. Män kopplar oftast av vid arbetsdagens slut medan kvinnor ofta tar med sig arbetsstressen hem. Miller¹⁰⁸ beskrev hur den duktiga flickan som inte kan sätta gränser lättast åker dit. Maslach¹⁰⁹ beskrev hur kvinnor ofta blev lättare emotionellt engagerade och löpte större risk för att bli emotionellt utmattade. Män kände lättare en depersonalisering och fick en känslökall inställning till de människor de arbetade med och tog inte på sig problem personligen vilket kvinnor lättare gjorde.

Medelåldern bland deltagarna var 48 år. Många av deltagarna hade arbetat i många år men hade fortfarande många år kvar till pensionen. Miller¹¹⁰ diskuterade detta fenomen, hon skrev att när många av arbetstagarna hade arbetat hårt i många år med ett allt ökande arbetstempo utan pauser och till slut orkade de inte längre. När man överskrider sin kapacitet under en längre tid så kan man komma in i en fas av total utmattning skrev Miller.

44 procent (10 st.) av deltagarna i studien var arbetssökande och Marklund¹¹¹ m fl. förklarade att människor som har tidsbegränsade anställningar eller som är arbetsökande påverkas negativt och mår psykiskt sämre och det hänger samman med brist på kontroll över arbetssituation och en osäker ekonomi. 60 procent (14 st.) av deltagarna har eller hade haft en offentlig anställning. Många i offentlig sektor arbetar med människor och Maslach¹¹² beskrev hur den kategorin av arbetstagare oftare får utbrändhetsproblem.

¹⁰⁶ Marklund m fl. 2005.

¹⁰⁷ Frankenhauser 1993, s. 97.

¹⁰⁸ Miller 2001.

¹⁰⁹ Maslach 1985, s. 75.

¹¹⁰ Miller 2001.

¹¹¹ Marklund m fl. 2005.

¹¹² Maslach 1985.

4.3 Arbetsmiljö och konflikter

Dynamik

I frågan om dynamik ville jag undersöka om deltagarna hade ett arbete som var omväxlande och inte hade för enformiga arbetsuppgifter. 64 procent (15 st.) av de tillfrågade svarade att de hade omväxlande arbetsuppgifter, 27 procent (6 st.) svarade att de delvis hade omväxlande arbetsuppgifter och nio procent (2 st.) ansåg inte att de hade omväxlande arbetsuppgifter. Kommentar: Svaren tyder på att flertalet av deltagarna hade omväxlande arbetsuppgifter.

Debatt

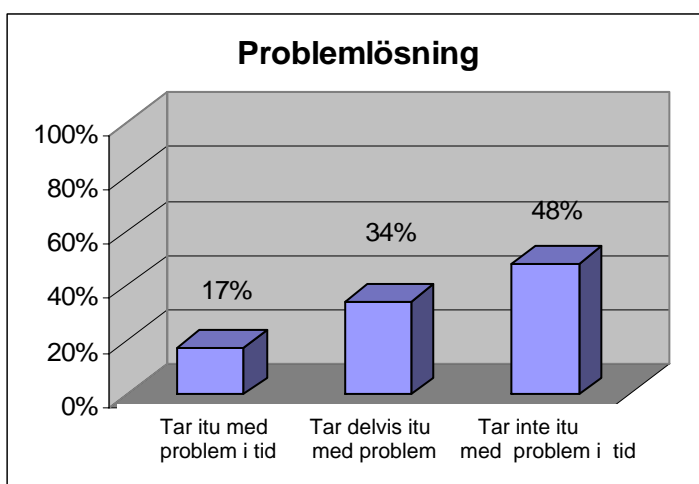
I debattfrågan var jag intresserad av att undersöka om deltagarna ansåg att det fanns en öppenhet på arbetsplatsen där man fick lov att ifrågasätta, delta med sina synpunkter, kunskaper och erfarenheter. 36 procent (8 st.) instämde med att man i diskussioner och debatter på arbetsplatsen tog hänsyn till kunskaper och erfarenheter. 41 procent (10 st.) ansåg att det delvis togs hänsyn och 23 procent (5 st.) ansåg att det inte togs hänsyn.

Kommentar: I den här frågan är det svårare att tolka deltagarnas svar, öppenheten kunde stärkas på arbetsplatserna för att deltagarna skulle känna sig fria till att dela med sig av sina synpunkter, kunskaper och erfarenheter men inte tillräckligt signifikanta för att leda till stressutveckling och konflikter.

Problemlösning

I problemlösningsfrågan ville jag undersöka organisationers tolerans för osäkerhet. I risktagande organisationer fattar organisationen beslut snabbt och tillsätter främst utredningar när det handlar om långsiktiga och kostsamma beslut. Långdragna beslutsprocesser kan vara frustrerande för medarbetare och påverka det praktiska arbetet negativt. 17 procent (4 st.) tyckte att man på arbetsplatsen tog itu med problem i tid, 34 procent (8 st.) tyckte att man delvis tog itu med problem i tid, 48 procent (11 st.) tyckte inte att man tog itu med problem i tid.

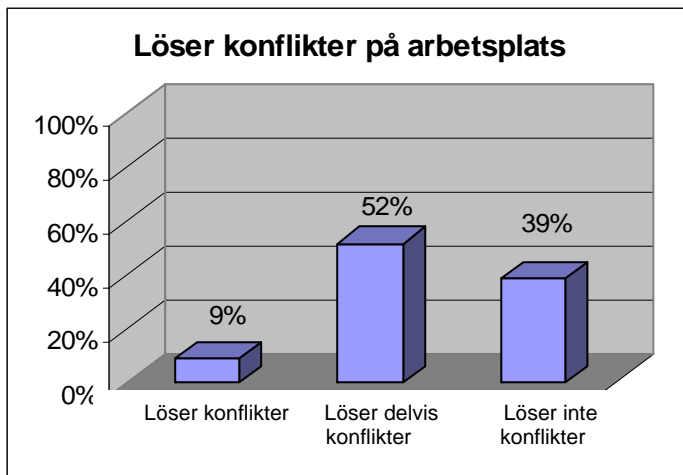
Kommentar: Här var det en övervägande del av deltagarna som ansåg att det tog för lång tid innan organisationen tog itu med problem vilket kan vara en bidragande faktor till konfliktutveckling på arbetsplatserna. Figur 3.



Figur 3. Problemlösning

Konfliktlösning

Hur skickliga var man att lösa konflikter på ett konstruktivt sätt på deltagarnas arbetsplatser? Konflikter innebär emotionella spänningar och motsättningar mellan individ och grupp och kräver att parterna har insikt i konfliktprocessen för att kunna lösa konflikter. Nio procent (2 st.) svarade att man arbetade för att lösa konflikter på arbetsplatsen. 52 procent (12 st.) svarade att man delvis gjorde det och 39 procent (9 st.) svarade att man inte gjorde det. Kommentar: Svaren tyder på att deltagarna inte var nöjda med det sättet som man bemötte konflikter på och är troligtvis en betydande faktor för stress och utbrändhetsproblematik.



Figur 4. Löser konflikter på arbetsplats

Utmaning

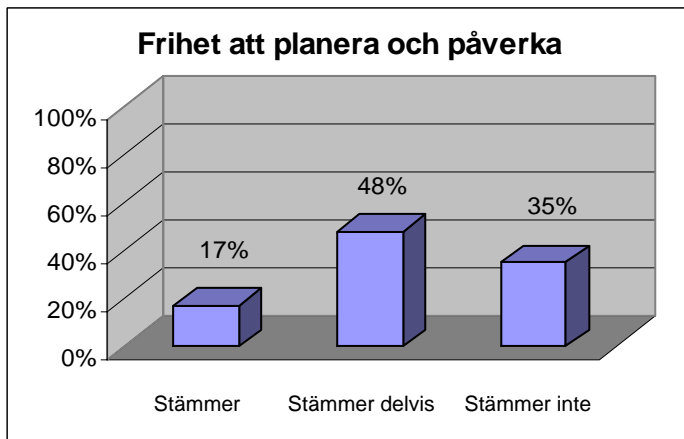
I frågan om utmaning undersöktes om medarbetarna var engagerade i verksamheten och tyckte att deras arbete var meningsfullt och utvecklande, likgiltiga medarbetare har svårare att bidra till ett kreativt arbetsklimat. 30 procent (7 st.) svarade att de arbetade i ett kreativt arbetsklimat där alla var engagerade i sina arbetsuppgifter. 44 procent (10 st.) ansåg att det delvis stämde och 26 procent (6 st.) svarade att det inte stämde.

Kommentar: Svarsfrekvensen är utspridd mellan de olika svarsalternativen och är inte en tillräckligt stark faktor för att bidra till deltagarnas utbrändhetsproblematik.

Frihet

I den här frågan efterfrågades deltagarnas åsikter om de hade frihet att planera, ta initiativ och påverka. Självständiga medarbetare kan känna sig frustrerade och begränsade om de inte får vara med och utveckla på arbetsplatsen. 17 procent (4 st.) tyckte att de hade frihet att planera och påverka på sin arbetsplats. 48 procent (11 st.) tyckte att de delvis hade frihet att göra det och 35 procent (8 st.) tyckte att de inte hade det.

Kommentar: Här fanns det en tendens att deltagarnas inte tyckte att de hade tillräckligt med frihet att planera, ta initiativ och påverka på arbetsplatsen, detta kan vara en bidragande faktor till utveckling av stress och konflikter. Figur 5.



Figur 5. Frihet att planera och påverka

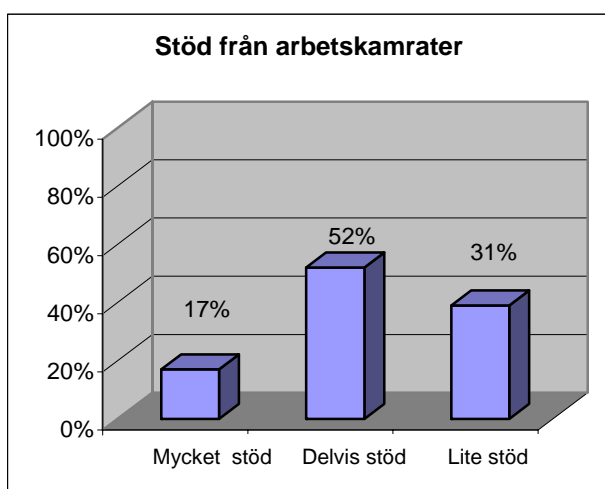
Tillit

Tillit innebär att medarbetare känner stöd på arbetsplatsen och vågar föra fram idéer och åsikter. De anställda kan ta initiativ utan rädsla för att känna sig löjliga om det slår fel och de anställda känner att de har stöd från arbetskamrater och arbetsledare. I motsatt klimat frodas misstänksamhet och de anställda är rädda för att bli förlöjligade, utnyttjade eller till och med bli bestulna på idéer och initiativ. 17 procent (4 st.) tyckte att de kände stöd från arbetskamrater, 52 procent (12 st.) tyckte att de delvis kände stöd och 31 procent (7 st.) tyckte inte att de kände stöd.

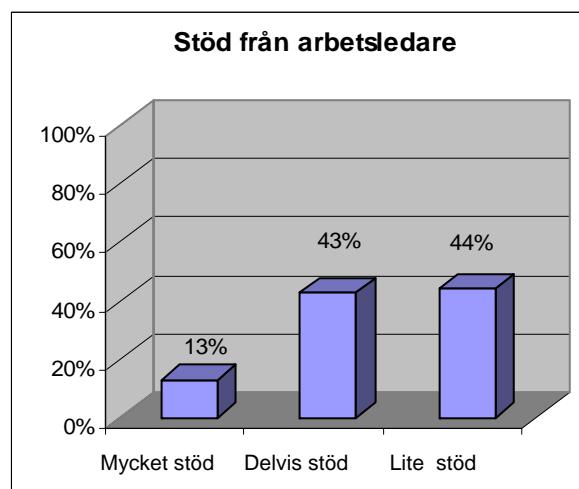
Kommentar: Svaren tyder på att ett flertal av deltagarna inte kände sig tillräckligt stöd från arbetskamrater vilket kan vara en bidragande faktor till deltagarnas utbrändhet. Figur 6.

13 procent (3 st.) tyckte att de kände stöd från sin arbetsledare, 43 procent (10 st.) tyckte att de delvis kände stöd och 44 (10 st.) procent tyckte inte att de kände stöd från arbetsledaren.

Kommentar: Svaren tyder på att deltagarna kände mindre stöd från arbetsledare än från arbetskamrater vilket kan vara en ytterligare bidragande faktor till utbrändhet. Figur 7.



Figur 6. Stöd från arbetskamrater

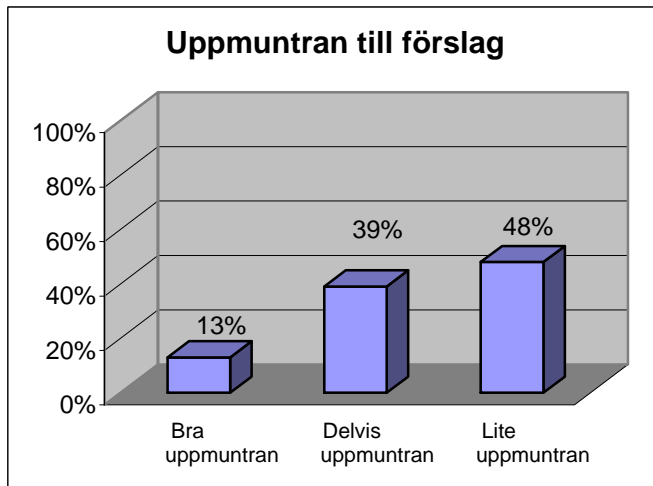


Figur 7. Stöd från arbetsledare

Uppmuntran

I den här frågan undersöktes om initiativ uppmuntrades och togs emot på ett positivt sätt på arbetsplatsen. Dåligt idéstöd innebär att nya idéer automatiskt möts med felsökande och negativa argument. 13 procent (3 st.) instämde med att det uppmuntrades med att komma med förslag på arbetsplatsen. 39 procent (9 st.) tyckte att det delvis stämde och 48 % (11 st.) tyckte inte det stämde.

Kommentar: Svaren tyder på att de anställda inte tyckte att de fick den uppmuntran de behövde för att föra fram idéer och förslag vilket kan vara en faktor som påverkat deltagarnas utbrändhet. Figur 8.

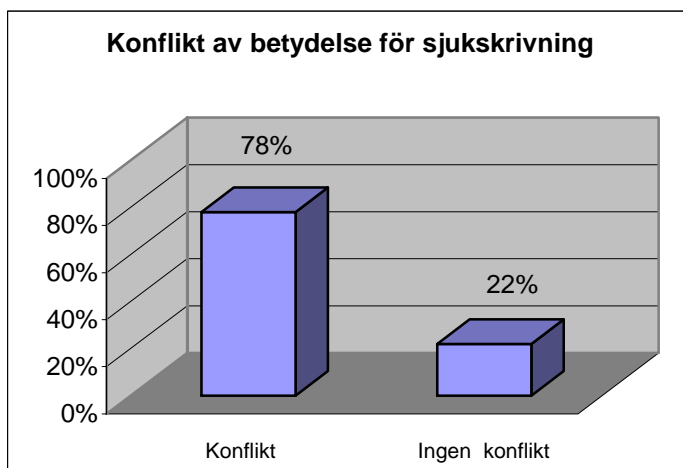


Figur 8. Uppmuntran till förslag

Konflikter som har påverkat sjukskrivning

I den här frågan var jag intresserad av att undersöka om deltagarna själva ansåg att de hade haft konflikter av betydelse för deras sjukskrivning. 78 procent (18 st.) av deltagarna svarade att de hade haft konflikter som varit av betydelse för deras sjukskrivning, 22 procent (5 st.) svarade att de inte hade haft det. De deltagare som ansåg att konflikter bidragit till deras sjukskrivning hade alla fyllt i siffran sex på den sexgradiga svarsskalan vilket var ett mycket tydligt svar.

Kommentar: Svaren är klart avgörande för att deltagarna ansåg att konflikter var av betydelse för deras långtidssjukskrivning. Figur 9.

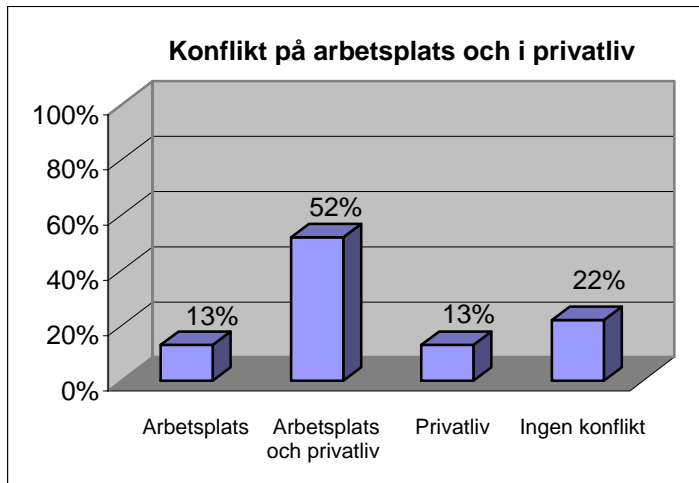


Figur 9. Konflikter av betydelse för sjukskrivning

Konflikt på arbetsplats och i privatliv

Jag har saknat frågor i tidigare studier om kombinationen av konflikter på arbetsplats och privatliv vid utveckling av utbrändhetsproblematik. 13 procent (3 st.) svarade att de enbart hade haft konflikt på sin arbetsplats. 52 % (12 st.) svarade att de hade haft konflikt både på sin arbetsplats och i privatlivet. 13 procent (3 st.) svarade att det enbart hade varit i privatlivet och 22 procent (5 st.) hade inte haft någon betydelsefull konflikt.

Kommentar: Deltagarnas svar visar på att kombinationen av konflikter både i arbetsliv och i privatliv är en stark faktor för utveckling av utbrändhet. Mår man inte bra på arbetet så kan det påverka privatlivet negativt och vice versa. Figur 10.

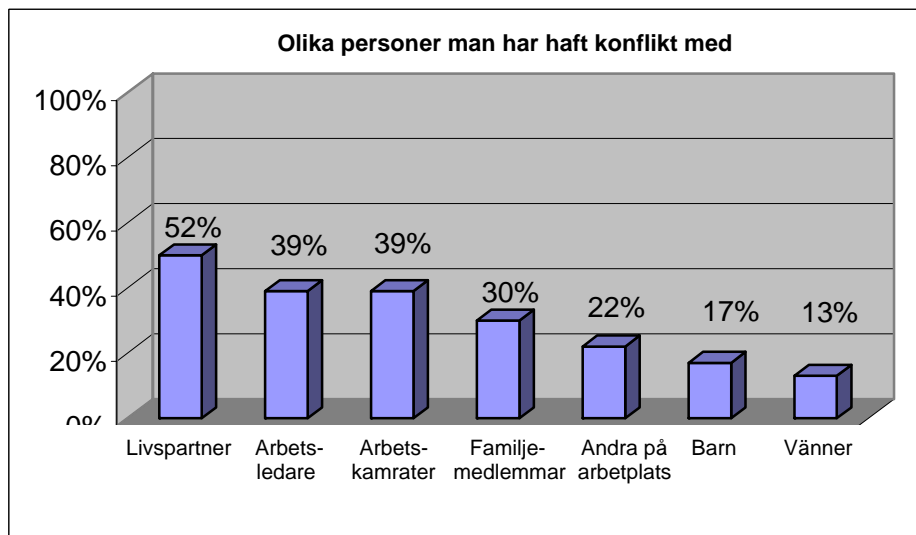


Figur 10. Konflikt på arbetsplats och i privatliv

Konfliktens parter

Jag ville även undersöka med vilka personer det var vanligast att deltagarna hade konflikter med. Deltagarna kunde sätta kryss på mer än ett alternativ och därmed blir slutsumman mer än 100 procent. 52 procent (12 st.) av de tillfrågade hade haft konflikt med sin livspartner. 39 procent (9 st.) hade haft konflikt med arbetsledare och 39 procent (9 st.) hade haft konflikt med arbetskamrater. 30 procent (7 st.) hade haft konflikt med familjemedlemmar, 22 procent (5 st.) med andra inom arbetsplatsen, 17 procent (4 st.) hade haft konflikt med barn och 13 procent (3 st.) hade haft konflikt med vänner.

Kommentar: Deltagarnas svar tyder på att det är vanligast att man har konflikter med sin livspartner, arbetsledare och arbetskamrater. Figur 11.

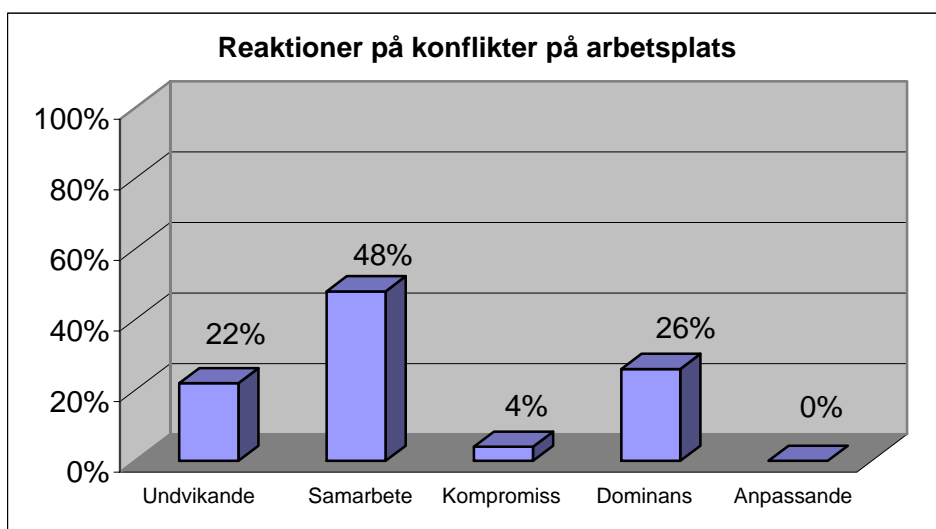


Figur 11. Konfliktens parter

Reaktioner på konflikter i arbetslivet

På den här frågan fick deltagarna välja mellan fem alternativ på hur de oftast reagerade i konfliktsituationer i arbetslivet. 22 procent (5 st.) svarade att det var obehagligt och undviker konflikter så gott det går. 48 procent (11 st.) svarade att konflikter är något som man måste ha ibland för att utvecklas och hitta nya vägar tillsammans. Fyra procent (1 st.) svarade att det beror på att andra människor "bråkar" med mig men att man då försöker finna en kompromiss. 26 % (6 st.) svarade att konflikter är nödvändigt annars blir man överkörd. Noll procent svarade att de anpassade sig till den andra personen.

Kommentar: Svaren innebär att deltagarna ansåg att de oftast hade en samarbetande konfliktstil. Figur 12.

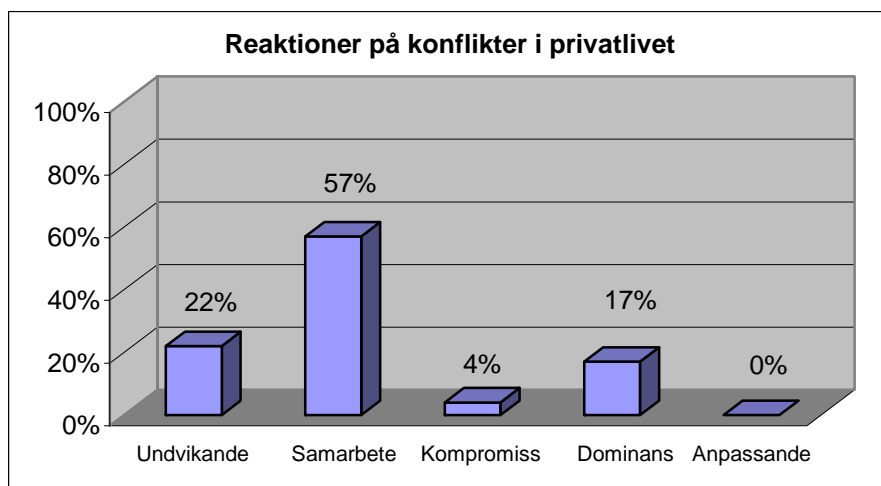


Figur 12. Reaktioner på konflikt på arbetsplats

Reaktioner på konflikter i privatlivet

På den här frågan fick deltagarna välja mellan fem alternativ på hur de oftast reagerade i konfliktsituationer i privatlivet. 22 procent (5 st.) svarade att det var obehagligt med konflikter och undviker dem så gott det går, 57 procent (13 st.) svarade att det är något man måste ha för att utvecklas tillsammans och hitta nya vägar tillsammans, fyra procent (1 st.) svarade att det beror på att människor "bråkar" med mig men försöker då finna en kompromiss, 17 procent (4 st.) svarade att det är nödvändigt annars blir man överkörd. Noll procent svarade att de anpassade sig till den andra personen.

Kommentar: Svaren tyder på att deltagarna ansåg sig oftast ha en samarbetande konfliktstil i privatlivet. Figur 13.



Figur 13. Reaktioner på konflikter i privatlivet.

4.3.1 Sammanfattning av arbetsmiljö och konflikter

I arbetsmiljön framkom det att 82 procent (19 st.) av deltagarna tyckte att det delvis/delvis inte togs itu med problem i tid på arbetsplatsen. 91 procent (21 st.) av deltagarna tyckte att man delvis/delvis inte löste konflikter på arbetsplatsen. 83 procent (19 st.) av deltagarna tyckte att det delvis/delvis inte stämde att man hade friheten att planera eller påverka sitt arbete. 83 procent (19 st.) av deltagarna tyckte att man delvis/delvis inte fick stöd från arbetskamraterna och 87 procent (20 st.) tyckte att man delvis/delvis inte fick stöd från arbetsledare. 87 procent (20 st.) av deltagarna tyckte att man delvis/delvis inte understödde idéer på arbetsplatsen.

78 procent (18 st.) av deltagarna ansåg att de hade varit involverade i konflikter som hade betydelse för deras sjukskrivning. 52 procent (12 st.) hade haft konflikt både på arbetsplatsen och i privatlivet, 13 procent (3 st.) av dessa hade enbart haft konflikt på arbetsplatsen, 13 procent (3 st.) hade enbart haft konflikt i privatlivet och 22 procent (5 st.) hade inte haft någon konflikt av betydelse. Av dem som hade haft en konflikt som orsakat sjukskrivning svarade 52 procent (12 st.) att man hade haft konflikt med livspartner och 39 procent (9 st.) svarade att de hade haft konflikt med arbetsledare och 39 procent (9 st.) hade haft konflikt med arbetskamrater. 48 procent (11 st.) svarade att de oftast hade en samarbetande konfliktstil på arbetsplatsen, 26 procent dominerande (6 st.) konfliktstil, 22 procent (5 st.) undvikande konfliktstil och fyra procent (1 st.) en kompromissande konfliktstil. Noll procent svarade att de hade en anpassande konfliktstil. På frågan om konfliktstil i privatlivet svarade 57 procent (13 st.) av deltagarna att man oftast hade en samarbetande konfliktstil 22 procent (5 st.) hade en undvikande konfliktstil, 17 procent (4 st.) hade en dominerande konfliktstil och fyra procent (1 st.) en kompromissande konfliktstil. Noll procent svarade att man hade anpassade konfliktstil.

4.3.2 Analys av arbetsmiljö och konflikter

48 procent (11 st.) av deltagarna var missnöjda med hur man hanterade problem på arbetsplatsen. Corvellet m fl.¹¹³ beskriver att organisationer sällan är uppbyggda enligt demokratiska principer och att personer på lägre nivå anställs normalt av chefer som befinner sig högre upp i organisationen. Det är vanligt med omstruktureringar av företag och anställningar präglas mer av osäkerhet, maktlöshet och oro inför framtiden. Det är många

¹¹³ Corvellet m fl. 2004, s. 113.

krav som ska tillgodoses och de är oftast oförenliga. Fördelning av resurser blir ofta en fråga om makt. Vågar man idag som anställd med tanke på den osäkerhet som finns på arbetsmarknaden belysa problem? Om man tar upp problem, hur blir budskapet mottaget? Tolkar arbetsgivaren den person som tar upp problem som en person som engagerar sig i företaget eller en person som är besvärlig? 35 procent (8 st.) av deltagarna svarade dessutom att man var missnöjd med hur arbetsgivaren understödde idéer på arbetsplatsen. Har dessa siffror någon koppling? Ja kanske, om problem inte tas upp och löses i tid är det också troligt att arbetsledningen inte lyssnar eller är intresserad av medarbetarnas idéer i den mån arbetstagaren önskar och har behov av. Det i sig kan skapa en stor källa till otillfredsställelse hos medarbetarna. Boëthius m fl.¹¹⁴ talade om hur viktigt det är att medarbetarna får bibehålla sin motivation och att den inre motivationen höjer arbetsglädjen och resultatet. De anställda måste få känna att de är viktiga, bli bekräftade och möjlighet att växa i sin yrkesroll. Om detta inte uppfylls uppstår snabbt en tristess och sänker motivationen.

39 procent (9 st.) av deltagarna i studien var missnöjda med hur man hanterade konflikter på arbetsplatsen. Om man inte löser problem i tid är det ofta en inkörsport till konflikter mellan medarbetarna och mellan medarbetare och arbetsledare. Boëthius m fl.¹¹⁵ beskrev att det är viktigt att företag har fungerande värdesystem som skapar visioner och mål på arbetsplatsen. Värdesystem bestämmer också företags inriktning och etik. Utifrån detta kan arbetsplatser skapa regler för hur man ska arbeta både när det gäller rent organisatoriska frågor och bemötande. Konflikter på arbetsplatser är ett tecken på att organisationen och kulturen på arbetsplatsen behöver förbättras. 35 procent (8 st.) av deltagarna ansåg att de inte hade frihet att planera och påverka sitt arbete. Corvellet m fl.¹¹⁶ skriver att om man inte har lyckats uppnå en viss ställning på företaget kan man heller inte påverka sitt arbete i den grad som man önskar. Man kanske väljer att hålla inne sin åsikt och stannar kvar för att man inte ser något realistiskt alternativ. Känslan av maktlöshet kan urholka kraft och man kan känna en allt starkare arbetsrelaterad smärta – ibland så outhärdligt att det lämnar långvariga spår i kropp och själ.

31 procent (7 st.) av deltagarna var missnöjda med det stöd de fick från arbetskamrater. Maslach¹¹⁷ beskrev hur svårigheter i relation till medarbetare kan bidra till utbränning genom att det leder till känslomässig utmattning och att individen dessutom berövas en värdefull kraftkälla för att kunna motarbeta och förhindra utbrändhet. Om förhållandet är kyligt till arbetskamrater så kan individen inte vända sig till sina arbetskamrater för att få hjälp, tröst, råd, beröm etc. Den som är ensam och isolerad har små utsikter att lyckas i kampen mot utbränning. Theorell m fl.¹¹⁸ beskrev att kvinnor som har konflikter med arbetskamrater inte har ökad sjukskrivning och att män som har konflikter på arbetsplatsen har mindre sjukfrånvaro än män som inte har konflikter på arbetsplatsen, vilket är anmärkningsvärt. En förklaring kan vara att kvinnor använder sig av dold coping och skvallrar, talar bakom ryggen medan män använder sig mer av öppen coping d.v.s. de ventilerar sina åsikter med berörd person istället för att hålla det inne. Frankenhauser¹¹⁹ beskrev att män oftare än kvinnor tillskriver problem till orsaker som de inte har kontroll över och tar inte problem så personligt som kvinnor kan göra.

¹¹⁴ Boëthius m fl. 1993, s. 37-49.

¹¹⁵ Ibid., s. 37-49.

¹¹⁶ Corvellet m fl. 2004, s. 132-134.

¹¹⁷ Maslach 1985, s. 62.

¹¹⁸ Theorell m fl. 2005, s. 163

¹¹⁹ Frankenhauser 1993, s. 97.

44 procent (10 st.) av deltagarna var missnöjda med det stöd de fick från arbetsledare. Maslach¹²⁰ beskrev hur dåliga relationer till överordnade kan ge upphov till emotionell stress och i sista hand utbränning. Överordnad är en person som arbetstagaren måste ha kontakt med och den överordnade har dessutom en auktoritetsposition med inflytande över arbetstagarens relation till övriga på företaget. Feedback från överordnade är viktigt, dels säger hur bra arbetstagaren är i sitt arbete och vad som behöver bli bättre. Men det är vanligt att feedback inte fungerar. Oxenstierna m fl.¹²¹ beskrev hur kvinnor som är indragna i konflikter med chefer är betydligt mer sjukskrivna än män i motsvarande situation. 43 procent av kvinnorna och 34 procent av männen som hade en konflikt med sin chef hade svårt att koppla av efter arbetet. Mer än hälften av kvinnor och män som har konflikt på sin arbetsplats på arbetsplatsen oavsett om det är med chef eller arbetskamrater upplever olust över att gå till arbetet.

78 procent (18 st.) av deltagarna i studien svarade att de hade haft konflikter som hade varit av betydelse för deras sjukskrivning. Det är en mycket hög siffra. Ökar risken för långtidssjukskrivning om det finns olösta konflikter? Ja, resultatet tyder på detta. Enligt Hallsten m fl.¹²² var det nästan tre gånger så stor risk för utbränning bland dem som befann sig i konflikt och drygt fem gånger så stor risk om man utsatts för mobbing. Det framkommer även i Hallstens m fl. rapport att sjukskrivning är ett sätt för arbetsgivare och arbetstagare att lösa konflikter. Det visade sig att också att en större del av dem som hade konflikter på sin arbetsplats valde att inte komma tillbaka till sina arbeten trots att de kanske hade tillfrisknat.

52 procent (12 st.) av deltagarna svarade att de hade haft konflikt både på sin arbetsplats och i privatlivet. Jag tror detta är en mycket viktig faktor som man bör ta mer hänsyn till när det gäller förebyggande och rehabilitering. Om det finns konflikter både på arbetsplatsen och i privatlivet så har individen ingen fristad. Ingen plats där de kan känna ro och trygghet eller få stöd från omgivningen i den utsträckningen de skulle behöva. 13 procent (3 st.) svarade att de hade konflikter på arbetsplatsen och 13 procent (3 st.) i privatlivet som hade varit betydelsefulla för långtidssjukskrivning.

52 procent (12 st.) av deltagarna svarade att de hade konflikt med livspartner vilket var en förväntat siffra. I privatlivet är man mer känslomässigt engagerad och två personer ska jämka med sina behov för att finna balans. Kvinnor har enligt Frankenhauser¹²³ oftast det största ansvaret i hemmet och stressen ökar ofta när de kommer hem och det kan bli en grogrund till konflikter om de känner att de inte får det stöd och hjälp de behöver i hemmet från sin partner.

39 procent (9 st.) av deltagarna svarade att de hade konflikter med arbetsledare och/eller arbetskamrater. Det är sällan att man som arbetstagare får möjligheten att välja sin arbetsledare och arbetskamrater och när personer med olika behov och värderingar ska jämka är det troligt att det uppstår oenighet. Tillet¹²⁴ beskrev att konflikter existerar när värderingar och behov är oförenliga och Ekstam¹²⁵ skrev att konflikter kan ha olika ursprung t.ex. oense om fakta, mål, metoder och värderingar. En av deltagarna i djupintervjun berättade att konflikten uppstod i samband med permitteringar på arbetsplatsen. Deltagaren och en annan person var utsedda som fackliga företrädare för personalen och skulle tillsammans med

¹²⁰ Maslach 1985, s. 62.

¹²¹ Oxenstierna m fl. 2005, s. 152

¹²² Hallsten m fl. 2002, s. 38.

¹²³ Frankenhauser 1993, s. 97

¹²⁴ Tillet 2002, s. 16.

¹²⁵ Ekstam 2000, s. 11.

arbetsgivaren kontrollera att permitteringar gick till på rätt sätt. Deltagaren var mycket engagerad i uppgiften och ville att allt skulle gå tillväga enligt lagar och regler. Utan förvarning uteslöt arbetsledningen de fackliga företrädarna vid förhandlingen av permitteringarna. Turordningen följdes inte och deltagaren blev mycket arg och besviken över arbetsledningens handlande. Det är troligt att rivalitet och fientlighet mellan vissa anställda och arbetsledning gjorde att anställda blev förbigångna i turordningen och uppsagda. Deltagaren berättade att om man som anställd inte hölls sig till arbetsledningens uttalade regler så blev man förbisedd. Deltagaren berättade bl.a. om manligt anställda inte klädde sig i skjorta, slips och kostym så hade de små chanser till befordring på arbetsplatsen. På deltagarens arbetsplats byttes chefen ut till en yngre förmåga efter omorganiseringen som inte hade den kompetens som krävdes för arbetsuppgiften enligt deltagaren men den nye chefen stod på god fot med arbetsledningen.

På frågan om konfliktstil ville jag undersöka om deltagarna ansåg att de hade olika konfliktstilar på arbetsplatsen och i privatlivet. Siffrorna var ganska snarlika och skillnaderna var att i arbetslivet använde 48 procent (11 st.) en samarbetande konfliktstil och i privatlivet 57 procent (13 st.) I arbetslivet använde 26 procent (6 st.) en dominerande konfliktstil och 17 procent (4 st.) i privatlivet. Jag återkommer till konfliktstilarnas betydelse i redovisningen av konfliktstilstestet och hur jag tolkar skillnaden i resultatet av konfliktstil i enkäten och i konfliktstilstestet.

4.4 Självuppfattning

Aktning och förtroende

I frågan på aktning och förtroende ville jag undersöka deltagarnas uppfattning och sig själva och hur de tror andra uppfattar dem. Har man en låg självkänsla är man mer beroende av omgivningen uppskattning och lyssnar inte alltid på sina egna känslor och behov vilket kan öka stressfaktorn. 48 procent (11 st.) tyckte att de var bra människor och var omtyckt av andra. 43 procent (10 st.) tyckte delvis att det stämde och nio procent (2 st.) tyckte inte att påståendet stämde in på dem.

Kommentar: Enligt de svar som deltagarna gav har de en någorlunda stark självkänsla men som kunde bli ytterligare förstärkt.

I den här frågan var jag intresserad av att få veta hur deltagarna reagerade på motgångar och om de lätt gav upp vid motgångar eller kämpade på även om framgång inte var självklart. 70 procent (16 st.) svarade att de kämpar och inte ger upp vid motgångar, 26 procent (6 st.) instämde delvis med påståendet och fyra procent (1 st.) instämde inte med påståendet.

Kommentar: Svaren tyder på att deltagarna inte ger upp vid motgångar och har en stark kämparanda.

Jag ville även veta om deltagarna var initiativrika och ville vara med och påverka på arbetsplatsen. 48 procent (11 st.) tyckte att de ofta tog initiativ och ville vara med och bestämma, 48 procent (11 st.) tyckte att påståendet stämde delvis och fyra procent (1 st.) tyckte inte att påståendet stämde.

Kommentar: Svaren tyder på att den större delen av deltagarna var initiativrika och vill vara med och påverka men det är naturligtvis också beroende på arbetssituation och om man har kunskap om det aktuella ämnet som behandlas.

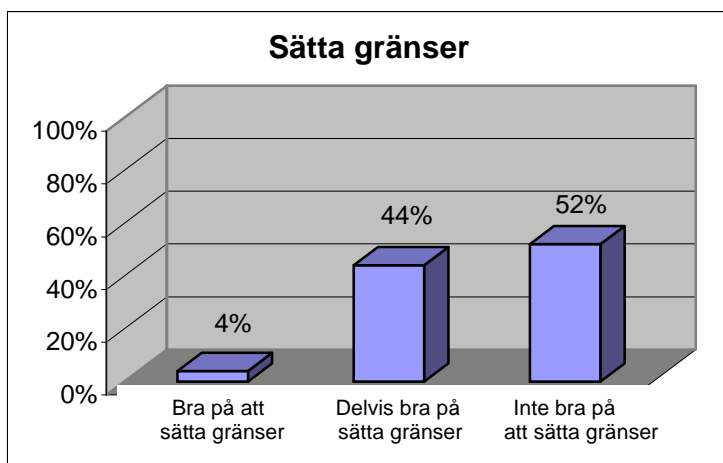
Begränsning och ansvar

På frågan om begränsning och ansvar var jag intresserad av deltagarnas självinsikt, om de var medveten om sina starka sidor och de sidor de behöver utveckla. 61 procent (14 st.) tyckte att de visste vad de var duktiga på och var också medvetna om vad de behövde förbättra, 39 procent (9 st.) tyckte att påståendet delvis stämde.

Kommentar: Enligt svaren anser deltagarna att de hade god självinsikt och visste vad de var duktiga på och vad de behöver utveckla.

I den här frågan var jag intresserad om deltagarnas kunde sätta gränser och inte ta på sig för mycket ansvar. Fyra procent (1 st.) tyckte att de var duktiga på att sätta gränser när ansvaret inte längre var deras, 52 procent (12 st.) tyckte att det stämde delvis och 44 procent (10 st.) tyckte inte att påståendet stämde.

Kommentar: Den här frågan visar klar på att deltagarna hade svårt att sätta gränser mot omgivningen och tar på sig för mycket arbete vilket är en betydande faktor för utbrändhet. Figur 14.



Figur 14. Sätta gränser

Gillande och uppskattning

På frågan om gillande och uppskattning var jag intresserad av att undersöka deltagarnas behov av omgivningens uppskattning och gillande och om de vågade föra fram åsikter som inte kanske inte delades av omgivningen. 44 procent (10 st.) svarade att de inte hade några problem med att framföra sina åsikter även om andra personer inte kommer att tycka om det, 39 procent (9 st.) instämde delvis och 17 procent (4 st.) instämde inte med påståendet. Kommentar: Flertalet av deltagarna svarade att de inte hade problem med att framföra åsikter även om omgivningen delade deras åsikt.

I den här frågan ville jag undersöka om deltagarna var beroende av vad omgivningen hade för åsikter innan deltagarna tog ställning i en fråga. 43 procent (10 st.) svarade att de inte var beroende av andras åsikter för att ta ställning i en fråga, 48 procent (11 st.) instämde delvis med påståendet och 9 procent (2 st.) instämde inte med påståendet.

Kommentar: Svaren tyder på att deltagarna inte var beroende av omgivningens åsikter för att ta ställning i en fråga.

Här ville jag undersöka om deltagarna prioriterade andra människors behov först och satte sig själva i andra hand. 44 procent (10 st.) svarade att det är bättre att må bra själv än att göra andra till lags, 30 procent (7 st.) instämde delvis med påståendet och 26 procent (6 st.) instämde inte med påståendet.

Kommentar: Svaren tyder på att deltagarna prioriterade sig själva i första hand men att beteendet kunde stärkas.

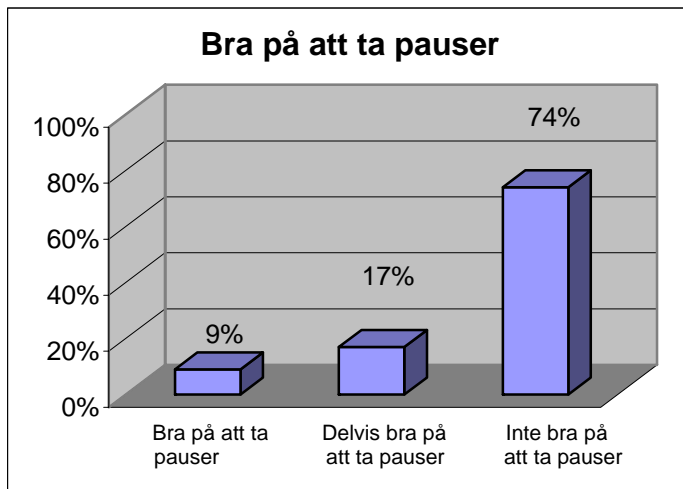
Prestation

Här ville jag undersöka om deltagarna visste vad de har för mål med sitt arbete eller om de kände osäkerhet i sina arbetsuppgifter. 48 procent (11 st.) svarade att de har klara och tydliga mål med sitt arbete, 39 procent (9 st.) svarade att påståendet delvis stämde och 13 procent (3 st.) svarade att påståendet inte stämde.

Kommentar: Svaren tyder på att flertalet av deltagarna kände att de hade mål med sitt arbete även om det kunde stärkas.

I den här frågan ville jag undersöka om deltagarna kunde ta pauser i tid och koppla av även om det fanns arbete kvar att göra. Nio procent (2 st.) svarade att de var duktiga på att ta pauser även om det finns arbete kvar att utföra, 17 procent (4 st.) svarade att påståendet delvis stämde och 74 procent (17 st.) svarade att det inte stämde.

Kommentar: Svaren signalerar starkt att deltagarna inte tog pauser i tid och inte kunde koppla av från sitt arbete vilket är en stark faktor till stressproblem och utbrändhet. Figur 15.



Figur 15. Bra på att ta pauser

Självständighet och kontroll

I frågan om självständighet och kontroll ville jag undersöka hur självständiga deltagarna var och om de uppskattade personligt ansvar. 61 procent (14 st.) svarade att de uppskattade att ha ett självständigt arbete och ha personligt ansvar, 39 procent (9 st.) svarade att det delvis stämde.

Kommentar: Svaren tyder på att flertalet av deltagarna är självständiga och uppskattar personligt ansvar.

I den här frågan ville jag undersöka om deltagarna kan släppa taget om arbetsuppgifter och delegera arbetsuppgifter till medarbetare. 35 procent (8 st.) svarade att de inte har problem med att delegera arbetsuppgifter och litar på dem de arbetar med, 43 procent (10 st.) svarade att påståendet delvis stämde och 22 procent (5 st.) svarade att påståendet inte stämde.

Kommentar: Här är det svårt att ge ett entydigt svar på frågan, vissa av deltagarna har inga problem att delegera arbetsuppgifter medan andra behövde bli bättre på det.

Motivation

Här ville jag undersöka om det fanns någon specifik motivationsfaktor hos deltagarna. Om de ville vara den som oftast bestämde eller om de kan växla och låta någon annan ha huvudansvaret på arbetsplatsen. 44 procent (10 st.) svarade att de tyckte att det var bäst när de får växla mellan att bestämma ibland och emellanåt låta någon annan ha huvudansvaret för arbetsuppgifter, 39 procent (9 st.) svarade att påståendet stämde delvis och 17 procent (4 st.) svarade att påståendet inte stämde.

Kommentar: Svaren tyder på att flertalet av deltagarna ville växla mellan att bestämma och låta någon annan ha huvudansvaret på arbetsplatsen

I den här frågan ville jag undersöka om det var viktigare att ha ett välbetalt arbete eller om deltagarna hellre ville ha ett arbete där man kan hjälpa andra människor då man i studier har sett människor som jobbar i människovårdande yrken har en större tendens till utbrändhet. 48 procent (11 st.) svarade att de tyckte att det är viktigare att ha ett arbete där man kan hjälpa människor än att ha en hög lön, 35 procent (8 st.) svarade att påståendet delvis stämde och 17 procent (4 st.) svarade att påståendet inte stämde.

Kommentar: Flertalet svarade att det var viktigare att ha ett arbete där man kan hjälpa andra människor än att ha en hög lön.

I den här frågan ville jag undersöka om deltagarna ansåg att man mår bättre när man arbetar med människor. 39 procent (9 st.) svarade att det instämde med påståendet att när man arbetar med människor är man en god människa och mår därför bättre med sig själv. 26 procent (6 st.) instämde delvis med påståendet och 35 procent (8 st.) svarade att påståendet inte stämde. Kommentar: Det fanns inget entydigt svar som visade att deltagarna trodde att man arbetar med människor för att må bättre med sig själva.

I den här frågan ville jag undersöka om deltagarna ansåg att det är viktigt att ha ett arbete med hög status för att få en starkare självkänsla eller om det var viktigare att hade ett arbete man trivs med. Nio procent (2 st.) svarade de instämde delvis med påståendet att ha ett arbete med hög status är bättre än att ha ett arbete man trivs med, 91 procent (21 st.) instämde inte med påståendet.

Kommentar: Här svarade flertalet att det är viktigare med att ha ett arbete man trivs med än att arbetet har en hög status.

Otålighet och intolerans

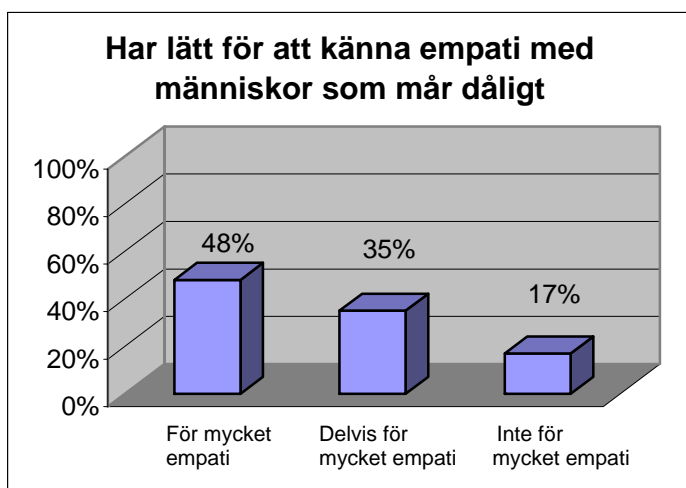
I frågan om otålighet och intolerans ville jag undersöka om deltagarna var otåliga och intoleranta mot andra människors beteenden. Fyra procent (1 st.) svarade att de tyckte att de flesta människor inte vet hur man ska uppföra sig, 30 procent (7 st.) instämde delvis med påståendet och 57 procent (13 st.) instämde inte med påståendet.

Kommentar: Svaren visar att majoriteten av deltagarna hade tålamod och var toleranta mot andra människors beteenden.

Empati

I frågan om empati ville jag undersöka hur stor empati deltagarna hade gentemot människor med problem, och om empati var något som kunde vara belastande för deltagarna som redan befann sig i en besvärlig livssituation. 48 procent (11 st.) svarade att de tyckte att när någon berättade något tråkigt som hade hänt dem hade de deltagarna själva lätt för att må dåligt och tyckte synd om personen som berättat om tråkigheterna, 35 procent (8 st.) instämde delvis med påståendet och 17 procent (4 st.) instämde inte med påståendet.

Kommentar: Svaren tyder på att en större del av deltagarna har för stark empati för människor som har det besvärligt vilket gör att deltagarna själva mår dåligt av situationen. Figur. 16.



Figur 16. Har lätt att känna empati med människor som mår dåligt.

4.4.1 Sammanfattning av självuppfattning

83 procent (19 st.) av deltagarna svarade att de delvis/delvis inte visste sina begränsningar och tog på sig för mycket när ansvaret inte var deras. 91 procent (21 st.) svarade att de delvis/delvis inte tog tillräckligt med pauser och 83 procent (19 st.) svarade att de hade delvis mådde dåligt eller mådde dåligt och tyckte synd om människor som hade problem.

4.4.2 Analys av självuppfattning

Generellt tolkar jag att deltagarna hade en bättre självuppfattning vid enkättillfället än vid starten av den personliga utvecklingskursen. Jag tror att det har påverkat svaren så att deltagarna har värderat sina personliga egenskaper högre vid kursstarten än vad det egentliga värdet egentligen var.

52 procent (12 st.) av deltagarna svarade att de inte kunde sätta gränser när ansvaret inte var deras. Det stämmer överens med bl.a. Maslach¹²⁶ beskrivning om hur individen lättare blev utbränd om man blev emotionellt engagerade och att man då tar lätt på sig ett för stort ansvar i situationen. Maslach betonade att det är viktigt att se sambandet mellan individen, arbetsuppgifter och organisation. Tillgänglighet av resurser, regler och målsättning fastställs i stort av institutionen och inte av den enskilde arbetstagaren. Även Miller¹²⁷ beskrev hur den snälla flickan tog på sig ett för stort ansvar och inte kunde sätta gränser.

Det svaret sammankopplar jag med svaret på empati där 48 procent (11 st.) av deltagarna kände för mycket empati med personer som hade problem. Det kunde dels medföra att de själva mådde dåligt och att de gick in och tog för stort ansvar i situationen. Detta beskrivs närmare i djupintervjuerna.

En stor och viktig faktor som kan ha påverkat utbrändheten är att 74 procent (17 st.) av deltagarna svarade att de inte tog pauser i tid. Om man bara arbetar och inte tar tid till vila ökar risken för utbrändhet. Det kan samtidigt kopplas samman med ansvar och empati. Har man ett starkt ansvarstänkande och en stor empati ökar risken för att man åtsidor sätter sina egna behov och prioriterar arbetsuppgifter och andra människor för mycket.

¹²⁶ Maslach 1985.

¹²⁷ Miller 2001.

4.5 Konfliktstilstest

4.5.1 Inledning

I konfliktstilstestet fick deltagarna olika påståenden som jämfördes parvis med varandra där det ställdes påståenden om, dominans, samarbete, kompromiss, undvikande och anpassning. Det var 30 frågor och en jämn fördelning av svar hade inneburit 6 poäng eller 20 procent på varje svarsalternativ.

4.5.2 Konfliktstilar

Dominans

Medelvärde bland deltagarna på dominans låg på 3.3 poäng. Det lägsta resultatet låg på noll poäng och det högsta på nio poäng. Den dominerande konfliktstilen fick 11 % av deltagarnas poängfördelning.

Samarbete

Medelvärde bland deltagarna på samarbete låg på 7.0 poäng. Det lägsta resultatet låg på 4 poäng och det högsta på 12 poäng. Den samarbetande konfliktstilen fick 24 % av deltagarnas poängfördelning.

Kompromissande

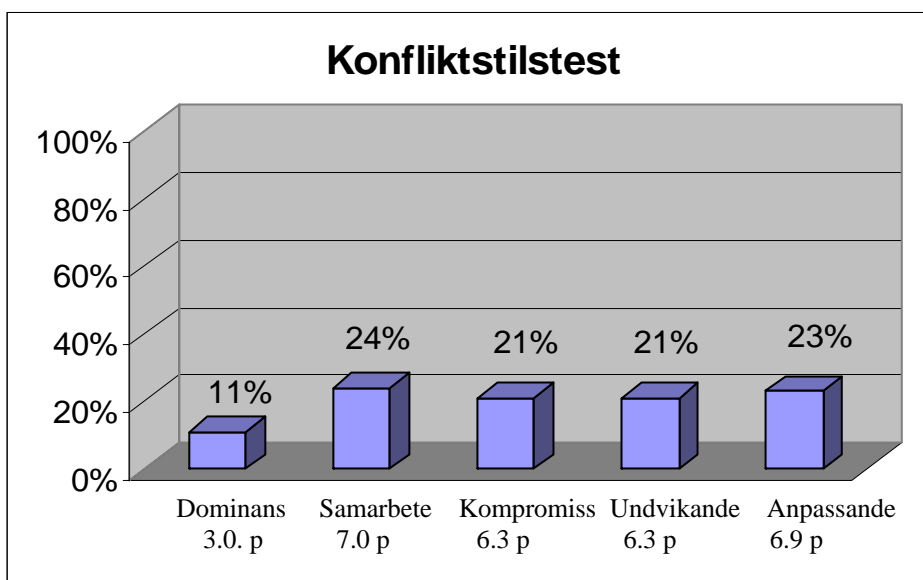
Medelvärde bland deltagarna på kompromissande låg på 6.3 poäng. Det lägsta resultatet låg på 3 poäng och det högsta på 9 poäng. Den kompromissande konfliktstilen fick 21 % av deltagarnas poängfördelning.

Undvikande

Medelvärde bland deltagarna på undvikande låg på 6.3 poäng. Det lägsta resultatet låg på 2 poäng och det högsta resultatet på 12 poäng. Den undvikande konfliktstilen fick 21 % av deltagarnas poängfördelning.

Anpassande

Medelvärde bland deltagarna på anpassande låg på 6.9 poäng. Det lägsta resultatet låg på 4 poäng och det högsta låg på 10 poäng. Den anpassande konfliktstilen fick 23 % av deltagarnas poängfördelning. Figur 17.



Figur 17. Konfliktstilstest

4.5.3 Sammanfattning av konfliktstilstest

På konfliktstilstestet låg medelvärdet högst på samarbetande konfliktstil 7,0 p. och anpassande konfliktstil hade 6,9 p. Medelvärdet på undvikande och kompromissande konfliktstil låg på 6.3 p och dominerande konfliktstil låg på 3.3 p.

4.5.4 Analys av konfliktstilstest

Dominans: Medelvärdet för dominans låg på 3.0 p, vilket är ett lågt medelvärde jämfört med de andra konfliktstilarna. Flera av deltagarna hade noll poäng i dominans. Det var många av deltagarna som var förvånade och lite förskräckta över sin låga poäng på dominans vilket de spontant tog upp med mig i samband av genomgången av svarsformuläret. I svarsformuläret står det att låga poäng på dominans ger ett uttryck för maktlöshet och problem med att fatta beslut även när det är nödvändigt. Endast tre personer hade poäng som låg mellan sju till nio poäng. För många är makt ett negativt ord och man kan lätt tänka på maktmissbruk och glömmer bort att makt också är ett positivt begrepp. Om man inte är med och bestämmer så begränsar det ens effektivitet och inflytande i situationer där man kan ha goda idéer och förslag. Om man har problem med att fatta beslut så kan det bero på att man tänker för mycket på andras känslor och tankar. Det stämmer väl överens med deltagarnas höga resultat på empati i enkäten. Glasl¹²⁸ skriver att i arbetslivet använder sig många ofta utav två ensidiga konfliktstilar, aggressivitet och undvikande. Den första attityden leder till en situation där människor bråkar om allt. I den andra attityden handlar det om att dra sig tillbaka, dra sig undan, defensivitet, rädsla för att ha olika åsikter etc. vilket kan visa sig genom låga poäng på dominans.

Det var en deltagare som hade nio poäng på dominans och tolv poäng på samarbete. Det var en ovanlig kombination och jag gick igenom det enkätformuläret extra noggrant. Det slumpade sig också så att den deltagaren var med på djupintervjun. Det var mycket intressant att beakta de svar som den personen hade under intervjun och det visade sig att det var en person som hade ställt upp mycket på andra människor och tagit andra i försvar bl.a. gav deltagaren ett exempel på en chef som hade missgynnat flera kollegor till deltagaren. När deltagaren tog upp problemet med arbetsledaren blev deltagaren utsatt för samma orättvisor som de andra kollegorna. Deltagaren förlorade sitt arbete ganska snart då deltagaren inte hade en fast tjänst på arbetsplatsen. Det som också var intressant var att deltagaren hade låga siffror på kompromiss, undvikande och anpassning. Deltagaren hade själv börjat bli medveten om sina konfliktstilar och arbetade aktivt med att kunna använda fler konfliktstilar. Deltagaren hade blivit medveten om beteendet under kursen i personlig utveckling och genom terapi som deltagaren hade påbörjat i egen regi.

Samarbete: Hur kom det sig att så många hade höga poäng (7.0 p i medelvärde) på samarbete? Kan en samarbetande konfliktstil vara negativt då alla deltagare i testet var långtidssjukskrivna med en utbrändhetsdiagnos? I svarsformuläret står det att en samarbetande konfliktstil är negativt om det inte finns tid och resurser i organisationen för samarbete. I studien som LO¹²⁹ utförde framkom det att kollektivanslutna har fått mer enformiga arbetsuppgifter, arbetstempot har ökat och chanser till att påverka sina arbetsuppgifter har minskat. Samarbete tar tid och kan få långsiktigt negativa konsekvenser när man inte tar sig tid att lyssna in behoven på arbetsplatsen. Enligt svarsformuläret kan en samarbetande konfliktstil också vara ett sätt att försöka minimera risker – vilket kan förvirra vem som egentligen har ansvar och/eller skjuta fram beslut när viktiga beslut behöver fattas. Ibland visar det sig att om individen försöker samarbeta för mycket kan andra parter lätt

¹²⁸ Glasl 1999, s. 5.

¹²⁹ Gillerstedt 2005.

ignorera samarbetande förslag, eller så kan tilliten och öppenheten utnyttjas av någon som använder t.ex. en mer dominant konfliktstil. Dessutom kan man missa viktiga ledtrådar som indikerar defensivt beteende som vid t.ex. undvikande konfliktstil. Vad händer med den person som uppmärksamma att det finns problem på en arbetsplats där det råder en konfliktundvikande konfliktstil? Finns det risk att den person som vågar föra fram problem blir själva problemet s.k. syndabock även om många i arbetsgruppen har samma åsikt? I djupintervjuerna framkom det att fyra av deltagarna hade haft konflikt med arbetsledare och tre av dem hade höga poäng på samarbetande konfliktstil. Den fjärde deltagaren hade höga poäng på undvikande och anpassande konfliktstil. Vad hade arbetsledarna för konfliktstil? Enligt deltagarnas sätt att beskriva händelseförloppet i konflikten tolkar jag att i tre fall hade arbetsledare en dominerande konfliktstil och i det fjärde fallet en undvikande konfliktstil vilket kan vara en delförklaring till varför det inte gick att finna en lösning som passade båda parter.

Den femte deltagaren i djupintervjun hade mycket höga poäng i samarbete, normala poäng på kompromiss och låga poäng på de övriga konfliktstilarna. Deltagaren hamnade i konflikt med medarbetare men inte med arbetsledare. Konflikten bestod i skvaller, social utfrysning och så småningom mobbing av deltagaren. Enligt den information som deltagaren gav hade arbetskamraterna till stora delar en undvikande konfliktstil och skvallrade och baktalade arbetskamrater bakom ryggen. Deltagaren berättade att den inte vill medverka i skvaller och förtal av kollegor och deltagaren trodde att den kunde hålla sig utanför medarbetarnas sätt att behandlar varandra men det blev en inkörspport till konflikt med arbetskamrater. Corvellet¹³⁰ skrev att arbetstagare som avviker från reglerna på arbetsplatsen riskerar att bli bestraffade av sina medarbetare. Oftast är det först när en regel, norm eller värdering som överträds som den nyanställde får veta att den finns. Den som inte anses passa in kan bli utsatt för olika former av bestraffning, det vanligaste är social utfrysning men även mobbing förekommer. Deltagaren i djupintervjun hade varit anställd på företaget ca sex månader när konflikt uppstod, deltagaren började inse vilka outtalade regler som styrde bemötandet av varandra på arbetsplatsen. Deltagaren tog upp problemet både enskilt med kollegor men också med arbetsledaren och fick stöd av denne. Deltagaren valde att ha ett möte med samtliga arbetskamrater där problemet togs upp, bemötandet från de flesta arbetskamraterna var kyla och att det var deltagaren som inbillade sig. Arbetsledaren berömde deltagarens sätt att ta upp problemet efteråt men agerade inte själv och gjorde inget för att förbättra klimatet på arbetsplatsen enligt deltagaren. Den sociala utfrysningen tilltog av deltagaren efter mötet och till slut bröt deltagaren ihop och blev sjukskriven. I efterhand fick deltagaren veta att det fanns flera tidigare anställda som hade blivit bemötta på liknande sätt och slutat på arbetsplatsen. Enligt deltagaren var både den fysiska och psykiska arbetsmiljön dålig på arbetsplatsen. Det var enformiga arbetsuppgifter, dåliga arbetsverktyg, dålig ventilation, låg lön, inget medbestämmande, stressigt m.m. vilket deltagaren ansåg bidrog till den dåliga arbetsmiljön.

Anpassande: Medelvärde på anpassning låg på 6.9 p. i konflikthanteringstestet. Svaren i konfliktstilstestet avvek markant mot svaren i enkäten där ingen svarade att de hade en anpassande konfliktstil. I svarsformuläret står det att om man har höga poäng på anpassande konfliktstil så framför man inte sina idéer och behov. Det är lätt att man ger efter för mycket och andras behov kan inskränka på ens förmåga att påverka, få respekt och erkännande. Det kan också visa på att man har en låg disciplin. När jag jämförde de olika konfliktstilstesterna mot varandra fann jag att om en deltagare hade höga poäng på samarbete så fanns det en tendens till låga poäng antingen på anpassning eller konfliktundvikande. Hade deltagarna höga poäng på anpassning eller konfliktundvikande så hade de ofta låga poäng på samarbete.

¹³⁰ Corvellet 2004, s. 88-89.

Kontentan blir det samma; Om individen försöker samarbeta under omständigheter där det inte är lämpligt finns det risk att man blir ”överkörd”. Om individen har en anpassande konfliktstil så blir denne förbigången för att personen inte framförde sina behov och önskemål. I djupintervjun uttryckte fyra av fem deltagare att de hade anpassat sig för länge till dåliga omständigheter på arbetsplatsen och ville aktivt försöka förbättra situationen, men då var det för sent. Jag tolkar att anledningen till att svaren angående anpassning avvek markant mellan konfliktstiltestet och enkäten var för att deltagarna inte ville medge, inte ens för sig själva att de anpassar sig ofta till situationen oavsett om de har samma åsikt eller inte. Hofstede¹³¹ skrev att svenska män var generellt beroende av omgivningens uppfattningar och av att ha goda relationer, med andra ord är de anpassar sig efter gruppen. Hofstedes resultat är intressanta att jämföra med Kegans¹³² medvetandegrader. Kegan förklarar att de flesta människor befinner sig i den tredje medvetandegraden (ca 50 till 70 procent av befolkningen) och är mer beroende av andra människor sätt att tänka och handla innan man tar ett eget beslut. Att följa andra människors tankar och handlingar kan få förödande konsekvenser om det går emot individen egna känslor och behov på lång sikt. Det sammanfaller med Antonovskys¹³³ begrepp KASAM. Antonovsky studerade vad det var för egenskaper som gjorde att människor inte blev utbrända. Han fann att de individer som fann meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet klarade sig bättre vid problemsituationer. De fann sin egen inre motivationsfaktor och valde medvetet att ibland följa gruppens beslut och ibland följa sin egen inre övertygelse om den inte stämde med gruppen.

Kompromissande: Summan på kompromiss låg 6.3 poäng och var det jämnaste resultatet i jämförelse med de andra konfliktstilarna. Den lägsta poängen på testet låg på tre poäng och det högsta på nio poäng. Jag tolkar det som att flertalet av deltagarna var mer medvetna om när de skulle använda sig av en kompromissande konfliktstil eller inte.

Konfliktundvikande: Summan på konfliktundvikande låg även den på 6.3 poäng. Det var ca 1/3 del som hade låga poäng på konfliktundvikande (fyra poäng eller mindre). De som hade låga poäng på konfliktundvikande hade ofta normala eller höga poäng på dominans. En 1/3 av deltagarna hade medelvärde på konfliktundvikande (fem till sju poäng) och en 1/3 del hade höga poäng (mer än åtta poäng), de hade ofta låga poäng på dominans. De som har höga poäng på en undvikande konfliktstil väljer enligt svarsformuläret att inte framföra sina åsikter av olika orsaker t.ex. att man har svårt att föra fram information till motparten (t.ex. en dominant motpart) och man är försiktig och undviker att föra fram problem allmänt. Om individen håller sina åsikter för sig själv under lång tid finns det risk att individen kommer att må dåligt till slut. Individen kan även använda sig av andra vägar t.ex. genom att låta någon annan föra individens talan, använda sig av skvaller eller tala bakom ryggen på den berörda motparten för att lufta sina åsikter, vilket inte är några bra lösningar. Daun¹³⁴ skrev att det svenska samhället ofta använder sig av konfliktundvikande, det stämmer väl överens med det som framkom i djupintervjuerna. Arbetskamraterna till deltagarna i djupintervjun använde sig ofta av en undvikande konfliktstil och de sa inte offentligt vad de tyckte och tänkte. De framförde ofta sina åsikter till deltagaren. När deltagaren framförde gruppens åsikter till arbetsledaren var det ingen som stödde deltagaren offentligt. Arbetsledaren riktade då sitt motstånd mot deltagaren och inte till hela gruppen. Deltagaren blev snart sedd som ett problem på arbetsplatsen och blev utsedd till syndabock enligt djupintervjuerna. Kan detta vara ett vanligt förekommande problem bland utbrända? Att de är ansvarsfulla och

¹³¹ Hofstede m fl. 2005, s. 93.

¹³² Kegan 1994, s. 187-197.

¹³³ Antonovsky 1991.

¹³⁴ Daun 1998, s. 103.

engagerade och har en stor villighet till att samarbeta och det skapar problem när arbetsplatsen har en undvikande konfliktstil. När den samarbetsvillige tar upp känsliga problem kommer den i skottgluggen och inser inte i tid att den har omvandlats till ett problem på arbetsplatsen. Jordan¹³⁵ och Lundin beskriver detta i att ”inte har rätten till sin konflikt”. Att andra inblandade vägrar att kommunicera om problemet. Ofta har den ena parten (i detta fall arbetsledaren) överhanden och nekar till att det överhuvudtaget finns en konflikt.

Den samarbetsvillige har blivit ett hot eftersom den har berört ett känsligt område och därigenom skapat en konflikt på arbetsplatsen. Många av dem som har en konfliktundvikande stil kan då lägga ansvaret på den person som tog upp problemet. Många anser enligt Glasl¹³⁶ att konflikter dränerar en på energi och fördjupar olikheter och meningsskiljaktigheter som i grunden är olösbara. Därför kan den person som tog upp problemet bli en syndabock på arbetsplatsen.

¹³⁵ Jordan & Lundin 2001, s. 13.

¹³⁶ Glasl 1999, s. 6-7.

4.6. Djupintervjuer

4.6.1 Inledning

Det var fem personer som medverkade i de halvstrukturerade djupintervjuerna som varade mellan 1-1 ½ timme. De personer som medverkade i djupintervjuerna hade slumpmässigt valts ut bland deltagarna som hade anmält sitt intresse för djupintervju. De var alla informerade om att djupintervjun skulle handla om konflikter. Det var tre kvinnor och två män som intervjuades i åldern 37 till 60 år. De hade alla lång erfarenhet av yrkeslivet. En av de intervjuade hade arbetat 6 månader på arbetsplatsen innan konflikten startade, de övriga hade arbetat i många år på arbetsplatsen. Två personer hade en anställning inom offentlig sektor och tre personer inom privat sektor. Två av personerna hade varit involverade i en omorganisering på arbetsplatsen i samband med konfliktutvecklingen.

4.6.2 Bakgrund

Kan du berätta om bakgrunden till den konflikt/konflikter du varit med om som har medverkat till din sjukskrivning? Tre av deltagarna hade enbart haft en konflikt på arbetsplatsen som varit av betydelse för sjukskrivning. Två deltagare hade haft konflikter både på arbetsplats och i privatlivet. I det ena fallet hade konflikten börjat i privatlivet och i det andra fallet hade det börjat på arbetsplatsen. Två deltagare hade tidigare haft en långtidssjukskrivning av andra skäl och kommit tillbaka till arbetsplatsen från sjukskrivningen när konflikten startade. I fyra fall var det konflikt med arbetsledare på arbetsplatsen, i ett fall var det konflikt med arbetskamrater. I privatlivet var det konflikt med livspartner som var den viktigaste konfliktkällan enligt deltagarna.

Vad anser du är grundorsaken till att konflikten? Två deltagare angav att det var omstruktureringar på arbetsplatsen som var grundorsaken till att konflikten utvecklades. I det ena fallet var det hur permitteringar skulle gå tillväga och i det andra fallet var det hur expansionen av företaget genomfördes. I de tre övriga fallen var grundorsakerna löneförhandling, dålig arbetsmiljö och i ett fall skvaller om en deltagare efter en sjukskrivningsperiod.

Vad hände under konfliktförloppet? Många uttryckte att de bl.a. fick sämre förmåner, lägre lönepåslag vid förhandling, ingen möjlighet till befordring och sämre arbetstider efter att konflikten hade startat. Arbetssituationen blev successivt sämre med undvikande från medarbetare och arbetsledare, social utstötning och mobbing.

Vad fick konflikten för konsekvenser för omgivningen? Flera av deltagarna berättade historier om t.ex. att en chef hade blivit sjukskriven och så småningom slutat på arbetsplatsen p.g.a. konflikten enligt deltagaren. En annan chef hade slutat på arbetsplatsen efter att deltagaren hade blivit omplacerad. En tredje deltagare berättade att expansionen av företaget till slut ledde till ekonomiska problem och permitteringar av anställda. En fjärde deltagare berättade att tidigare anställda hade blivit utsatta för liknande utfrysning som deltagaren på arbetsplatsen och slutat.

4.6.3 Tolkning av parter och orsakssammanhang

Hur uppstod konflikten? Samtliga deltagare svarade att de hade vågat lyfta fram känsliga frågor och orättvisor som förekom på arbetsplatsen. De hade alla sökt en dialog med motparten men ansåg sig inte ha blivit bemötta på en jämlik nivå.

Hur reagerade motparten? Motparten hade antingen bemött deltagarna med att det inte fanns något problem eller att det var deltagaren som hade problem.

Kan du redogöra för motpartens starka och svaga sidor? Alla deltagare berättade hur de tolkade motpartens för- och nackdelar. En person berättade t.ex. att chefen var duktig på att lyssna på personalen men att det sedan inte hände något, problem åtgärdades aldrig. En annan deltagare berättade att chefen var social men inte hade den kompetens som krävdes för

arbetsuppgifterna. En tredje berättade att chefen hade organisatoriskt duktig men favoriserade vissa anställda och missgynnade andra.

Vad tror du motparten tänkte, kände och tyckte under konflikten? Det var bara en deltagare som kunde uppge vad den trodde att motparten tyckte, tänkte eller kände under konflikten. Den personen hade konflikt med medarbetare och deltagaren berättade att troligtvis hade medarbetarna dålig självkänsla och var inte tillräckligt starka för att ta upp problem med berörd person utan att det ledde till skvaller, förtal etc. Deltagaren trodde också att den dåliga arbetsmiljön inte uppmuntrade anställda till att ta upp problem. En annan deltagare hade försökt att få igång en dialog med chefen under konflikten men lyckades inte. Deltagaren blev senare uppringd av chefen när chefen hade slutat på arbetsplatsen. Deltagaren hade då frågat chefen varför han hade agerat som han gjorde? Chefen kunde inte förklara sitt agerande och var ledsen för den orättvisa behandlingen som han hade utsatt deltagaren för. En delförklaring trodde deltagaren kunde ligga i att chefen var van att kunna styra de anställda men i samband med att konflikten startade, kunde chefen inte styra deltagaren som tidigare och utsatte därför deltagaren för utstötning och orättvisor.

Försökte du någon gång under konflikten att anpassa dig till motparten? En deltagare hade prövat att anpassa sig till motparten efter att konflikten hade uppstått men det gick för långt, deltagaren bröt ihop och blev sjukskriven. De övriga svarade att det inte gick att anpassa sig till motparten mer eftersom situationen var ohållbar när konflikten uppstod.

Hur reagerade omgivningen på konflikten? Omgivningens reaktioner på arbetsplatsen var antingen undvikande eller tyst medhåll, ingen av de anställda stödde personen offentligt i konflikten. Omgivningen upplevde att flera av deltagarna hade varit för känsliga och överreagerat i situationen, vilket sårade deltagarna som kände att de inte blev förstådda. Två deltagare berättade att kollegor hade försökt att varna dem och bad dem ta det lite lugnare i kontakten med arbetsledaren, deltagarna hade vid det tillfället inte lyssnat på råden. En deltagare berättade att kollegor hade medgivit att personen blev mobbad men uttalade att deltagaren inte skulle få något stöd offentligt för då kunde de andra också bli utsatta. En annan deltagare berättade att i samband med sjukskrivningen hade några arbetskamrater skickat sms och frågat lite skamset hur deltagaren mårde.

4.6.4 Egen motivation och förhållningssätt

Vad hade du för bild av dig själv innan konflikten startade? Alla ansåg sig ha bra utbildning, kompetens och självkänsla inom sitt yrkesområde. Innan konflikten uppstod var de omtyckta av arbetskamrater och arbetsledare.

Vad var viktigt för dig i konflikten? Alla tyckte att rättvisa, ärlighet och rätt kompetens var viktigt. Deltagarna tyckte också att det var viktigt att reda ut det som hade hänt. Två personer hade hoppats på att konflikten skulle rinna ut i sanden och ordna upp sig av sig självt, vilket den inte gjorde. Tre deltagare försökte aktivt ta itu med konflikten för att få klarhet, vilket heller inte hade lett till någon lösning. Alla ansåg att de inte hade möjligheten att påverka förloppet i konflikten och att de fick dåligt stöd från arbetsgivare, personalavdelning och fackrepresentanter.

Vad kände du under konflikten? Deltagarna kände sig ensamma och utsatta under konflikten. De kände ilska, hopplöshet, sorg och förtvivlan.

Tror du att din personlighet hade någon påverkan på konflikten? Alla ansåg att deras personlighet hade påverkan i konflikten. De var ambitiösa, utåtriktade, rättvisa, ärliga, vågade uttrycka åsikter, men hade svårt att sätta gränser och tog på sig för mycket ansvar på arbetsplatsen och i konflikten. En av deltagarna berättade hur arbetsgivaren visste exakt vad de skulle säga för att få deltagaren att arbeta trots att deltagaren redan jobbat 40 timmar på fredagen och arbetsgivaren ville att deltagaren skulle jobba helgen också. Flera av deltagarna talade spontant om det personliga ansvaret och hur de hade sett sig själva som offer i konflikten. De förstod först efter att ha påbörjat kursen i personlig utveckling att de själva

hade ett ansvar genom att de inte satte gränser mot omgivningen. Några av deltagarna talade om mönster från uppväxten, de hade tidigt fått lära sig att känna sig värdefulla genom att hjälpa och ställa upp för andra människor. De hade inte fått lära sig att prioritera sina egna känslor och behov.

Hur tolkar du din verklighet utifrån ett konfliktperspektiv? Deltagarna förmedlade i djupintervjuerna att de tyckte att konflikter var jobbiga men nödvändiga. De upplevde att de inte hade de rätta redskapen för att lösa konflikten konstruktivt och att de befann sig i underläge mot arbetsledare och arbetskamrater.

Vad hade du för mål under konflikten? Ingen kunde redogöra för vilket mål de hade under konfliktförloppet. De ville bara att problemen på arbetsplatsen skulle redas ut. De tappade snabbt den självkänsla de tidigare hade haft och fick successivt både fysiska och psykiska problem som gjorde att de hade svårt att tänka klart. De kunde inte ta sig ur situationen vilket till slut ledde till sjukskrivning.

Hur utvecklades de fysiska/psykiska problemen? Deltagarna hade svårt att exakt definiera när de olika problemen uppstod utan det var mer i efterhand som de blev uppmärksamma på hur de successivt hade började må sämre. De sa att de stängde av och inte lyssnade in de signaler som kroppen förmedlade på ohälsa. Men det startade vanligtvis med mag/tarm problem, sömnsvårigheter och koncentrationssvårigheter p.g.a. att konflikten snurrade i bakhuvudet hela tiden. En deltagare berättade att deltagaren hade börjat arbeta för tidigt efter en längre sjukskrivningstid. Deltagaren hade känt ett stort ansvar för de patienter som deltagaren hade arbetat med i många år. Deltagaren förstod först i efterhand att deltagaren inte hade varit tillräckligt stark när den börjat jobba då det hade uppstått en negativ arbetsmiljö p.g.a. omstrukturering på arbetsplatsen. En annan deltagare berättade att den hade arbetat mycket hårt under lång tid och inte satt gränser mot arbetsgivaren och var trött och sliten när konflikten uppstod. När deltagarna hade blivit sjukskrivna hade de bl.a. utvecklat överkänslighet för ljud, stresskänslighet, oro, hjärtklappning, ansiktsförslamning och panikångest. En deltagare berättade att när deltagaren äntligen kom till läkaren så fick deltagaren utredas för Alzheimer (för tidigt åldrande i hjärnan) då deltagaren var så trött och sliten att den inte kunde redogöra eller minnas olika händelser.

4.6.5 Alternativa möjligheter

Kunde konflikten ha löst sig så båda parter blivit nöjda? Alla trodde att om konfliktparterna hade satt ser ned i tid och resonerat om problemen som fanns på arbetsplatsen så skulle man ha funnit lösningar som hade passat båda parter. På tre av arbetsplatserna ansåg deltagarna att arbetsledarna inte hade den kompetens som krävdes för att uppfylla arbetsuppgifterna vilket hade bidragit till konflikten. På en arbetsplats ansåg en deltagare att personalen hade så dålig självkänsla att det hade krävts mycket arbete för att förändra den negativa arbetsmiljön.

Kunde konflikten ha förebyggts på något sätt? Alla ansåg att konflikten kunde ha förebyggts om man hade åtgärdat de brister som fanns på arbetsplatsen i tid och inte negligerat problemen.

Ideala lösningar på konflikten? Den idealiska lösningen på problemen hade varit att samtliga anställda tillsammans med arbetsledning hade lagt upp mål och visioner, arbetsrutiner, värderingar på företaget, förändringsarbete, kontinuerlig uppföljning och hållit lagar och avtal.

4.6.6 Lärdomar

Finns det något i konflikten som har varit positivt? Fyra av fem svarade att konflikten hade varit positiv då de hade fått lära sig att prioritera sig själva.

Har du lärt dig något nytt om dig själv genom konflikten? De hade lärt sig mycket om sig själva genom konflikten och värderade idag andra saker än innan konflikterna uppkom. Fyra av fem hade en annorlunda inställning till konflikten efter att ha genomgått kursen i personlig

utveckling. Många av deltagarna ansåg att tack vare kursen i personlig utveckling kunde de lägga konflikten bakom sig och koncentrera sig på sin egen utveckling och framtid, de tror inte att de hade klarat det på egen hand. Alla uttryckte att med den erfarenheten de nu hade så skulle de ha agerat annorlunda i konflikten. Det framkom att deltagarna hade svårt att förstå att de hade stannat kvar så länge på arbetsplatsen och inte sökt annat arbete. En deltagare berättade att självkänslan sjönk successivt under konflikten och deltagaren trodde sig till slut inte kunna få något annat jobb. Deltagaren berättade också att den relationen som deltagaren då levde i var dålig men att deltagarens självkänsla var så låg att deltagaren inte trodde sig vara värd något bättre. Flera deltagare uttalade att de skulle ha agerat mer försiktigt och satt in sig mer i hur motparten tänkte och tyckte innan de tog upp problem.

Har vårt samtal inneburit några nya insikter? Tre av deltagarna svarade att de bl.a. såg sitt eget förhållningssätt klarare under intervjun och sitt eget bidrag till varför konflikten uppstod. De kunde se hur ensamma de var i konflikten och att de hade satt för stor tilltro till sina chefer. De insåg att deras chefer inte är fullkomliga utan har fel och brister precis som alla andra människor.

4.6.7 Sammanfattning av djupintervjuer

I djupintervjuerna framkom det att samtliga deltagare innan konflikten hade startat hade en god självkänsla och god kunskap inom sitt yrkesområde. Två av dem hade varit sjukskrivna av fysiska skäl och hade kommit tillbaka från sjukskrivning när konflikten startade. En tredje deltagare hade arbetat mycket hårt och var trött och sliten innan konflikten startade. Deltagarna gav uttryck för att de hade ett starkt rättvisetänkande och var måna om att alla hade det bra på arbetsplatsen. De berättade att de vågade påtala problem och förväntade sig att kunna samarbeta med motparten. De beskrev hur de hade svårt att sätta gränser och påtog sig ett för stort ansvar på arbetsplatsen och i konflikten. De blev successivt utsatta för mobbing under konflikten vilket till slut ledde till utbrändhet. I två fall berättade deltagarna att chefen hade slutat på arbetsplatsen efter konflikten. I ett fall berättade deltagaren att företaget hade fått göra nedskärningar och permittera personal p.g.a. att man inte hade uppmärksammat problem som deltagaren hade tagit upp med arbetsgivaren. Deltagarna kunde se motpartens positiva och negativa sidor men deltagarna hade svårt för att redogöra för hur motparten tänkte och kände under konflikten. Omgivningen hade undvikit konflikten eller stött deltagarna inofficiellt men inte givit något stöd offentligt. Deltagarna trodde att man kunde ha löst konflikten om man hade tagit itu med konfliktorsakerna i tid. De trodde också att det gick förebygga konflikten om man hade gemensamt byggt upp rutiner, förändringsarbete, uppföljning etc. De flesta kunde idag se något positivt med konflikten främst efter att påbörjat kursen i personlig utveckling. De tog spontant upp temat offerroll och att de också hade ett ansvar i konfliktens utveckling. De hade idag andra värderingar än innan konflikten och värderade sin familj, fritid och hälsa på ett nytt sätt.

4.6.8 Analys av djupintervjuer

Av de intervjuade hade fyra personer höga poäng på samarbete och en person hade höga poäng på undvikande och anpassning. Deltagarnas konfliktstilresultat stämmer bra in med de berättelser de återgav. Det innebar att de tog för stor hänsyn till omgivningen önskemål och behov och inte kände in sina egna gränser i tid. Kjellström¹³⁷ beskriver begreppet "self-disclosure" som innebär att individen upptäcker och avslöjar sig själv och reflekterar och utforskar vilka värden som är viktiga i livet och lever efter dem. Hade deltagarna utforskat vad som var viktig i livet och levde efter dem? Enligt deltagarnas berättelse så hade de inte det och det ledde till att de blev utbrända. Däremot hade de en hög "accountability" då de tog stort ansvar och var tillräkneliga, vilket troligtvis också bidrog till deras utbrändhet

¹³⁷ Kjellström 2005, s. 46.

Konflikten uppstod då de tog upp problem och känsliga frågor, de ville att det skulle ske en förändring på arbetsplatsen.

En person av de intervjuade hade höga poäng på dominans och samarbete vilket var avvikande från gruppens konfliktstilsresultat. Den personen hade en lite annorlunda problembild än de övriga intervjuade. Den personen hade innan konflikten uppstod varit omtyckt av arbetskamrater och arbetsledare. P.g.a. en sjukskrivning och andra omständigheter i privatlivet uppkom det ett falskt rykte om deltagaren vilket gjorde att personen blev snabbt utstött och mobbad av kollegor. Trots detta hade personen styrkan att ta upp problemet både med arbetsledare och senare personalansvarig, ingen av dem gav deltagaren stöd vilket ledde till sjukskrivning för deltagaren. Längre fram i livet på en annan arbetsplats där deltagaren återigen var omtyckt och kunnig i sitt arbete anförtrodde flera av kollegorna till deltagaren att de var missgynnande av arbetsledaren. Deltagaren hade en bra relation med arbetsledaren och ville hjälpa till och lösa problemet till fördel för alla. Arbetsledaren började då missgynna deltagaren vilket snart innebar att personen fick sluta på arbetsplatsen då deltagaren inte hade någon fast anställning. Arbetsledaren var omtalad för sin orättvisa behandling av personal och trots att det kommit fram till ledningen på företaget vid ett flertal tillfällen åtgärdade man inte problemet. Vilket kan jämföras med Dauns¹³⁸ beskrivning av att man i arbetsledande ställning undviker att korrigera handlingar gentemot personal som missköter sig.

Deltagarna berättade att när konflikterna hade uppstått på arbetsplatsen hade de alla varit utsatta för situationer som de inte längre kunde finna sig i. Det som inte framkommer i intervjun är hur de intervjuade framförde sina klagomål. Det är svårt att bedöma då jag enbart hört deltagarnas version och inte motpartens. Framför allt har jag inte haft någon möjlighet att observera händelserna. Några av de intervjuade berättade att när de inte blev bemötta på ett människovärdigt sätt av arbetsledaren hade de inte "hållit igen på orden". Ett stort problem tror jag bestod i att deltagarna väntade för länge med att ta upp problem på arbetsplatsen, deltagarna agerade troligtvis på ett sätt som gjorde att motparten kände sig anklagad. Motparten kunde troligtvis inte se objektivt på problemet och gick därför in i en försvarsställning och attackerade deltagaren. Det fanns ingen balans i relationen mellan arbetsledare och deltagare, arbetsledaren hade ett övertag över deltagaren och kunde avvisa deltagaren och dennes budskap.

Det framkom i intervjuerna att deltagarna var engagerade i sitt arbete, de var ambitiösa och hade god självkänsla. De ställde alla upp för arbetsgivaren men när omständigheterna blev svåra gick det inte längre. På två av arbetsplatserna var det omorganisering som var anledningen till konflikten enligt deltagarna, det fick negativa konsekvenser även för arbetsledningen. Den ene chefen slutade på arbetsplatsen efter konflikten och på den andra arbetsplatsen fick företaget ekonomiska problem som ledde till permitteringar av personal. I arbetslivsinstitutets rapport¹³⁹ framkom det att det är mycket vanligt med omorganisering och förändringar på arbetsplatser och dessa förändringar ökar de interpersonella konflikterna på arbetsplatsen. Hade konflikterna kunnat undvikas om man i ett tidigt skede hade informerat och engagerat de anställda i förändringsarbetet? Ja kanske, det hade troligtvis uppstått konflikter men utgången i konflikterna hade kunnat bli positiv om man hade funnit konstruktiva lösningar som utvecklat organisationen.

En av deltagarna hade enbart haft konflikt med arbetskamrater som visade sig i social utfrysning av deltagaren. Deltagaren ansåg själv att utstötningen hade blossat upp för att

¹³⁸ Daun 1998, s. 111.

¹³⁹ Oxenstierna m fl. 2005, s. 143.

deltagaren inte pratade skit bakom ryggen på sina arbetskamrater vilket de övriga arbetskamraterna gjorde enligt deltagaren. Deltagaren hade hoppats på att den skulle kunna hålla sig utanför och slippa bli indragen i skvallret. Deltagaren blev till slut utsatt för social utstötning. Det var en mycket dålig arbetsmiljö på arbetsplatsen enligt deltagaren. Deltagaren försökte i lugn och ro fråga sina kollegor om vad som pågick och alla sa att deltagaren bara inbillade sig och att allt var bra. Till slut erkände en av kollegorna att det förekom skitsnack och förtal bakom ryggen på deltagaren. Deltagaren gick då till sin arbetsledare och bad att få stöd av arbetsledaren i ett möte som deltagaren ville ha med sina kollegor. Det blev ett obehagligt möte och deltagaren blev hårdare utsatt än tidigare. Arbetsledaren framförde efter mötet enskilt till deltagaren att arbetsledaren tyckte att deltagaren hade uppfört sig exemplariskt men fick inget stöd av arbetsledaren offentligt. Indirekt medverkade arbetsledaren till att problemet förvärrades då arbetsledaren inte agerade. Det fanns mycket som arbetsledaren kunde ha gjort för att förändra situationen. De anställda fick vatten på sin kvarn och kunde fortsätta med sin utstötning. Deltagaren försökte anpassa sig till gruppen och låtsas som att allt var bra men till slut blev situationen så ohållbar att deltagaren blev sjukskriven. Varför stannade deltagaren kvar på arbetsplatsen? Deltagaren berättade själv om hur självkänslan successivt sjönk och att deltagaren kände sig som ett offer på arbetsplatsen. Edhin¹⁴⁰ skriver att i offerrollen har andra människor makt över en. Det är då viktigt att ändra attityd och få mer distans till det som sker. För att ta sig ur offerrollen måste man bli mindre beroende av sina medmänniskor och börja reflektera över sitt eget beteende. Man måste bli djärv och modig, då ser man förändringar som en utmaning snarare än som ett hot.

Under intervjun med deltagarna efterfrågade jag företagets mål och visioner. Fanns det några uttalade värdesystem, fick personalen handledning på arbetsplatsen och hade de fått någon utbildning i hur de skulle agera i konfliktsituationer? Ingen av de intervjuade kunde svara på frågorna. Många svarade att de hade haft en god relation till arbetskamrater och kollegor innan konflikten men att företaget i sig inte bidrog till utveckling av de s.k. mjuka värdena på arbetsplatsen. Vilket ansvar hade arbetsplatsen i konflikten? Enligt den information som deltagarna gav mig så hade arbetsplatsen en stor del i konflikten. Om företag inte har klart uttalade mål och visioner och en agenda för hur man ska uppnå dessa mål rent praktiskt så uppstår det problem. Medarbetarna har då svårt att jobba åt samma håll och det uppstår motsättningar. Om det inte finns ett klart uttalat värdesystem som bestämmer företagets inriktning så kommer medarbetarna agera godtycklig efter sina egna värderingar. Om företaget inte har en bra struktur så uppstår det lätt problem bland medarbetarna som ska utföra arbetsuppgifterna. Ett bra värdesystem skapar mening och motivation. Det framkom i intervjuerna att det rådde till stor del en undvikande konfliktstil bland de anställda och troligtvis var den inre motivationen och arbetsglädjen hos de anställda inte den bästa. Det kan då lätt uppstå en situation att någon utses till syndabock om personen vågar påtala offentligt att det finns brister på arbetsplatsen.

När konflikten var befäst så blev deltagarna väldigt ensamma på arbetsplatsen. Två av de intervjuade framförde att någon av deras kollegor försökte uppmana deltagarna att ta det lite lugnt så att det inte skulle få för stora konsekvenser för dem personligen. Deltagarna insåg inte vid det tillfället omfånget i konflikten. Troligtvis förekom det mycket diskussioner bakom deltagarnas ryggar vilket aldrig framfördes till dem personligen. Deltagarna blev utstötta, mobbade och syndabockar. Kunde deltagarna ha agerat på något annat sätt? Tre av de intervjuade svarade att om de hade haft en starkare självkänsla så skulle de aldrig ha stannat kvar på arbetsplatsen så länge utan hade sökt annat jobb. De ville alla att situationen skulle redas upp och hoppades på att något positivt skulle hända, vilket den inte gjorde. De hade

¹⁴⁰ Edhin 1999, s. 217-218.

svårt att se om de hade agerat på något annorlunda sätt att det skulle ha förändrat konfliktsituationen. Fyra av fem tog spontant upp kopplingen till deras barndom och stöd från föräldrar. De hade tidigt fått lära sig hur de skulle bete sig för att få uppmärksamhet. De kunde själva se sitt mönster och att deras självkänsla grundade sig på att ställa upp för andra för att duga. I samband med kursen i personlig utveckling hade de lärt sig hur viktigt det är att lyssna in vad man själv känner och tänker och lyssna i kroppens signaler. De sa att de aldrig skulle utsätta sig själva för en liknande situation.

Det som stod klart för mig efter intervjuerna var att deltagarna troligtvis hade befunnit sig i den tredje medvetandegraden¹⁴¹ före konflikten där de följde auktoriteter och gruppens tanke system och såg sig styrda av yttre omständigheter. I samband med konflikten vågade de agera utanför grupptänkandet och ville få tillstånd en förändring. De började ifrågasätta auktoriteter och började göra egna medvetna val men var inte medvetna om vilka konsekvenser det kunde leda till. De var troligtvis inte medvetna om den inre medvetandeförändring som de hade satt i rullning och som fick negativa konsekvenser för dem på arbetsplatsen. I samband med kursen i personlig utveckling fick de möjlighet att successivt utveckla sitt medvetande. De började göra egna medvetna livsval, de började lita på sitt eget omdöme. De började ta ansvar för tankar och trosföreställningar och insåg att känslor är en tolkning av en situation. De började ta ansvar för sitt eget liv.

¹⁴¹ Kegan 1994.

5. SLUTSATSER

5.1 Bakgrund

Det var 23 personer som medverkade i enkäten. Medelåldern var 48 år, den yngsta deltagaren var 30 år och den äldsta 62 år. 48 procent (11 st.) av deltagarna hade en tillsvidareanställning, 44 procent (10 st.) var arbetssökande och fyra procent (1 st.) var förtidspensionärer. 60 procent (14 st.) av deltagarna har eller hade haft anställning inom offentlig sektor. Det var olika yrken som representerades och det var en övervikt med yrken där man arbetar med människor t.ex. habiliteringspersonal, lärare, sjuksköterskor, undersköterskor, tandsköterskor. Samtliga deltagare hade en diagnos med utmattningsdepression och det fanns även inslag av mag/tarm problem, fibromyalgi och smärtproblem.

5.2 Konflikter och sjukskrivning

Hur stor del av deltagarna i enkäterna anser att konflikter har haft en betydelsefull påverkan för deras sjukskrivning?

78 procent (18 st.) av deltagaren svarade att konflikter hade haft en betydelsefull påverkan på deras sjukskrivning, vilket är en mycket hög siffra.

Har de haft konflikter i arbetslivet, privatlivet eller kanske en kombination av arbetsliv/privatliv?

52 procent (12 st.) av de tillfrågade svarade att de hade haft konflikter både i arbetslivet och i privatlivet. Om det finns konflikter både på arbetsplatsen och i privatlivet så har individen ingen fristad. Ingen plats där individen kan känna ro och trygghet eller få stöd från omgivningen i den utsträckningen de skulle behöva. 13 procent (3 st.) av deltagarna svarade att de enbart hade haft konflikt på arbetsplats och 13 procent (3 st.) enbart i privatlivet.

Med vilka personer har deltagarna haft konflikter?

52 procent (12 st.) av deltagarna svarade att de hade haft konflikt med livspartner. Det var en förväntad siffra då man i privatlivet oftast är man mer känslomässigt engagerad och två personer ska jämkas med sina behov för att finna balans. 39 procent (9 st.) svarade att de hade haft konflikter med arbetsledare och 39 procent (9 st.) med arbetskamrater. Det är sällan att man som arbetstagare får möjligheten att välja sin arbetsledare och arbetskamrater och när personer med olika behov och värderingar ska jämkas är det troligt att det uppstår oenighet.

5.3 Arbetsmiljöns påverkan

Vilken påverkan har arbetsmiljön haft för utveckling av konflikter och sjukskrivning utifrån individens uppfattning?

48 procent (11 st.) av deltagarna var missnöjda med hur man hanterade problem på arbetsplatsen. I djupintervjuerna framkom det att två deltagare hade varit med om betydande omstrukturering i företaget och deltagarna ansåg att det var anledningen till att konflikt uppstod.

39 procent (9 st.) av deltagarna var missnöjda med hur man hanterade konflikter på arbetsplatsen. Om man inte löser problem i tid är det ofta en inkörsport till konflikter mellan medarbetare och mellan medarbetare och arbetsledare.

35 procent (8 st.) av deltagarna ansåg att de inte hade frihet att påverka och planera sitt arbete. Känslan av maktlöshet kan urholka kraft och man kan känna en allt starkare arbetsrelaterad smärta – ibland så outhärdligt att det lämnar långvariga spår i kropp och själ.

31 procent (7 st.) av deltagarna var missnöjda med det stöd de fick från arbetskamrater. Om individen har svårigheter i relation till medarbetare kan det leda till känslomässig utmattning och individen berövas en värdefull kraftkälla för att kunna motarbeta och förhindra

utbränning. En deltagare i djupintervjun hade enbart konflikt med arbetskamrater och beskrev hur konflikten med medarbetare bidrog till utbränning och långtidssjukskrivning. 44 procent (10 st.) av deltagarna var missnöjda med det stöd de fick från arbetsledare. Dåliga relationer till överordnade kan ge upphov till emotionell stress och i sista hand utbränning. I djupintervjuerna var det fyra personer som uppgav att konflikt med arbetsledare bidrog till att de blev utbrända.

5.4 Självuppfattning

Deltagarna ombads att tänka tillbaka till hur de tänkte, kände och reagerade innan de startade kursen i personlig utveckling. Jag tolkar att deltagarnas självuppfattning var högre vid enkättilfället då de gick en kurs i personlig utveckling och att kursen troligtvis har förbättrat deras självkänsla så att de har värderat sina egenskaper högre vid enkättilfället än vad det egentligen var vid kursstart.

Vilken påverkan har individens egenskaper haft för utveckling av konflikter och sjukskrivning utifrån individens uppfattning?

52 procent (12 st.) av deltagarna svarade att de hade svårt att sätta gränser när ansvaret inte längre var deras. Det stämde överens med deltagarnas berättelse i djupintervjuerna där samtliga hade tagit på sig ett för stort ansvar på arbetsplatsen och i konflikten och att de hade svårt att sätta gränser.

74 procent (17 st.) svarade att de hade svårt att ta pauser även om det fanns arbete kvar att utföra. Om man bara arbetar och inte tar tid till vila ökar risken för utbrändhet. Det stämde väl överens med deltagarnas svar i djupintervjun. De fortsatte att arbeta fast de hade fått kroppsliga signaler på ohälsa t.ex. mag/tarm problem, sömnsvårigheter och koncentrationssvårigheter.

48 procent (11 st.) av deltagarna uppgav att de kände för mycket empati med personer som hade problem. Det kunde medföra att de själva mådde dålig och att de gick in och tog för stort ansvar i situationen. Ett flertal av deltagarna i djupintervjuerna berättade hur de tog på sig ett för stort ansvar och hjälpte andra medarbetare och patienter när ansvaret inte var deras.

5.5 Konfliktstil

Vilken påverkan har konfliktstil haft för utveckling av konflikt och sjukskrivning?

Medelvärde för en dominerande konfliktstil låg på 3,0 p. Det var ett lågt medelvärde i jämförelse med de andra konfliktstilarna. I svarsformuläret står det att låga poäng på dominans ger uttryck för maktlöshet och problem med att fatta beslut även när det är nödvändigt.

Medelvärde på samarbete låg på 7,0 p. I svarsformuläret står det att höga poäng på samarbete är negativt om det inte finns tid och resurser i organisationen för samarbete. Det kan också vara ett sätt att försöka minimera risker – vilket kan förvirra vem som egentligen har ansvaret och/eller skjuta fram beslut när viktiga beslut behöver fattas. Det kan också utnyttjas av andra parter som lätt kan ignorera samarbetande förslag, eller så kan tilliten och öppenheten utnyttjas av någon som t.ex. använder en mer dominant konfliktstil. Man kan dessutom missa ledtrådar som indikerar defensivt beteende som vid t.ex. undvikande konfliktstil.

Medelvärde på anpassning låg på 6,9 poäng. Svaret i konfliktstilstestet avvek markant från svaren i enkäten där ingen svarade att de hade en anpassande konfliktstil. I svarsformuläret står det att om man har höga poäng på anpassande konfliktstil så framför man inte sina idéer och behov. Det är lätt att man ger efter för mycket och andra behov får inskränka på ens förmåga att påverka, få respekt och erkännande. Det kan också visa på låg disciplin. Anledningen till att svaren avvek markant angående en anpassande konfliktstil i enkäten och i konfliktstilstestet tolkar jag som att deltagarna inte ville medge, inte ens för sig själva att de anpassar sig ofta till situationen oavsett om de har samma åsikt eller inte.

Medelvärde på kompromiss låg på 6,3 poäng och var det jämnaste resultatet i jämförelse med de andra konfliktstilarna. Jag tolkar det som att flertalet av deltagarna var mer medvetna om när de skulle använda sig av en kompromissande konfliktstil eller inte.

Medelvärde på undvikande låg på 6,3 poäng. Det var ca 1/3 som hade låga poäng på konfliktundvikande (fyra poäng eller mindre). De som hade låga poäng på konfliktundvikande hade ofta normala eller höga poäng på dominans. En 1/3 av deltagarna hade poäng som låg nära medelvärdet som var 6 p. och en 1/3 av deltagarna hade höga poäng (mer än åtta poäng), de personerna hade oftast låga poäng på dominans. De som har höga poäng på undvikande väljer enligt svarsformuläret att inte framföra sina åsikter av olika orsaker t.ex. att man har svårt att föra fram information till motparten (t.ex. en dominant motpart) och man är försiktig och undviker att föra fram problem allmänt. Om individen håller sina åsikter för sig själv under lång tid finns det risk att individen kommer att må dåligt till slut.

Har de som blir långtidssjukskrivna p.g.a. utbrändhet en mer konfliktundvikande och anpassande konfliktstil?

Enligt deltagarnas svar på konfliktstil så hade deltagarna oftast en samarbetande konfliktstil 7,0 poäng och en anpassande konfliktstil 6,9 poäng. Vilket inte stämde med min hypotes, då jag förväntade mig att deltagarna skulle ha främst en undvikande och en anpassande konfliktstil. Den undvikande konfliktstilen kom först på 3:e plats tillsammans med en kompromissande konfliktstil. Det som var mest utmärkande i konflikttestet var att den dominerande konfliktstilen hade bara 3,0 poäng i medelvärde. Enligt min tolkning anser jag att deltagarna behöver bli bättre på att utveckla sin dominerande sida, vilket i praktiken kan visa sig i att deltagarna lär sig att sätta gränser så att arbetet inte går ut över deras hälsa.

5.6. Djupintervjuer

5.6.1 Inledning

Det var fem personer som medverkade i halvstrukturerade djupintervjuer som varade mellan 1-1 ½ timme. Det var tre kvinnor och två män som medverkade i intervjun i åldern 37 till 60 år. De hade alla lång erfarenhet av yrkeslivet, en av de intervjuade hade arbetat sex månader på arbetsplatsen innan konflikten startade och de övriga hade arbetat i många år på arbetsplatsen. Två personer hade en anställning inom offentlig sektor och tre personer inom privat sektor. Två personer hade varit involverade i en omorganisering på arbetsplatsen i samband med konfliktutvecklingen. Två personer hade tidigare varit långtidssjukskrivna och konflikten startade när de kom tillbaka till arbetsplatsen efter långtidssjukskrivning.

5.6.2 Bakgrund och uppkomst av konflikt

Tre av deltagarna hade enbart haft en konflikt på arbetsplatsen som varit av betydelse utbrändhet och sjukskrivning. Två deltagare hade haft konflikter både på arbetsplats och i privatlivet. I det ena fallet hade konflikten börjat i privatlivet och i det andra fallet hade det börjat på arbetsplatsen. Två deltagare berättade att konflikten hade uppkommit i samband med omstrukturering på arbetsplatsen. Tre deltagare angav löneförhandling, dålig arbetsmiljö och skvaller om en av deltagarna efter sjukskrivning. Många uttryckte att de bl.a. fick sämre förmåner, lägre lönepåslag vid förhandling, ingen möjlighet till befordring och sämre arbetstider efter att konflikten hade startat. Arbetssituationen blev successivt sämre med undvikande från medarbetare och arbetsledare, social utstötning och mobbing.

5.6.3 Tolkning av parter och orsakssammanhang

Samtliga deltagare svarade att de hade vågat lyfta fram känsliga frågor och orättvisor som förekom på arbetsplatsen. De hade alla sökt en dialog med motparten men ansåg sig inte ha blivit bemötta på en jämlik nivå. Motparten hade antingen bemött deltagarna med att det inte

fanns något problem eller att det var deltagaren som hade problem. Deltagarna berättade hur de tolkade motpartens för- och nackdelar. En person berättade t.ex. att chefen var duktig på att lyssna på personalen men att det sedan inte hände något, problem åtgärdades aldrig. En annan deltagare berättade att chefen var social men inte hade den kompetens som krävdes för arbetsuppgifterna. En tredje berättade att chefen hade organisatoriskt duktig men favoritiserade vissa anställda och missgynnade andra. Det var bara en deltagare som kunde uppge vad den trodde att motparten tyckte, tänkte eller kände under konflikten. En deltagare hade prövat att anpassa sig till motparten men det gick för långt, deltagaren bröt ihop och blev sjukskriven. De övriga svarade att det inte gick att anpassa sig till motparten mer eftersom situationen var ohållbar när konflikten uppstod. Omgivningens reaktioner på arbetsplatsen var antingen undvikande eller tyst medhåll, ingen av de anställda stödde personen offentligt i konflikten.

5.6.4 Egen motivation och förhållningssätt

Alla ansåg sig ha bra utbildning, kompetens och självkänsla inom sitt yrkesområde. Innan konflikten uppstod var de omtyckta av arbetskamrater och arbetsledare. Alla deltagare tyckte att rättvisa, ärlighet och rätt kompetens var viktigt. Deltagarna tyckte också att det var viktigt att reda ut det som hade hänt under konflikten.

Deltagarna kände sig ensamma och utsatta under konflikten. De kände ilska, hopplöshet, sorg och förtvivlan. Alla ansåg att deras personlighet hade påverkan i konflikten. De var ambitiösa, utåtriktade, rättvisa, ärliga, vågade uttrycka åsikter, men hade svårt att sätta gränser och tog på sig för mycket ansvar på arbetsplatsen och i konflikten. Ingen kunde redogöra för vilket mål de hade under konfliktförloppet. De ville bara att problemen på arbetsplatsen skulle redas ut. De tappade snabbt den självkänsla de tidigare hade haft och fick successivt både fysiska och psykiska problem som gjorde att de hade svårt att tänka klart. De kunde inte ta sig ur situationen vilket till slut ledde till sjukskrivning.

Deltagarna hade svårt att exakt definiera när de olika problemen uppstod utan det var mer i efterhand som de blev uppmärksamma på hur de successivt hade började må sämre. De sa att de stängde av och inte lyssnade in de signaler som kroppen förmedlade på ohälsa. Men det startade vanligtvis med mag/tarm problem, sömnsvårigheter och koncentrationssvårigheter p.g.a. att konflikten snurrade i bakhuvudet hela tiden. När deltagarna hade blivit sjukskrivna hade de bl.a. utvecklat överkänslighet för ljud, stresskänslighet, oro, hjärtklappning, ansiktsförslamning och panikångest.

5.6.5 Alternativa möjligheter

Alla trodde att om konfliktparterna hade satt sig ner i tid och resonerat om problemen som fanns på arbetsplatsen så skulle man ha funnit lösningar som hade passat båda parter. Alla ansåg att konflikten kunde ha förebyggts om man hade åtgärdat de brister som fanns på arbetsplatsen i tid och inte negligerat problemen. Den idealiska lösningen på problemen var att samtliga anställda tillsammans med arbetsledning hade lagt upp mål och visioner, arbetsrutiner, värderingar på företaget, förändringsarbete, kontinuerlig uppföljning och hållit lagar och avtal.

5.6.6 Lärdomar

Fyra av fem svarade att konflikten hade varit positiv då de hade fått lära sig att prioritera sig själva. De hade lärt sig mycket om sig själva genom konflikten och värderade idag andra saker än innan konflikterna uppkom. Fyra av fem hade en annorlunda inställning till konflikten efter att ha genomgått kursen i personlig utveckling. Många av deltagarna ansåg att tack vare kursen i personlig utveckling kunde de lägga konflikten bakom sig och koncentrera

sig på sin egen utveckling och framtid, de trodde inte att de hade klarat det på egen hand. Alla uttryckte att med den erfarenheten de nu hade så skulle de ha agerat annorlunda i konflikten. Det framkom att deltagarna hade svårt att förstå att de hade stannat kvar så länge på arbetsplatsen och inte sökt annat arbete.

6. REFLEKTIONER

Vilka slutsatser kan man dra från studien då jag inte har någon kontrollgrupp? Det är en fråga som är svår att ge ett entydigt svar men jag ser tydliga indikationer på vad som bidrar till konfliktutveckling. Teorell m fl. rapporterade i "Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar" att en stor bidragande orsak till utbrändhet, var individer som använde sig av dold coping men det stämde inte med de resultat som jag fick fram i djupintervjuerna. En viktig aspekt som framkom i djupintervjuerna var att deltagarna var ambitiösa, engagerade, hade god kunskap och god självkänsla i sitt arbete. Deltagarna tog itu med problem på arbetsplatsen och framförde sina synpunkter och önskemål till sina arbetsledare. Det som inte framkommer är hur deltagarna framförde sitt budskap vilket kan ha orsakat konflikt med arbetsledare. Flertalet av deltagarna i undersökningen hade höga poäng på samarbete vilket kunde få negativa effekter för deltagarna om de arbetade i en konfliktundvikande eller dominant arbetsmiljö. (Det finns en risk att de som slumpmässigt valdes ut för djupintervju hade dessa egenskaper medan övriga deltagare använde sig av en annan konfliktstil) Enligt den information som deltagarna förmedlade hade arbetsledarna en dominant eller undvikande konfliktstil och arbetsmiljön präglades av konfliktundvikande. Detta bedömer jag är en bidragande orsak till att deltagarna blev utbrända och det framkom i min studie att 78 procent av deltagarna ansåg att konflikter var av betydelse för deras långtidssjukskrivning. Istället för att ta itu med problemen på arbetsplatsen så blev deltagarna som tog upp problem utsedda till syndabockar.

Min erfarenhet av de samtal jag har utfört med deltagarna i djupintervjuer och med egna klienter har liknande bakgrund. Många anställda på arbetsplatser klagar och är missnöjda över sina arbetsförhållanden men gör inget aktivt för att förändra situationen, de använder sig ofta av dold coping. De personer som däremot vågar ta upp problem är oftast de som utsätts för skuldbeläggande, socialt undvikande och till slut uppstår regelrätt mobbing. Det tyder på en stark hierarki, att de anställda inom en organisation ska veta sin plats och inte ifrågasätta rådande ordning. Har man en lägre position inom en organisation så finns det risk att man blir utsatt för repressalier om man ifrågasätter och är obekväm i organisationen även om det finns giltighet i kritiken. Men skulle detta leda till utbrändhet? Kanske inte som en enskild faktor, men om individen har konflikter både på arbetsplatsen och i privatlivet så finns det ingen plats där man kan få stöd och andrum. Mitt resonemang stärks av resultatet i enkäten där 52 procent av deltagarna hade konflikter både på arbetsplats och i privatliv. Har man dessutom en personlighet där man tar på sig för mycket ansvar och har svårt att sätta gränser mot omgivningen ökar risken radikalt. 74 procent av deltagarna i studien svarade att de inte tog pauser i tid och ett flertal av deltagarna i djupintervjuerna berättade hur de under sin barndom hade lärt sig att få sitt värde genom att vara andra till lags. Det tror jag är en stor viktig faktor, först och främst måste man känna in sina egna behov och gränser innan man kan ställa upp för någon annan.

Konflikter är något som är oundvikligt. Vad händer på arbetsplatser om man förnekar att det finns konflikter eller inte tar itu med dem i tid eller på rätt sätt? Skapar man syndabockar? Enligt en gammal judisk tradition så samlades byns invånare en gång om året tillsammans med byns präst som såg ut en bock som invånarna överlade alla sina misslyckanden på. När alla var klara med att lägga skulden på bocken så jagade prästen ut bocken i öknen. När man inte kunde se bocken längre så var alla misslyckanden glömda och förlättna. Skapar vi syndabockar för att kunna lägga över vår frustration på någon annan och slippa ta ansvar för situationen? Ja, jag tror att det är en konsekvens av att vi människor inte har fått lära oss att använda oss utav konstruktiva konflikter. I vår kultur finns det dessutom tendens till att konflikter är ett skamligt beteende. Risken för att bli stämplad som besvärlig gör att många inte vill erkänna att man har en konflikt och enligt normer och värderingar anses konflikter

vara ett avvikande beteende. I en konflikt finns det minst två parter och det är inte en persons fel att en konflikt uppstår och båda parter har ansvar för att situationen löses till båda parter bästa. Det är aldrig okej att tala bakom någon annan persons rygg, göra sig lustig på någon annans bekostnad, vara orättvis, stöta ut eller mobba en annan medmänniska. Det är bara ett bevis på att något inte stämmer i organisationen och bland de anställda. Är det en konsekvens för den tredje gradens medvetandegrad som de flesta i samhället har enligt Kegan,¹⁴² där den enskilde individen styrs av gruppens normer och värderingar? ”Om du inte är med oss, så är du emot oss.” Får man lov att vara lite annorlunda, eller måste alla vara lika?

Jag har på min mottagning hört åtskilliga historier om människor som mår dåligt på grund av ouppklarade konflikter. Det blir som ett infekterat sår som man försöker behandla genom att bara sätta på ett plåster, infektionen sprider sig inåt och infekterar till slut hela kroppen. Vi försöker lösa problem med att finna fel hos en enskild individen i gruppen istället för att titta på hela sammanhanget. Hur ofta frågar vi oss; Hur började det? Vad hände? Troligtvis alldeles för sällan, det är inte så konstigt då att den enskilde inte orkar till slut och förlorar sin självkänsla. I enkäten framkom det att det fanns omständigheter på arbetsplatsen som var gynnsamma för att konflikter skulle utvecklas t.ex. att man inte tar itu med problem i tid, att man inte känner att man har möjligheten att planera och påverka sitt arbete, att man känner inte tillräckligt med stöd från arbetskamrater och arbetsledare och att man upplever att man inte får uppmuntran och stöd för att föra fram idéer och förslag.

I konfliktstilstestet hade deltagarna högst poäng på samarbetande och anpassande konfliktstil. Det var intressanta siffror för mig. Är det möjligt att om man är samarbetsvillig att man ändå hamnar i konflikter? Ja, det verkar inte bättre. Den samarbetande konfliktstilen innebär att man som person tar på sig för stort ansvar med risk för att motparten inte tar sitt ansvar. Den anpassande konfliktstilen innebär att man tar för stor hänsyn till andras behov, kan inte påverka och får inte respekt eller erkännande. Den dominerande konfliktstilen fick låga poäng vilket ytterligare stärker bilden av att man tar för stor hänsyn till andra. Det är viktigt att ha tillgång till alla konfliktstilar för att kunna hantera olika konfliktsituationer som kan uppstå både på arbetet och i privatlivet.

I djupintervjuerna framkom det att det var individer som var engagerade och duktiga på sin arbetsplats, de brydde sig om både medarbetare, klienter och arbetsplatsen. De ställde upp för mycket och till slut orkade de inte längre när omständigheterna blev för svåra. De intervjuade tog spontant upp problemet med självinsikt, offerroll och hur de hade lärt sig i den personliga utvecklingskursen att de själva var en del i konflikten. Flertalet av deltagarna på djupintervjun trodde inte att de hade fått distans till konflikten om de inte hade gått kursen i personlig utveckling. De hade lärt sig att lyssna in kroppens signaler på ohälsa och hur det är viktigt det är att man lyssnar in sina egna behov. Idag skulle de aldrig tillåta att de hamnade i samma situation, de skulle byta arbete i tid.

Det som jag funderar på nu i efterhand när uppsatsen är klar är hur man skulle ha kunnat tolka ”delvis stämmer” svaren i enkäten på ett mer precist sätt? Det hade varit berikande med att ha en kontrollgrupp för att kunna jämföra och analysera svaren. Om jag hade skapat en ny enkät idag så hade jag skapat större utrymme för kommentarer och någon öppen fråga för att få mer uttömmande svar. Det hade naturligtvis också varit intressant att göra fler djupintervjuer med 5-10 personer till. Då hade jag fått ytterligare klarhet i vad som låg bakom konflikters utveckling. Det som ändå ligger mig varmast om hjärtat är att alla människor ska få tillgång till personlig utveckling då det gynnar både individ, företag och samhälle. Det finns ingen

¹⁴² Kegan 1994.

människa som går oberörd genom livet av alla händelser som sker. Att få stöttning utifrån på ett professionellt och objektivt sätt kan få positiva konsekvenserna som leder till att individen blir mer självständig, självreflekterande och tar mer ansvar för sin livssituation och hälsa i tid. Införande av konflikthanteringssystem inom organisationer skulle gynna företag och anställda på ett positivt och berikande sätt. Det som gjorde mig mest glad i samband med mötet med deltagarna i enkäterna och djupintervjuerna var att deltagarna hade påbörjat en ny resa. En resa där de blev mer medvetna om sina tillgångar och vad de behövde bli bättre på för att få balans i sina liv igen. Jag önskar att det fanns en möjlighet för alla människor till personlig utveckling innan man blir utbränd.

LITTERATURLISTA

- Andersson, A. Bastin, M. Broberg, E. Weiner, J. 2004. Arbetsmiljön 2003. Sveriges officiella statistik, Arbetsmiljöverket och Statistiska Centralbyrån. ISSN 0082-0237. Statistiska meddelanden
- Antonovsky, A. 1991. Hälsans mysterium. Natur och Kultur. Köping
- Boëthius, S & Edhin, M. 1993. Myten om moroten. En ny syn på ledarskap och motivation. Svenska Förlaget, Stockholm.
- Bryman, A. 1997. Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning. Studentlitteratur: Lund.
- Corvellet, Holmberg, L, 2004. Organisationers vardag sett underifrån. Liber AB
- Doctare, C. 2000. Hjärnstress, kan det drabba mig? Runa. Hässelby
- Daun, Å. 1998. Svensk mentalitet. Tredje omarbetade upplagan Bokförlaget Rabén Prisma. Stockholm
- Edhin, S. 1999. Den självläkande människan. Månocket. Bokförlaget Forum AB, Stockholm
- Ekstam K. 2000. Konflikthantering. Liber Ekonomi. Malmö
- Frankenhauser, M. 1993. Kvinnligt, manligt, stressigt. Bra böcker/Wiken. Höganäs
- Gillerstedt, S. 2005. Arbetsmiljö 1991-2003. Klass och kön. Landsorganisationen i Sverige ISBN 91-566-2222-8
- Glasl, F.1999. Confronting Conflicts, A first-aid kit for handling conflict. Hawthorn Press. Gloucestershire.
- Grön, A. Husted, J. et al.1988. Filosofilexikonet. Bokförlaget Forum, Stockholm
- Hallsten, L. Bellagh, K. Gustafsson, K. 2002. Utbränning i Sverige – en populationsstudie. Arbetslivsinstitutet, Arbete och Hälsa. Vetenskaplig Skriftserie. ISBN 91-7045-639-9. ISSN 0346-7821.
- Hofstede, G. Hofstede, G. J. 2005. Organisationer och kulturer. Studentlitteratur, Lund.
- Jordan, T. & Lundin, T. 2001. Att varsebli och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter. Centrum för arbetsvetenskap Göteborgs universitet. Arbetsrapport 2001:1.
- Larsson, G, B. Joelsson, Å. 2005. Tillfälligt avbrott. Om att hitta ny energi när stressen satt stopp. Informationsförlaget/Samhälle, Stockholm
- Lindskog, B, I. & Zetterberg, L. 1981. Medicinsk Terminologi Lexikon. Nordiska Bokhandelns Förlag, Stockholm

Kegan R. 1994. In over our heads. The mental demands of modern life. Harvard University Press. United States of America

Kjellström. S. 2005. Ansvar, hälsa och människa: en studie av idéer om individens ansvar för sin hälsa. Institutionen för hälsa och samhälle. Linköpings universitet, Linköping.

Maslach, C. 1985. Utbränd. Natur och Kultur, Värnamo.

Marklund, S. Bjurvald, M. Hogstedt, C. Palmer, E. Theorell, T (red). 2005. Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar. SPRI, Stockholm.

Sapolsky R. 2003. Varför zebbor inte får magsår. Natur och kultur, Stockholm.

Tillet, G. 2002. Resolving Conflict, A practical approach. Second edition. Oxford University Press, Australia.

ARBETSMATERIAL FRÅN GÖTEBORGS UNIVERSITET, ARBETSVETENSKAP, KONFLIKTHANTERING

Thomas, K. W. 1975 Conflict and Conflict management, s. 889-935.

Thomas, K.W., and Kilmann, R.H. 1974. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.

ARTIKLAR

Beland, M. 2003 Kultursjukdomar med högt pris. Läkartidningen nr. 48, Volym 100.

Miller, M. 2001 Utbrändhet – en tickande bomb. Skandinavien Direkt, februari månad.

Theorell, T. Marklund, S. Högstedt, C. Palmer, E. 2005. Konflikträdsla på arbetet ökar risk för sjukskrivning. Dagens Nyheter 12 april.

BILAGOR

Nr. 1 Enkät

Nr. 2 Poängbedömning på konfliktstilstest

Nr. 3 Frågeformulär till halvstrukturerad djupintervju

Bilaga 1.

Vad är en konflikt?

En konflikt kan vara en situation som upplevs som mycket frustrerande. En viktig del i frustrationen kan bestå av att andra inblandade vägrat att kommunicera om problemet. Det kan handla om odrägliga förhållanden och dåligt fungerande relationer. Ofta har den ena parten överhanden och nekar till att det överhuvudtaget finns en konflikt. Ofta kan det finnas kommunikationsproblem som ligger bakom och där motparten hårdnackat blockerar alla försök att kommunicera om upplevda problem.

eller

En konflikt är ett samspel mellan minst två personer/parter där minst den ena parten har önskemål som är för betydelsefulla för att släppas och upplever sina möjligheter att få sina önskemål tillgodosedda blockerade av motparten.

eller

En social konflikt kan vara ett samspel mellan olika aktörer t.ex. individer, grupper och organisationer. Där minst en aktör upplever att det finns oförenligheter t.ex. mål, värden, beteenden så att den ena aktören upplever att få egna önskemål uppfyllda begränsade av motparten

Judith Molnar
Konflikthantering
Göteborgs Universitet
Institutionen för Arbetsvetenskap
info@livsvision.se

Enkät

I den här enkäten finns det tre möjligheter att besvara frågorna på. Sätt ett kryss i den ruta eller på den siffran som stämmer bäst för dig eller fyll i med text. Tänk in dig i den livssituation som du upplevde innan du påbörjade kursen på City Oasen. För Dig som inte har någon nuvarande anställning, tänk dig in den arbetsmiljön som fanns på din senaste arbetsplats eller studieplats.

1. Kön kvinna man

2. Ålder

3. Yrke

4. Anställningsform tillsvidare viss tids anställning

egen företagare arbetssökande

5. Tjänstegrad heltid deltid

kombination av
arbete/studier inget arbete

6. Anställning offentlig sektor privat sektor

ingen anställning

7. Diagnos (sjukdomsbestämning)

8. Sjukskrivning (månader, år)

9. På min arbetsplats har vi omväxlande arbetsuppgifter

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

10. På min arbetsplats tar man hänsyn till kunskaper och erfarenheter

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

11. När ett problem uppstår på min arbetsplats tar vi itu med dem fortast möjligt

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

12. När vi har konflikter och motsättningar på min arbetsplats så arbetar vi för att lösa dem

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

13. Vi har ett kreativt arbetsklimat och alla är engagerade i sina arbetsuppgifter

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

14. Jag har friheten att själv planera och påverka mitt arbete

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

15. På min arbetsplats känner jag stöd från arbetskamrater

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

16. På min arbetsplats känner jag stöd från arbetsledare

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

17. På min arbetsplats uppmuntras man till att komma med förslag

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

18. Min åsikt om konflikter på jobbet (fyll i enbart ett kryss, hur du oftast reagerar)

- obehagligt och jag undviker konflikter så gott det går
- något man måste ha ibland för att utvecklas och hitta nya vägar tillsammans
- beror på att andra människor "bråkar" men jag försöker då finna en kompromiss
- jag har aldrig konflikter
- nödvändigt annars kör människor över mig

19. Min åsikt om konflikter i privatlivet (fyll i enbart ett kryss, hur du oftast reagerar)

- obehagligt och jag undviker konflikter så gott det går
- något man måste ha ibland för att utvecklas och hitta nya vägar tillsammans
- beror på att andra människor "bråkar" men jag försöker då finna en kompromiss
- jag har aldrig konflikter
- nödvändigt annars kör människor över mig

20. Tiden före eller i samband med min sjukskrivning så har jag varit involverad i en eller flera konflikter som har varit av betydelse för min sjukskrivning

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

21. Konflikten eller konflikterna hade jag (mer än en ruta kan kryssas i)

på min arbetsplats i mitt privatliv ingen konflikt

22. Jag har haft konflikt med (mer än en ruta kan kryssas i)

- med arbetsledare
- arbetskamrater
- med annan part inom arbetsplatsen (ge exempel).....
- med livspartner
- barn
- familjemedlemmar
- vänner
- övrigt (ge exempel).....
- ingen

23. Jag tycker jag är en bra människa och är omtyckt av många

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

24. Jag kämpar och ger inte upp vid motgångar

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

25. Jag tar ofta initiativ och vill vara med och bestämma

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

26. Jag vet vad jag är duktig på men är också medveten om vad jag behöver förbättra

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

27. Jag är duktig på att sätta gränser när jag anser att ansvaret inte längre är mitt

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

28. Jag vet mina begränsningar och sätter inte upp för höga ideal

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

29. Jag har inga problem med att framföra mina synpunkter även om inte alla kommer att tycka om det

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

30. Jag är inte beroende av andra människors tyckande för att jag ska kunna ta ställning i en fråga

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

31. Det är bättre att man mår bra med sig själv än att göra alla andra till lags

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

32. Jag har klara och tydliga mål med mitt arbete

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

33. Jag är duktig på att ta pauser även om det finns arbete kvar att utföra

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

34. Jag uppskattar att ha ett självständigt jobb och ha personligt ansvar

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

36. Jag har inga problem att delegera arbetsuppgifter (stora som små) och litar på dem jag arbetar dem

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

37. Jag tycker det är bäst när jag får växla mellan att bestämma och ibland låta någon annan ha huvudansvaret för arbetsuppgifter

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

38. För mig är det viktigare att ha ett arbete där jag kan hjälpa andra människor än att ha en hög lön

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

39. När man arbetar med människor så är man en god människa och mår därför bättre med sig själv

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

40. Det är viktigare att ha ett arbete med hög status än att man trivs med jobbet

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

41. De flesta människor vet inte hur man ska uppföra sig

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

42. När någon berättar något tråkigt som har hänt dem har jag lätt för att också må dåligt och tycker synd om personen

stämmer inte 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 stämmer helt

Bilaga 2.

Thomas-Kilmann Conflict mode instrument

Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument är utarbetad för att fastställa individens beteende i konfliktsituationer. Konfliktsituationer enligt Thomas-Kilmann är situationer där två personers behov är oförenliga. I sådana situationer kan man beskriva en persons beteende längs två grunddimensioner: *självhävdande* (assertivness), individens försök att i en förlängning tillgodose sina egna behov och *samarbete* (co-operativness), individens försök att i en förlängning tillgodose den andra personens behov. Dessa två grunddimensioner av beteende kan användas för att definiera fem specifika metoder för att handskas med konflikter. De fem konflikthanteringsstilarna presenteras i bild.

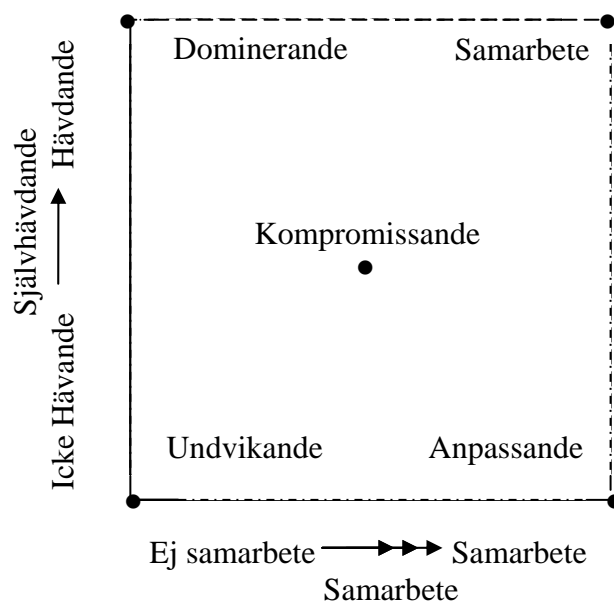


Bild: Tvådimensionell modell av konflikthanteringsstilar

Dominerande (competing) är hävdande och icke samarbetande - en individuell strävan efter att uppfylla sina egna behov på den andra personens bekostnad. Detta är en makt - orienterad handling, där man använder all makt som verkar lämplig för att vinna mark - möjligheten att argumentera, utnyttja sin position, utföra ekonomiska sanktioner. Dominans kan innebära "att stå upp för sina rättigheter", försvara en position som man tror är korrekt, eller användande av en dominerande stil bara för att vinna.

Anpassande (accommodating) är icke - hävdande och samarbetande - motsatsen till konkurrens. Vid anpassning, så negligerar man ens behov för att tillgodose den andra personens behov; det finns ett spår av självupppoffring i den här konfliktstilen. Anpassning kan ta formen av osjälvvis generositet och välgörenhet, lyda en annan persons order när man själv helst inte vill, eller ge efter för någon annans åsikt.

Undvikande (avoiding) är en icke - hävdande och samarbetande - individen framför inte direkt sina egna behov eller andras behov. Personen tar inte itu med konflikter. Undvikande

kan ev. vara en form av diplomati, man tar ett steg åt sidan vid konflikter, förskjuter en tvist till ett bättre tillfälle, eller drar sig bara tillbaka vid en hotande situation.

Samarbete (collaborating) är både självhävdande och samarbetande – motsatsen till undvikande. Samarbete involverar ett försök att arbeta med den andra personen för att finna lösningar som till fullo tillfredsställer behoven hos båda personerna. Det innebär att man gräver i en tvist för att identifiera underliggande behov hos individerna och för att finna alternativ som möter bådats behov. Samarbete mellan två personer kan visa sig genom att de utforskar en motsättning för att lära sig från varandra insikter inklusive lösa en del situationer vilka annars skulle få dem konkurrera om resurser, eller leda till konfrontation. Samarbete leder till att man försöker finna kreativa lösningar på interpersonella problem.

Kompromissa (compromising) ligger mitt emellan självhävdelse och samarbete. Målet är att finna ett lämpligt, ömsesidigt och en acceptabel lösning vilket delvis tillfredsställer båda parter behov. Den kompromissande konfliktstilen faller mitt emellan konkurrerande och undvikande. När man kompromissas ger man upp mer än vid en konkurrerande konfliktstil men mindre än vid en undvikande konfliktstil. Likaså, så riktas kompromissandet mer direkt mot ett problem men det utforskar inte meningsskiljaktigheten djupare som vid samarbete. Kompromissa kan ev. innebära att man bryter meningsskiljaktigheter, utbyter medgivande, eller när man söker en snabb medelvägs positionering.

Tolkning av poängsumma

Vanligtvis efter att ha fått tillbaka resultat på ett test, vill människor först veta: ”Vilka är de rätta svaren?” I fallet av konflikthanterings beteende, finns det inga universellt rätta svar. Alla fem beteendestilarna är användbara i en del situationer: var och en utav dem representerar en uppsättning av användbara sociala skickligheter. Våra traditionella visdomsord känner många igen i t.ex. ”två huvuden är bättre än ett” (samarbete), men samtidigt säger man, ”älska dina nästa” (anpassande), ”man ska inte ägna sig åt hårklyveri” ((kompromissa), ”bättre fly än illa fäkta” (undvikande), och ”makt ger kraft” (konkurrerande). Effekterna av en konflikthanteringsstil är beroende på kraven i den specifika konfliktsituationen och skickligheten i att man vet när man ska använda den bästa konfliktstilen.

Var och en är kapabla att använda alla fem konflikthanteringsstilar: ingen av oss kan karaktäriseras av att bara ha en enda, rigid stil i hanterande av konflikter. Däremot kan vem som helst använda vissa konflikthanteringsstilar bättre än andra och kan därför, förlita sig på dessa konflikthanteringsstilar oftare än de övriga, beroende antingen på anlag eller vana.

De konfliktstilar som en individ använder sig av är därför ett resultat av både individens personliga anlag och kraven i situationen som individen befinner sig i. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument är utarbetad för att fastställa blandningen av konflikthanteringsstilar.

För att hjälpa till att bedöma hur lämplig användningen av de fem stilarna är i en situation, har författarna listat när det är lämpligt att använda de olika konfliktstilarna. Det finns emellertid möjlighet att den sociala skickligheten gör att man förlitar sig på vissa konfliktstilar som är mer eller mindre nödvändiga. För att hjälpa till att bestämma detta, har författarna också listat några diagnostiserande frågor angående varnande signaler vid överanvändande eller brist på användning av varje konfliktstil.

Dominerande

Användning: 1. När snabba beslutande handlingar är livsnödvändiga – t.ex. akutsituationer

2. Vid viktiga problem när impopulära beslut är nödvändiga – t.ex. skära ner kostnader, upprätthålla impopulära regler, disciplinåtgärder.

3. Vid problem som är vitala för företagets välfärd och där du vet att du har rätt.

4. För att skydda dig själv mot människor som utnyttjar andra människors icke - konkurrerande beteende.

Höga poäng

1. Är du omgiven av ”ja” människor?

(Om så är fallet, har de kanske lärt sig att det är dumdrigt att säga emot dig, eller har gett upp att försöka påverka dig. Detta stänger av dig från information.)

2. Är underställda rädda för att erkänna att de kan känna sig okunniga och har tvivel?

(I konkurrerande miljöer, måste man strida för att kunna påverka och få respekt – vilket innebär att man måste agera som om man vore mer säker och trygg än vad man verkligen är. Resultatet blir att människor har mindre möjlighet att fråga efter information eller åsikter – de får mindre möjlighet att lära sig.)

Låga poäng

1. Känner du dig ofta maktlös i situationer?

(Det kan bero på att man är omedveten om makten man har, att man inte har lärt sig att utveckla dessa färdigheter, eller känner sig obekvämt vid tanken att använda sig utav makt. Detta kan hindra ens effektivitet genom att man begränsar sitt inflytande.)

2. Har du problem med att fatta ett beslut, även när du ser att det är nödvändigt?

(Ibland är omtanken för andras känslor och oro om hur man ska använda makt gör att man vacklar, vilket kan leda till att man skjuter fram beslut och tillför lidande och/eller bitterhet hos andra.)

Samarbete

Användning: 1. Att finna ett gemensamt beslut där båda parter behov är för viktiga för att bara finna en kompromiss.

2. När ditt mål är att lära – t.ex. testa dina egna antaganden, för att förstå andras åsikter .

3. För att få insikter från andra människor med andra perspektiv på ett problem

4. För att uppnå åtaganden genom att förena andras behov i ett samtyckande beslut.

5. För att arbeta igenom svåra känslor som har stört en relation mellan två personer.

Höga poäng

1. Läger du ned tid på att diskutera problem ingående som du inte behöver. (Samarbete tar tid och energi – det kanske inte finns tillräckligt med resurser i organisationen för detta. Triviala problem behöver inte optimala lösningar, och alla personliga olikheter behöver inte redas ut. Överanvändning av samarbete och samstämmiga beslut representerar ibland en önskan att minimera risker – genom att förvirra ansvar vid ett beslut eller genom skjuta fram beslut.)

2. Har du i ditt samarbetande beteende misslyckats få fram samarbetade ansvar från andra?

(Den utforskande och försiktiga naturen vid vissa samarbetande beteenden gör det lätt för andra att ignorera samarbetande förslag; eller kan tilliten och öppenheten utnyttjas. Man kan missa ledtrådar som indikerar defensivt beteende, starka känslor, otålighet, konkurrerande, eller intressekonflikter)

Låga poäng

1. När det är svårt för dig att se olikheter som möjligheter för att förena människor – som en möjlighet att lära dig något nytt eller för att lösa problem? (Även om det ofta är hotande och improduktiva aspekter av konflikter, att omdömeslös pessimism kan förhindra dig från att finna samarbetande möjligheter och de berövar dig ömsesidiga mål och tillfredsställelse vilket blir följden av lyckat samarbete.)

2. Är underordnade inte överens med dig om dina beslut eller policys? (Kanske har deras egna behov inte blivit införlivade i besluten och i policyn.)

Kompromissande

Användning: 1. När målet inte är så viktigt, och då det inte är värt att avbryta när en konkurrerande stil används av andra.

2. När två motstridande parter som är jämställda är starkt engagerade för att finna ömsesidiga mål – då man försöker komma överens om vem som ska styra arbetsfördelningen.

3. För att uppnå tillfälliga överenskommelser vid mer komplexa problem.

4. För att nå en fördelaktig lösning vid tidspress.

5. Används som en uppbackande stil när samarbete eller konkurrens inte lyckats.

Höga poäng

1. Koncentrera du dig för mycket på praktiska aspekter och taktik vid kompromissande så att du ibland förlorar siktet på större problem- principer, värderingar, långsiktiga mål, företagets välbefinnande?

2. Används köpslående och handel med eftertryck så att det skapas ett cyniskt klimat av tävlingsinstinkt?
(Ett sådant klimat kan underminera tilliten mellan två personer och distrahera uppmärksamheten från fokuseringen av problemet som diskuterades från början.)

Låga poäng

1. Känner du dig själv för känslig och generad för att bli effektiv i köpslående situationer?
2. Tycker du att det är svårt att ta beslut?
(Utan denna säkerhetsventil, kan du få problem med att komma ur en ömsesidig destruktiv argumentation med välbehag, maktkamp etc.)

Undvikande

Användning: 1. När ett problem är obetydligt, är av övergående betydelse, eller när andra mer viktiga problem pressar på.

2. När du inser att du inte har någon chans att uppnå dina behov - t.ex. när du har liten makt eller om du är frustrerad över något som är svårt att förändra (nationella bestämmelser, en persons personliga struktur etc.).
3. När det finns en potentiell skada med att ta upp en konflikt uppvägs av fördelarna av problemets lösningar.
4. För att få människor att lugna ner sig – för att reducera spänning till en produktiv nivå och för att återfå perspektiv och sans.
5. När insamling av mer information överväger fördelarna av omedelbart beslut.
6. När andra kan lösa konflikten mer effektivt.
7. När problemen verkar flyktiga eller symptom på något annat grundproblem.

Höga poäng

1. Blir din samordning lidande p.g.a. att människor har svårt med att ge dig information vid ett problem?
2. Verkar det som människor ”går på äggskal”?
(Ibland undertrycks åsikter och behov och man är alldeles försiktig och undviker problem, vilket indikerar att problem behöver komma upp till ytan och lösas.)
3. Är viktiga beslut tagna genom försummelse.

Låga poäng

1. Märker du att du sårar människors känslor eller möter fientlighet?
(Du bör kanske träna på att bli mer diskret i att konfrontera problem eller bli mer taktisk genom att inrama problem på ett icke - hotande sätt. Tackfullhet är delvis en konst i att undvika ett potentiellt dåligt rykte - vid ett problem.)

2. Känner du dig ofta härjad och överväldigad av en mängd problem?
(Du kanske måste ägna mer tid till att prioritera – bestämma vilka ämnen som är relativt oviktiga och kanske delegera dem till andra.).

Accepterande

Användning: 1. När du inser att du har fel – att tillåta en person med en bättre position uttala sig, att lära sig från andra, och för att visa att du är resonabel.

2. När problemet är mer viktigt för den andra personen än för dig själv – för att tillfredsställa behoven hos andra, som en goodwill gest för att hjälpa till att bibehålla en samarbetande relation.

3. För att bygga upp social kredit för senare problem vilka är viktiga för dig.

4. När fortsatt konkurrens enbart kommer skada din sak – när du är överträffad och förlorar.

5. För att upprätthålla harmoni och när undvikande av avbrott är speciellt viktiga.

6. För att hjälpa till med den ledande utvecklingen av underställda genom att tillåta dem att experimentera och lära från deras egna misstag.

Höga värden

1. Tycker du att dina idéer och behov inte får den uppmärksamhet som de förtjänar?
(Att ge efter för mycket för andras behov kan beröva din påverkan, respekt och erkännande. Det berövar också organisationen dina möjliga bidrag.)

2. Är din disciplin slapp?
(Även om disciplin för dess egen sak kan ha lågt värde, är det ofta regler, procedurer och uppdrag vars genomförande är viktig för dig eller organisationen.)

Låga värden

1. Har du problem med att bygga upp goodwill med andra?
(Att anpassa sig vid mindre problem som är viktiga för andra är gester på goodwill.)

2. Verkar andra ofta uppleva dig som oresonabel?

3. Har du problem med att erkänna att du har fel?

4. Gör du lagliga undantag till regler?

5. Vet du när du ska ge upp?

Bilaga 3.

Halvstrukturerad djupintervju.

1. Kan du berätta om den konflikt/konflikter du varit med om och som har medverkat till din sjukskrivning? (typ av arbetsplats, anställda under tidsperioden) inblandade parter, konfliktämnen, viktiga händelser. Hur länge sedan började det hela? När började du känna av fysiska problem?

2. Bakgrund och händelseförlopp

Förförståelse för arbetsuppgifter, rollfördelning, organisationsstruktur.

Kan du ge konkreta exempel på konfliktämnen?

Har det hänt andra händelser som tillhör historien?

Hände det något innan de incidenter som du talar om?

Hur hanterar du händelserna? Vad gjorde du? Vad tänkte du? Vad kände du?

Hur reagerade din motpart rent konkret?

I vilken mån finns det andra personer involverade i konflikten?

3. Tolkning av parter och orsakssammanhang

Varför uppkom konflikten?

Hur vill du beskriva din motpart?

Varför tror du motparten reagerade som den gjorde?

Finns det andra viktiga omständigheter som spelade roll?

Vilka motiv driver din motpart tror du?

Finns det några sidor hos motparten som du uppskattar?

Kan du föreställa dig hur det kändes för motparten i en viss situation?

Vilka tankar, känslor, överväganden var viktiga för motparten?

Tänkte du när konflikten pågick hur situationen verkade för motparten under konflikten?

Om, ja anpassade du ditt agerande på något sätt som du trodde skulle nå fram till motparten?

Hur ser omgivningen på det som skett?

4. Egen motivation och eget förhållningssätt

Vad var viktigt för dig i konflikten? Varför?

Vad hade du för känslor under konflikten?

Vad hade du gjort om du hade upplevt det på något annat sätt?

Har konflikten lett till att du undviker kontakt med motparten?

Hur ser du på ditt förhållningssätt?

Vilka etiska tankegångar spelar roll för dig?

Vilka möjligheter hade du att påverka förloppet?

Vad är allmänt viktigt för dig på jobbet, hemmet, i din vänskap?

Hur vet du att dina mål är viktiga, vad är det för dig bara kriterier på att du har lyckats?

Tror du att din personlighet har spelat roll för hur konflikten utvecklade sig?

5. Alternativa möjligheter

När du ser tillbaka på det som skett kan du föreställa dig en möjlighet att hitta en väg att realisera både parter väsentliga intressen?

Vad tror du andra personer tänker om konfliktens orsaker? (t.ex. chef, arbetskamrater, livspartner, barn, vänner)

Vad tror du utomstående iakttagare skulle säga om konflikten?

Vad vore, tycker du, en ideal väg att lösa konflikten på?

Kunde konflikten ha förebyggts på något sätt? Hur?

6. Frågor om lärande

Finns det något med den här konflikten som varit positivt?

Kan du säga att du lärt dig något om di själv genom konflikten?

Har den här intervjun inneburit att du tänkt på saker som du annars inte skulle ha tänkt på?

Har vårt samtal medfört att du tänker på konflikten på ett annorlunda sätt än tidigare?