

GÖTEBORGS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen

Kommunicera mera –

En studie som belyser människans behov av
erkänsla i samband med arbetsplatskonflikter.

Examensarbete för kandidat i sociologi 15 hp,

Heléen Hafstrand

Ulrika Abraham

Handledare: Ulla-Britt Wennerström

Juni 2011

Abstract

Title: Communicate more - a Study that Illustrates an Individual's Need of Acknowledgement in Connection with Workplace Conflict.

Authors: Heléen Hafstrand and Ulrika Abraham

Supervisor: Ulla- Britt Wennerström

Examiner: Tomas Berglund

Type of project: Degree Project for Bachelor of Sociology (15 higher education credits),

Time: Spring Term 2011

Number of characters incl. spacing: 59.997

Aim and questions addressed: The aim of the study is to investigate conflicts in working life from an individual and a relational perspective, as well as to illustrate how a conflict is handled as part of a work organisation and a working environment.

Questions addressed:

When a person experiences a conflict at work what do these experiences involve and how do they affect the well-being of the person involved and the picture he or she has of him or herself?

How does a workplace conflict develop over time and how can we understand its origin and course?

How do individuals experience the way a conflict is handled in a workplace in relation to the structure of the organisation and leadership?

Method and material: The study is based on a qualitative interview method with three individuals who have experienced workplace conflict. Through our study we endeavoured to find an in-depth understanding conveyed through the life world perspective of the interviewees, which is our empirical data. The analysis is related to the study's background of earlier research and theory within the field of workplace conflict.

Main result: On the basis of our study can we illustrate that in order to prevent and handle workplace conflict, clear communication and individual resources are required; these include: a reflexive ability to work out issues independently. Acknowledgement is a mechanism that is central to this process in order for an individual to develop an understanding of him or herself and the situation that has arisen because of the conflict, and for him or her to be able to act.

Key words: *workplace conflict, psychosocial working environment, communication, relation, acknowledgement*

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	<i>Bakgrund</i>	1
1.2	<i>Studiens syfte och frågeställningar</i>	2
1.3	<i>Avgränsning och begreppsförklaring</i>	3
2	Tidigare forskning	3
3	Teorier	5
3.1	<i>Arbetsplatsen som organisation – systemteoretiskt perspektiv</i>	6
3.2	<i>Ledarens roll i organisationen</i>	7
3.3	<i>Samspel och relationer på arbetsplatsen</i>	7
3.4	<i>Kommunikation och socialt erkännande</i>	8
3.5	<i>Identitet och den inre dialogen hos individen</i>	9
3.6	<i>Individuellt agenskap: "Exit, voice och loyalty"</i>	9
4	Metod	10
4.1	<i>Urval</i>	10
4.2	<i>Förförståelse</i>	10
4.3	<i>Tillvägagångssätt och empiriskt material</i>	11
4.4	<i>Reliabilitet och Validitet</i>	11
4.5	<i>Analysmetod</i>	12
4.6	<i>Etiska förhållningssätt</i>	12
5	Resultat och analys	13
5.1	<i>Upplevelse av konflikt</i>	14
5.2	<i>Ilskan och förtvivlan – konflikters eskalation</i>	14
5.3	<i>Konflikters ursprung i avsaknad av gemenskap</i>	16
5.4	<i>Brister i kommunikationen som leder till konflikter</i>	17
5.5	<i>"En giftig ledarstruktur" – Brister i arbetsorganisationen</i>	18
5.6	<i>Behov av bekräftelse i konfliktförloppet</i>	19
5.7	<i>Att förstå sig själv och konflikten</i>	20
5.8	<i>Individens agerande till följd av konflikter på arbetsplatsen</i>	20
6	Avslutande diskussion	22
6.1	<i>Reflektioner över arbetet</i>	23
7	Litteraturförteckning	24

Bilagor

Bilaga 1- Glasl's eskalationstrappa

Bilaga 2 - Berit Ås Härskartekniker

Bilaga 3 - Intervjuguide

1 Inledning

En konflikt är i sig varken destruktiv eller konstruktiv utan kan ses som neutral. Den blir det ena eller andra beroende på hur vi hanterar den/M. Deutsch

Föreliggande kandidatuppsats i sociologi fokuserar på upplevelser av hur konflikter hanteras på arbetsplatsen. Konflikter finns i vår vardag och är en del av våra relationer till andra människor, dessa upplevs många gånger som jobbiga, negativa och tidskrävande – något som vi vill undvika. En annan förståelse av konflikter är möjlig. Genom att se hur vi hanterar konflikter och förstår vad som sker kan vi också lära oss att använda redskap där vi bemöter konflikter och andra människor på ett kontrollerat, konstruktivt och positivt sätt. Konflikter kan uppstå när individer med varierande bakgrund och intressen skall samverka på arbetsplatser. Här möts olika människor med sina personliga utgångspunkter och bakgrund som gör att värderingar och synsätt kan vara oförenliga. Konflikter kan leda till varaktiga besvär hos de involverade, som rör välbefinnande och social tillhörighet på arbetsplatsen. Forskning visar att osämja som är konfliktrelaterade och orsakas av meningsskiljaktigheter och oenigheter kan leda till psykisk ohälsa (Edelmann 2000).

Vår studie inspireras av egna arbetslivserfarenheter av konflikter på arbetsplatser samt dess hantering, och att vi genom tidigare projektarbete i kursen Socialpsykologi: Gruppdynamik och konflikthantering fått kunskaper som motiverat oss till fördjupade studier i ämnet. Undersökningen lyfter fram och handlar om vardagliga händelser i arbetslivet som kan upplevas som, eller eskalera till större konflikter vilka kan förekomma på alla arbetsplatser och måste ses som en befintlig del av arbetslivet. Ur ett samhällsligt perspektiv anser vi det relevant att forska om konflikter och konflikthantering ur arbetsmiljösynpunkt och vår förhoppning är att vårt arbete ska bli ett kunskapsbidrag som leder till en förbättring.

Härnäst följer en kort bakgrund av studien med lagstiftningen och statistik som utmynnar i vårt syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Enligt Arbetsmiljöverket kan konsekvenser som samarbetssvårigheter och hög sjukfrånvaro bli följderna av olösta konflikter. Att vara väl förberedd och ha tydliga regler för konflikthanteringen ger trygghet. En tydlig arbetsmiljöpolicy är ett krav för att tidigt kunna fånga upp tecken på problem, vilket arbetsgivaren har huvudansvaret för. Arbetsgivaren ska tydliggöra att kränkande behandling inte godtas, arbetsledande personal ska få utbildning och

handledning och individer som utsätts för konflikter ska snabbt få hjälp eller stöd (Arbetsmiljöverket 2011:1). Detta stöds i arbetsmiljölagen där syftet är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att se till att en god arbetsmiljö uppnås. Enligt lagen (3:e kapitlet 1a §) ska arbetsgivare och arbetstagare samarbeta för att skapa en god arbetsmiljö. Huvudansvaret för arbetsmiljön ligger dock på arbetsgivaren (Arbetsmiljölagen 1997: 1160).

Forskning som bedrivits av arbetslivsinstitutet om interpersonella konflikter på arbetsplatsen visar att dessa kan leda till minskad arbetstillfredsställelse och minskat välmående. Konstruktiva lösningar på konflikter kan leda till organisationers utveckling medan illa skötta konflikter kan orsaka mobbning, sjukskrivningar, ökad personalomsättning och i värsta fall att människor slås ut från arbetsmarknaden (Arbetslivsinstitutet 2005). Statistik från arbetslivsinstitutets undersökning visar även på att 9 % av alla sjukskrivningar beror på oförmågan att hantera konflikter (Arbetslivsinstitutet 2005). För åren 2004/2005 anmäldes 37 300 arbetssjukdomar och utav dessa angav 2 600 personer att arbetsskadan bestod av relationsproblem till kollegor och överordnade (AFS 2011:2). Forskning visar också att det finns ett stort behov av fortsatt kunskapsuppbyggnad om sambandet mellan konflikter och sjukskrivning. Interpersonella konflikter i arbetslivet och samband med ohälsa är som forskningsområde relativt underförsörjt (Theorell m fl. 2005). Genom att angripa problemen i ett tidigt skede har den utsatte större möjlighet att kunna hantera konflikten än om konflikten har eskalerat (Angelöw och Jonsson 1990). Konflikter som inte hanteras på ett skickligt sätt påverkar ofta arbetsmiljön och dess psykologiska och praktiska konsekvenser (Jordan 2006). Utifrån denna bakgrund och problembeskrivning vill vi utveckla förståelsen kring människan och hennes upplevelse av konflikter och konflikthantering i arbetslivet.

1.2 Studiens syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att undersöka konflikter i arbetslivet ur ett individuellt och relationellt perspektiv och att belysa upplevelsen av konflikthantering som del av arbetsorganisationen och arbetsmiljön.

Vad innebär konfliktupplevelser på arbetet för individer och hur påverkar dessa erfarenheter de involverades välbefinnande och självbild?

Hur utvecklas konflikter i arbetslivet över tid och hur kan dess ursprung och förlopp förstås?

Hur upplever individer konflikthanteringen på arbetsplatser i relation till organisationens struktur, resurser och ledarskap?

1.3 Avgränsning och begreppsförklaring

I anslutning till syftet vill vi markera studiens avgränsningar. Vårt problemområde kan ses utifrån olika perspektiv såsom klass, etnicitet och kön som kan påverka arbetsplatskonflikter. I denna studie fokuserar vi individuella upplevelser av konfliktsituationer och konflikthantering ur ett socialpsykologiskt perspektiv. Det görs genom en avgränsning av studien i relation till klass, kön eller etnicitet. Inte heller kommer vi att studera konflikthanteringsmodeller som ett led i hanteringen. I studien använder vi oss av begreppet *konflikter* som syftar till tvist och oenighet (Ekstam 2000:10). Vi bygger på Ekstams (2000) definition av *konstruktiva konflikter* och *konflikthantering* som ett utvecklande relationsarbete som utgår ifrån ömsesidig respekt, lyssnande och parternas behov. Konflikter beskrivs som *destruktiva* då sakfrågan lämnas och känslorna tar överhand (Ekstam 2000:20). *Arbetslivet* definierar vi som yrkesverksamhet i enlighet med Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) då människans grundläggande behov såsom försörjning och utveckling kan vara avgörande för arbetsmiljön (Lennéer Axelsson och Thylefors 2005:13).

2 Tidigare Forskning

Vi börjar här med att ge en forskningsbakgrund som är relevant för vår studie. Det har visat sig i den research som vi genomfört som del av arbetet att det finns ett behov av fördjupade studier av konflikter i socialpsykologiskt perspektiv, vilket även uttrycks av de forskare vi bygger på nedan.

Enligt Thomas Jordan (2006) forskare i arbetslivsfrågor kan oenigheter och frustrationer på arbetsplatser höra till det naturliga, men det är närmast sättet de hanteras på, eller om de inte hanteras alls som kan få destruktiva följder, så som att de inblandade drabbas av sjukskrivningar och utbrändhet. Att kommunicera och samarbeta med varandra är naturligt nog svårt för dem som befinner sig i och upplever konfliktsituationer. Detta påverkar både konfliktens hantering, klimatet på arbetsplatsen och kvalitén på arbetet. Jordan har också kommit fram till att förtroendet för ledarskapet skadas om arbetsgivaren inte tar ansvar för att hantera konflikter och detta kan få stor inverkan på hela arbetsplatsen (Jordan 2006).

Studier av forskargruppen för kommunikationspsykologi, vid Umeå universitet, påvisar att det finns ett samband mellan arbetsrelaterad ohälsa och hur konflikter hanteras. Ledningsfunktionen på arbetsplatsen har en avgörande roll när det gäller konflikthanteringen där ledarens främsta uppgift är hanteringen och att möta upp med eventuella förändringar av arbetsplats- och ledningsstrukturen. Omfattningen av arbetsplatskonflikter som denna forskningsgrupp framställer mot bakgrund av statistik visar att det är näst intill omöjligt att ledare klarar av uppgifter som rör konflikthantering. Man menar att det beror på att man missar betydelsen av den kontext som konflikter befinner sig i. Kontexten berör konflikters orsak och förloppet, hur den eskalerar och spridningen, samt den ursprungliga gränsen mellan direkt inblandade och utomstående i en konflikthantering (Strangert 2001:17,19,44,46). Ingela Thylefors (2005) relaterar sin arbetslivsforskning om konflikthantering till mänskliga grundläggande behov som ekonomisk försörjning och behov av gemenskap och respekt. Utifrån dessa behov blir det avgörande för arbetsmiljön att kommunikation, relationer, arbetsledning och hantering av konflikter fungerar. Konflikter kommer alltid att existera människor emellan menar Thylefors, men så länge de öppnar upp för förändring och en god hantering bör vi se konflikter som kreativa. När de antar en destruktiv form krävs det mycket av oss och då sätts grunden för arbetsmiljöarbetet på sin spets (Lennér Axelsson och Thylefors 2005:13,32,103).

Friedrich Glasl's (1999) studier om arbetsplatskonflikters s.k. vändpunkter och av hur vägen dit såg ut är en användbar bakgrund. Med utgångspunkt i detta utvecklade han sin numera välkända teori om konflikttrappan som består av nio steg, vilka beskriver hur konflikter eskalerar (se bilaga 1). Stegen i konflikttrappan bestäms av de normer som styr hur individerna i en konflikt beter sig mot varandra. Sådana föreställningar om hur man bör bete sig mot varandra och om vilka medel som är tillåtna i interaktionerna finns normalt i alla sociala sammanhang menar Glasl. Dessa normer förändras och har typiska mönster under loppet av en konflikteskalation. Denna konflikttrappa kan fungera som ett verktyg för att få kunskap om hur konflikter bör hanteras och undvikas (Glasl 1999:83–85).

Morton Deutsch och Peter T Coleman (2000) är internationella forskare inom konflikthantering där Deutsch har utvecklat teorier om sambandet mellan individers samarbetsförmåga och kommunikation som leder till ökad motivation. Han har också utforskat olika typer av rättvisa och dess betydelse för vår förståelse av konflikt. Deutsch

anser att konstruktiv konfliktlösning kräver färdigheter och kunskaper samt grundläggande värderingar såsom empati och människors lika värde (Deutsch och Coleman 2000).

Gregory Tillett och Brendan French (2006) framhåller i sin forskning att det behövs mer ingående forskning om konflikter och dess hantering för att få en bättre förståelse. För att hantera konflikter rätt behövs analytiska problemlösande färdigheter. Det är en process som har sin start i interpersonella relationer och beteenden och ett kritiskt och reflekterande tänkande. Det menar Tillett och French är grundläggande och viktigaste färdigheten i hanteringen. Avgörande är förmåga att reflektera över kommunikation och språk som används i konflikter och dess hantering, eftersom konfliktlösning huvudsakligen är en kommunikativ process som bygger på språket. (Tillett och French 2006).

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att arbetsplatsrelaterade konflikter är vanligt förekommande. Betydelsen av att konflikter hanteras betonas för att bygga upp goda relationer i arbetskollektiv, men forskning visar tydligt att lika destruktiva kan konflikter i arbetslivet bli om de inte beaktas på rätt sätt. Det har givits ut en del studier om konflikthantering som rör skolan. Ilse Hakvoort och Birgitta Friberg (2011) har nyligen gett ut *Konflikthantering i professionellt lärarskap* (2011). Vi har även funnit internationell forskning om konflikter i den vetenskapliga tidskriften *The International Journal of Conflict Management* (2010) där olika perspektiv på konflikthanteringsmetoder belyses. Det framgår även där att det inte finns så mycket forskning om konflikter ur ett socialpsykologiskt perspektiv.

3 Teorier

I detta kapitel presenterar vi arbetets teoretiska utgångspunkter. Arbetsorganisationen ses i sin helhet utifrån systemteoretisk betraktelse där samspelet mellan organisation och individ är centralt fokus. Organisation, individ och interaktionen dem emellan är våra valda analytiska nivåer som dels är relaterade på intrikat vis och som dels kan vara svåra att urskilja i varje enskild upplevelse av konflikter i verkligheten. Det är därför en analytisk utmaning att försöka urskilja och få en djupgående förståelse av bakomliggande mekanismer samt hur dessa är relaterade till varandra på olika nivåer. Vi har ägnat mycket tid åt att kritiskt granska litteratur för att finna teorier som är relevanta för vår studie. Resultatet presenteras här nedan och dessa tidigare studier, teorier och begrepp ger oss sammantaget verktyg för att ur ett socialpsykologiskt perspektiv analysera vårt empiriska material i anslutning till studiens syfte

och frågeställningar. Centralt för oss är samspelet mellan människor, individuella tankar och känslor i förhållande till mötet med livssituationer och omgivande sociala villkor, som arbetsplatser och samhällsliga strukturer. Utifrån detta söker vi en djupare förståelse för att finna kausalitet, relationen mellan och bakom vårt studieobjekt och sociala fenomen. Vårt analysarbete tar sin utgångspunkt i den s.k. retroduktiva frågan: hur måste verkligheten se ut för att arbetsplatskonflikter skall finnas? (Danermark 2003:93).

3.1 Arbetsplatsen som organisation – Systemteoretiskt perspektiv

Arbetsplatsen fungerar som ett socialt system där människan är en aktiv deltagare och i mer eller mindre utsträckning har möjlighet att skapa och påverka sin egen situation (Öqvist 2008). Systemteorin är en teori som ser mänskligt handlande och mänskliga problem som något som sker och uppstår i ett samspel mellan människor. Dessa sociala fenomen kan inte förklaras enbart av den enskilde individens inneboende egenskaper, utan hänsyn måste tas till sammanhang, relationer och mönster. Det innebär att vi genom systemtänkandet kan se individen i anslutning till bakomliggande strukturer och dess komplexa inverkan i olika situationer. Detta kan sätta individens känslor av hjälplöshet i ett större sammanhang och förstå orsaker och bakomliggande mekanismer som kan ligga bortom individens möjligheter att påverka (Öqvist 2008: 9-14). Med strukturer menar vi här organisationsstrukturer som utgörs av både sociala, materiella och kulturella villkor på arbetsplatser, dvs. med dess positioner, relationer, regler och ramar som människan är en del av och som villkorar individens handlingar. Utifrån agentskapet, dvs. människors individuella eller kollektiva förmåga att medvetet ingripa och agera, kan människan antingen modifiera eller reproducera strukturen vilket kräver mänskliga förmågor som intentionalitet, reflexivitet och handlingskraft (Danermark 2003: 121, 136-138). Det som för systemet vidare samt upprätthåller det är kvalitén på kommunikationen människorna emellan och den måste byggas på tillit och solidaritet i grunden (Öqvist 2008). Enligt Jordan (2006) lägger systemteoretiska synsätt på konflikter tonvikten vid hur relationerna ser ut i ett socialt system och man ser individuella egenskaper som sekundära. Genom konstruktion av organisationer, regler, positioner och inbördes relationer kan konflikter skapas och förebyggas. Att söka konfliktorsaker hos individer är ett misstag enligt systemteorin eftersom man inte kommer åt problemet då konflikten har sitt ursprung i hur systemet som individerna ingår i är uppbyggt (Jordan 2011). Ekstam beskriver på liknande sätt att systemkonflikter kan uppstå när en organisation inte samverkar inbördes på ett systematiskt sätt (Ekstam 2000).

3.2 Ledarens roll i organisationen

I systemet och strukturerna ingår ledaren som en viktig del för relationerna, klimatet och resultatet i organisationen. Det krävs målmedvetenhet och samspel för att både förebygga och hantera konflikter (Sveningsson och Alvesson 2010). Ledare har som auktoriteter stor betydelse för den psykosociala arbetsmiljön och för de enskilda individerna på arbetsplatsen (Thylefors 2005). Jordan (2006) betonar att det är ett ansvar hos arbetsgivare och ledare på den enskilda arbetsplatsen att det finns inbyggda strukturer och verktyg för att förebygga och hantera konflikter (Jordan 2006). Larsen (2002) menar att ansvar för arbetsmiljö och konflikter är en nödvändig del av ledarens huvudansvar för driften av den organisation man leder. Det ingår i chefsrollen att ansvara för att skapa ett öppet och tryggt samspel mellan medarbetarna för att förebygga och hantera konflikter (Larsen 2002). Ekstam (2000) menar att ledaren bör ha sådana egenskaper som fordras för att kunna både se, förstå och hantera konflikter. Det innefattar att våga agera i anslutning därtill och att låta konflikthanteringen ta den tid den behöver. Relationer och kommunikation ses även av Ekstam som grunden för en god arbetsmiljö där konflikter kan bearbetas och förebyggas.

Sammanfattningsvis bygger systemteoretiska perspektiv på förekomst av strukturella villkor som verkar inom organisationen, vilken i sin tur är uppbyggd av människor och arbetsgrupper som ingår i ett dynamiskt samspel. Konfliktorsaker kan bygga på just interaktionen mellan dessa nivåer på en arbetsplats.

3.3 Samspel och relationer på arbetsplatsen

Vi blir till människor i relation till andra människor och vi har behov av andra genom interaktion (Heidegren & Wästerfors 2008). Thylefors (2005) utvecklar förståelse av att goda relationer är grund för arbetsglädje och en god och effektiv arbetsplats. Människan som social varelse har behov av trygghet samtidigt som hon har behov av att utveckla och finna sin identitet. För att uppleva självkänsla behöver hon bli sedd och erkänd. Om dessa mänskliga behov inte tillfredsställs på arbetsplatsen under långa perioder leder det känslomässigt till besvikelse och ilska, eller handling, som varken är individen eller företaget till gagn (Lennér Axelsson och Thylefors 2005).

Arbetslivet innebär kontakter och relationer med arbetskamrater som har inverkan för individens upplevelser av bekräftelse, arbetstillfredsställelse och stöd på arbetsplatsen. Det är den centrala betydelse som arbetet och arbetsgemenskapen kan ge oss. Om dessa relationer

inte vårdas kan bekymmer, missnöje och osämja uppstå och resultera i långvarig stress och förtvivlan. Studier visar att arbetstillfredsställelse ökar när man arbetar med relationer, samarbete och vänskap, som i sin tur är relaterat till tillfredsställelse med livet (Edelmann 2000). Genom att arbeta för en samarbetskultur läggs grunden för en väl fungerande kommunikation som kan förebygga och leda in konflikter i konstruktiva banor (Jordan 2006). På detta sätt kan ett aktivt arbete med relationer om hur vi kommunicerar och samarbetar med varandra minimera konflikters utveckling till långdragna destruktiva förlopp (Jordan 2006).

3.4 Kommunikation och socialt erkännande

Människan får och ger gensvar i form av verbal och icke verbal kommunikation vilket vi relaterar till Asplund då han talar om social responsivitet. Han menar att människan som social varelse är i behov av samspel och alltid söker efter respons, både negativ och positiv respons ger en människa bekräftelse. Motsatsen förklarar Asplund som asocial responslöshet vilket innebär att människan inte får något gensvar alls och kan leda till ett tomrum där människan inte blir bekräftad och vara en utlösande faktor till psykisk ohälsa (Asplund 1987: kap 2). I de flesta konfliktsammanhang är kommunikationen antingen obefintlig eller problematisk, detta är en betydelsefull faktor som kan leda till att konflikterna hålls vid liv och försvårar hanteringen. Människor som vi inte tycker om eller respekterar tenderar vi att sluta kommunicera med och följderna kan bli ryktesspridning och feluppfattningar (Larsen 2002). Effektiv kommunikation innebär att det som är menat är det som blir sagt och det som sägs är det som är menat. Det betyder också att det som sägs uppfattas, blir hört och det som är menat blir förstått på avsett vis (Tillett & French 2007:22–23). Maltén (1998) ser mänskliga relationer och gemenskap som livsnödvändigt och att verbal och icke verbal kommunikation är central i socialt samspel. Kommunikationens sociala funktion både möjliggör att bli sedd och uppmärksammas, och för att skapa relationer och visa känslor, samt hålla ihop vår organisation. Det innebär en social funktion av stor vikt i konfliktsituationer (Maltén 1998).

I konflikter kan det finnas makt knutet till positioner som är avgörande och det finns även strategier att utöva makt över någon annan. En av dem är härskartekniker (se bilaga 2), där manipulation och förtryck används för att få makt över andra och framhäva sig själv. Det kan byggas på en verbal och/eller icke verbal kommunikation som Birgit Ås beskriver som en negativ kommunikation (Ås 1978:17–21).

3.5 Identitet, erkännande och den inre dialogen hos individen

Genom bekräftelse och erkännande av andra utvecklas identiteten. Vi skapar vår sociala och personliga identitet i relationer med andra individer och det samhälle vi lever i. Särskilt då vi vill förändra något som innebär att gå emot andra och rådande villkor i samhället krävs en välutvecklad självförståelse som innebär förståelse av det egna känslolivet som i sin tur kan fås genom kommunikation med andra (Engdahl 2009: 85, 91).

Archer menar att människan har möjlighet och förmåga att påverka sitt liv i anslutning till rådande strukturella villkor som hon interagerar med. Erfarenheter elaboreras i en ständigt pågående process genom den inre dialogen, då vi konverserar med oss själva. Det innebär att vi återspeglar tidigare erfarenheter, som relateras till känslomässiga kommentarer om de nuvarande erfarenheterna, vilka i sin tur ställs i relation till vad vi ser som framtida möjligheter. Det är genom denna dialog hon kan finna sina möjligheter och förmås att handla utifrån sin förmåga för att nå sina mål och livsprojekt och samtidigt kunna hantera de påtryckningar samhället har på individen. Det är en livsprocess i ständig förändring som ligger till grund för individens personliga identitet (Archer 2003:103, 133, 148-149). I den inre dialogen är känslor centrala och vägleder individens självförståelse i hennes möte med sin omgivning. Den personliga identiteten bygger på erkännande, bekräftelse och tillhörighet för att kunna utvecklas och reflekteras i den inre dialogen (Archer 2000:241–297). Förändras förutsättningarna och kontexten för en individ kan detta leda till känslomässiga påfrestningar som måste elaboreras i den inre dialogen för att integreras i hennes självförståelse, alternativt att det blir till ett hinder som gör att det inte längre finns möjlighet till förändring av individens livsvärld (Archer 2003: kap 9). Lennéer Axelsson och Thylefors (1996) talar om att öka självkänndomen när det gäller förhållningssätt i konflikter. Självkänndomen växer genom den inre dialogen och självkunskap fås via den mellanmänniska dialogen med individer i öppna och förtroliga samtal.

3.6 Individuellt agentskap: ”Exit, voice and loyalty”

Individens förmågor att skapa sin identitet och handlingskraft knyter vi nu till Hirschmanns teori. På en arbetsplats kan individer uppleva en situation som ohållbar och de ställs då inför olika val, att agera eller ej. Det ger Hirschman (2006) beskrivning av i begreppen ”exit voice and loyalty”, dvs. att vara lojal och acceptera, att säga ifrån och försöka påverka, eller att göra sorti. Genom att visa sitt missnöje kan protesten innebära att man gör sin röst hörd. Finns det

ett alternativ till den nuvarande arbetsplatsen är protest kanske inte nödvändigt eller ens tänkbart då exempelvis ett nytt arbete istället leder till sorti. Det utesluter då även lojalitet. Att kunna förändra enligt sina egna önskemål aktiverar i sig protest, dvs. finns det ett missnöje används protest för att försöka förändra. Det kan vara långtgående processer på olika nivåer som ligger till grund för egen sorti. Avsaknad av lojalitet bygger ofta på att individen uppfattar ett minimalt eller inget inflytande alls på arbetsplatsen och då planeras sorti i tystnad (Hirschman 2006: 96-99).

Sammanfattningsvis ger våra teoretiska utgångspunkter förståelse av arbetsplatsen i ett systemteoretiskt perspektiv där dess olika delar är relaterade till varandra. Det är interaktionen mellan individer, arbetsgrupp, ledarskap och organisationen som intresserar oss här, dvs. hur individer reagerar och interagerar med varandra vid konflikters förlopp.

4 Metod

Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsintervjumetod då vi söker en djupgående förståelse förmedlad genom intervjupersonernas livsvärldsperspektiv för att få en förståelse av ett vanligt förekommande fenomen i socialt samspel mellan människor. Det innebär att studiens empiriska material utgår från de intervjuades erfarenheter och upplevelser. Kunskapen som intervjuer framhåller bygger på relationer mellan individer samt egna berättelser (Kvale & Brinkmann 2009).

4.1 Urval

Studien bygger på ett strategiskt urval för att besvara våra forskningsfrågor. Vi nådde intervjupersoner via nätverk som förmedlade kontakt till tänkbara intervjupersoner. Det visade sig att de gärna ställde upp på intervjuer och var villiga att dela med sig av sina erfarenheter. Det resulterade i ett urval på tre kvinnor mellan 40-60 år från olika yrkeskategorier som hade upplevt konflikter på arbetet. Ingen av dem hade tillsvidareanställning vilket var ytterligare en gemensam nämnare. De har genom djupintervjuer bidragit med detaljrik information om sina egna upplevelser för vår studie (Kvale och Brinkmann 2009).

4.2 Förförståelse

Genom att vi besitter erfarenheter av arbetsplatskonflikter hade vi en förförståelse av ämnet. Det gav oss utrymme för tolkningsmöjligheter och en fördjupad förståelse, samt en

medvetenhet om vår egen subjektiva förståelse av studieobjektet. Det var därför viktigt för oss att förhålla oss både öppet och kritiskt genom att lyssna till tonfall och se till kroppsspråk (Kvale & Brinkmann 2009).

4.3 Tillvägagångssätt och empiriskt material

Vi utarbetade en intervjuguide med öppna frågor inför intervjusamtalen (Se Bilaga 3). Den bestod av strukturerade samtalsteman där vi ville ta del av intervjupersonernas berättelse i anslutning till våra frågeställningar. Vi utvecklade under samtalet ytterligare frågor och följdfrågor vilket gjorde den till en halvstrukturerad intervju då den varken sågs som ett samtal eller som ett frågeformulär (Kvale och Brinkmann 2009). Intervjuerna inleddes med att våra intervjupersoner fick tala fritt och beskriva sin egen upplevelse. Det innebar att intervjupersonen berättade spontant om en egen upplevd konfliktsituation. Vi lyssnade, avbröt inte utan ställde följdfrågor för att vara behjälpliga till berättelsens fortsättning.

Intervjuerna spelades in via mobiltelefon då vi ville vara närvarande i stunden och även i efterhand kunna se till exv. tonfall och pauser för att få en förståelse av hur individen upplevt situationen. Vid varje intervjutillfälle var det en av oss som öppnade intervjun och en av oss som förde fältanteckningar. Detta tillvägagångssätt gjorde att en av oss fokuserade på intervjupersonen och kroppsspråket medan den andre antecknade egna reflektioner (Kvale och Brinkmann 2009). Detta hade vi stor nytta av i analysen. Transkriberingen av intervjuerna tog 24 timmar då intervjuerna var 1,5-2 timmar långa och det resulterade i 50 sidor transkribering. Vi har i transkriberingen varit tydliga med att skriva ut alla slags uttryck som tystnad, skratt och gråt.

Vi använder oss av en abduktiv forskningsansats som innebär en djupgående analys genom att växelspela mellan empirin och teorin (Kvale och Brinkmann 2009:122; Fangen 2005:40). Tanken med detta var att det skulle göra materialet mer rättvist genom att inte enbart se det genom de teoretiska perspektiven, utan även låta materialet framträda och i sin tur vägleda oss till teori och begreppslig förståelse.

4.4 Reliabilitet och validitet

Studiens trovärdighet baseras på genomförande av intervjuer och att intervjufrågor och intervjuguiden har konstruerats utifrån en operationalisering i relation till vårt syfte och våra frågeställningar. Då det är en kvalitativ studie bygger den på tolkning av intervjusamtal och

präglas i grunden av våra forskarfrågor och perspektiv. Det finns emellertid risker att studien skulle kunna få en annan utgångspunkt vid ett annat tillfälle då frågor och svar tolkas subjektivt. Genom att vi har analyserat det empiriska materialet i anslutning till teori och jämförelse med tidigare studiers empiri har studien en god validitet. Våra utvalda teorier och urval av intervjupersoner motsvarar väl de fenomen vi har för avsikt att undersöka och besvara vår frågeställning (Kvale och Brinkmann 2009:262- 267). Då vi intervjuat individer från olika yrkeskategorier är det inte möjligt att dra några generella slutsatser. Studien kan emellertid ge en bild av individuella upplevelser av konflikter på arbetet som kan bidra till reflektion och igenkännande, och vi ser tillämpningen i resultatet genom att våra fall utgår från liknande och jämförbara upplevelser (Denscombe 2009:69).

4.5 Analyismetod

För att analysera vårt datamaterial har vi utgått ifrån fyra principer: vår analys och våra slutsatser har grundats både i de belägg vi samlat in och i teorier, vi har noggrant läst vårt empiriska material, kringgått obefogad förförståelse och beaktat en upprepande process då vi låtit empirin växelspela med teorin (Denscombe 2009). Efter att vi transkriberat intervjumaterialet och fördjupat oss i det, kodade vi data genom att se till åskådliggörandet av händelser, handlingar och åsikter. Mellan koderna och kategorierna uppdagades ett samband och resulterade i en utveckling av vissa generella slutsatser som låg till grund för ytterligare begrepp och hypoteser (Denscombe 2009). Med utgångspunkt i detta kommer vi att använda våra utvalda begrepp och teorier som analytiska kategorier för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

4.6 Etiska förhållningssätt

Vi har beaktat de etiska krav när det gäller att forska om privata liv som skall analyseras och presenteras. Vi gick igenom de etiska forskningsprinciperna med våra intervjupersoner som en introduktion vid intervjutillfället. Det gällde **informationskravet** där vi redogjorde för studiens syfte och **samtyckeskravet** där vi informerade om att deltagandet i studien var frivilligt, och att de när som helst kunde avbryta. Vi informerade om **konfidentialitetskravet** som rör anonymisering av intervjupersonerna och **nyttjandekravet** där vi informerade om att intervjusvaren ingår som del i vår kandidatstudie och endast kommer att användas i detta syfte. För att garantera anonymitet och av hänsyn till våra intervjupersoner nämns inte namn, arbetsplats, ort eller något som kan riskera identifikation av intervjupersonerna, för att de inte skall komma till skada (Kvale & Brinkmann 2009: 84-90).

Om intervjupersonen visar tecken på att ämnen är för känsliga kan detta vara avgörande för ett moraliskt beslut att överväga till att byta ämne men det kan samtidigt gagna forskningen och ge tolkningsmöjligheter (Kvale & Brinkmann 2009). Vi övervägde att fortsätta vid de tillfällen intervjupersonerna visade starka känslor genom att vi inte såg tendenser till att intervjupersonen skulle fara illa samtidigt som vi tillät dem att själva bestämma när de ville fortsätta prata genom att vi var tysta.

5 Resultat och analys

Här redovisas resultatet av studien där våra citat är språkligt redigerade. Presentationen delas upp under åtta olika teman som vi funnit i vår analys. Analyskategorier var utmärkande drag i intervjuerna. Dessa teman bygger på olika nivåer som rör individ, interaktion och system. Nivåerna är relaterade och hänger ihop då vi ser att när det uppstår oenigheter på arbetsplatser behöver vi beakta alla systemets delar, dvs. organisationen, individen och arbetsgruppen. Det tydliggörs i vårt empiriska material att konflikter inte kan ses oberoende av sitt sammanhang som har stor betydelse för konflikternas ursprung, hantering och förlopp. Det visar att en fungerande arbetsmiljö bygger på relationer som möjliggör för individer och arbetstagare att skapa såväl en personlig som social identitet, där interaktionen och kommunikationen är central. Det är bekräftelse som möjliggör individuell utveckling och upplevelser i mötet med andra är grund för möjligheter att agera.

De analytiska temana består av: Upplevelse av konflikt; Ilska och förtvivlan – konflikters eskalation; Konflikters ursprung i avsaknad av gemenskap; Brister i kommunikationen som leder till konflikter; ”En giftig ledarstruktur” – ledarens roll i organisationen; Behov av bekräftelse i konfliktförloppet; Att förstå sig själv och konflikten; Individens agerande till följd av konflikter på arbetet. Det empiriska intervjumaterialet har väglett oss till teorin som i sin tur har underbyggt en analytisk djupgående förståelse av och att förklara intervjupersonernas verklighet. Det bygger på en analys av de mekanismer som ligger till grund för den sociala processen bakom konflikter som utgår från och är nära relaterad till våra frågeställningar.

Utifrån redovisat resultat kommer vi att analysera vårt empiriska material i relation till tidigare forskning och våra utvalda teorier.

5.1 Upplevelse av konflikt

I våra intervjuer framkom olika konfliktupplevelser på arbetsplatser som rörde kommunikationsbrist, arbetskamrater, arbetsbelastning, otydligt ledarskap och organisationsstrukturer. Det visar sig att konflikterna till att börja med kan vara vaga i konturen men att de utvecklas till konflikter. Dessa upplevelser är till synes individuella eller kontextuella vilket våra intervjupersoner uttrycker. IP2 beskriver arbetsbelastning som en orsak till konflikten.

Sommartid fick jag jobba själv, jag sprang fram och tillbaka och det ringde och då var jag helt själv, vi brukar vara fyra. Då hade jag varit där i en och en halv månad. Bli lämnad själv på ett ställe [...] Det var en fruktansvärt stressig period. (IP2)

Detta citat belyser hur arbetsbördan kan ge uttryck för stress och ligga till grund för konfliktens ursprung och leda till en destruktiv utveckling. En annan upplevelse av konflikter kan vara relationer till arbetskamrater som IP3 uttrycker.

Du säger jag, det är skit, jag mår jättedåligt [...] Det tog mig lång tid att förstå att det var vuxenmobbing på arbetsplatsen som jag var utsatt för [...] Ni var sju stycken mot mig. (IP3)

Sammanfattningsvis i dessa citat ser vi olika ursprung till att konflikter kan uppstå i relation till organisation, individ och arbetsgrupp. Strangert (2001) menar att kontexten berör konflikters orsak och förlopp. IP3 ger uttryck för kontextens betydelse gällande anställningsform: ”Kom dit på ett vikariat [...] Jag fick mer vik. [...] Sen blev jag nedflyttad till en annan avdelning [...] De hade inte pratat med mig trots att vi jobbade ihop [...] Räknade ut att alla hade fått placering utan jag”. Studien visar att vikariatsanställning som är vanligt förekommande i arbetslivet idag kan påverka känslan av att vara utsatt (Arbetslivsinstitutet 2005). Konfliktorsaker kan leda till minskad arbetsglädje och psykisk ohälsa. Theorell m.fl.(2005) menar att för att en förändring skall ske är en konstruktiv hantering nödvändig för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Genom att ta hänsyn till sammanhanget i upplevelsen av konflikten kan vi förstå orsaker och bakomliggande mekanismer. Öqvist (2008) anser att detta kan påverka individens möjlighet till att agera.

5.2 Ilska och förtvivlan – konflikters eskalation

Vårt empiriska material belyser känslomässiga reaktioner till följd av att konflikter inte hanteras. Våra intervjupersoner delger oss eskalationen och konsekvenserna av att arbetsorganisationen som helhet inte fungerar och att de påverkas känslomässigt. Det gäller

såväl känslor av ilska och irritation som ledsnad och uppgivenhet. IP1 belyser egna reaktioner och upplevelser i följande citat.

Sen så slutar en, jag och den nya kollegan kommer sådär bra överens i början, det tar inte lång tid förrän vi kommer i klinch med varandra [...] kollegan styr så att det blir ett icke fungerande projekt, men projektledaren agerar inte i detta så tillslut blir jag arg för då hade jag lagt ner tid på vad jag skall göra [...] jag blir riktigt arg, så arg, jättearg och plockar ihop min dator och skall gå hem. Jag känner att jag fått nog, nu är det nog. (IP1)

I citatet framkommer arbetsorganisationen och strukturernas inverkan på individen då organisationen som system påverkar flera delar än enbart individen. En annan av de intervjuade uttrycker brister i organisationen som gjort att hon känt sig exploaterad i sin arbetssituation. Även detta ger upphov till känslor som framkommer då IP2 beskriver följande.

... DET VAR VÄL FÖR FAN INGEN FEEDBACK. Jag var så arg så jag känner att jag börjar bli arg igen [...] Feedback är när man tackar någon för den har jobbat över, fixat och pusslat med barnen, för att man ska kunna jobba över. Det har du inte ens sagt någonting om ... nej... jag var jätte arg då [...] - Sitt inte å skratta och le åt mig när jag gråter. (IP2)

Utifrån detta citat kan vi beskåda kontentan av hur upptrappningen påverkar individen i sitt beteende i förhållande till arbetsmiljön. Eskalationen i konflikterna framkommer då intervjupersonerna uttrycker känslomässiga reaktioner utifrån konfliktförloppet. Konklusionen av dessa citat är att då inte osämja hanteras kan resultatet av eskalationen leda till att människor mår dåligt. Det kan vi relatera till Ekstam (2000) som menar att om konflikter inte hanteras kan det få förödande konsekvenser. Konsekvenserna av obearbetade konfliktförlopp och individens känslor och beteende beskriver Glasl (1999) i eskalationstrappan (se bilaga 1). På grund av att konflikter inte hanteras finns risk för att eskalationen kan utmynna i psykisk ohälsa. Detta framhäver IP3 genom citatet nedan.

Och så ringde jag till feelgood i hemlighet jag stod i en skrubbe och frågade kan man få komma akut, nej, men vi måste ju ha en remiss ifrån din chef. Ja, men det är ju chefen som är orsaken och så blev jag ju heltidssjukskriven och återkom aldrig till den arbetsplatsen, vilket jag inte trodde i början (IP3).

Här får vi ta del av de individuella följderna av en icke fungerande arbetsmiljö då IP3 beskriver sina känslor och reaktioner på konfliktupplevelse som ledde till psykisk ohälsa i relation till detta. Jordan (2006) beskriver att oenigheter kan få destruktiva följder och leda till sjukskrivningar om de inte hanteras. Detta förlopp kan ses då IP1 uttrycker: "Sen blir jag sämre och sämre och tillslut blir jag så dålig så att jag måste söka akut". I likhet med vad Strangert (2001) menar när han säger att det finns ett nära samband mellan psykisk ohälsa och

hur konflikter hanteras. I motsats till detta beskriver IP2 arbetsmiljöns positiva inverkan på individen ”huvudsaken är att vi trivs ihop. Vi var fyra som arbetade där och sex månader gick och jag trivdes jättebra och de trivdes med mig. Så jag fick vara kvar”. Utifrån dessa citat kan vi se betydelsen av att kontinuerligt arbeta med arbetsmiljön för att skapa goda förutsättningar på arbetsplatsen och för individer.

5.3 Konflikters ursprung i avsaknad av gemenskap

I vårt empiriska material påtalas vikten av relationer i förhållande till en väl fungerande arbetsmiljö på arbetsplatsen. Våra intervjupersoner uttrycker betydelsen av goda relationer genom att de pratar hjärtligt om dem. IP3 beskriver detta på följande sätt i citatet nedan.

Vi fann varandra direkt, det blev jätte tajt [...] Dom hade gott av detta för vi var så samspelade. Vi gjorde saker som man inte har gjort förut (IP3).

Med utgångspunkt i detta citat kan vi se hur fungerande relationer ger positiva resultat på en arbetsplats. I likhet med detta skildrar IP2 både betydelsefulla relationer och hur olikheter kan vara en tillgång för en god arbetsmiljö.

Ja, först kändes det helt fantastiskt, gör mysigt och jätte trevligt, vi fyra är väldigt olika som personer och det är ju också kul. (IP2)

Däremot kan det bli konsekvenser för individen om arbetsplatsen inte erbjuder möjligheter till att skapa relationer. Dessa konsekvenser kan leda till osämja när någon utesluts vilket IP1 i citatet nedan delar med sig av.

Arbetskamraterna går ihop mer och mer och det var ju inte bra. Hela tiden är det väldigt spänt mellan oss, kollegan pratar ju inte med mig och säger jag någonting, på våra personalmöten så är det mycket sådana saker. De två kommer mer och mer överens, bättre överens [...] Jag försöker räcka ut en hand till min kollega dessa veckor innan semestern, komma med förslag och tankar men Nej, det är ett nej som inte öppnar upp till att ställa frågan – har du något annat förslag eller utan det är ett nej. (IP1)

I citaten ser vi sammanfattningsvis behovet av att skapa relationer på en arbetsplats för att skapa en god arbetsmiljö och för att kunna samspela med andra. Thylefors (2005) menar att detta är ett mänskligt behov som leder till trygghet. Liksom Heidegren och Wästerfors (2008) som betonar människans behov av interaktion för att kunna bygga relationer. Jordan (2006) menar att om man kontinuerligt arbetar med relationer kan konflikters destruktiva förlopp minska. Det ger oss sammantaget stöd i tolkning av våra intervjupersoners erfarenheter.

5.4 Brister i kommunikationen som leder till konflikter

Våra intervjuamtal belyser kommunikationens centrala roll för individen i samspel med andra. Det är negativ kommunikation som genomsyrar de intervjuades tal om arbetsplatserna och med inslag av makt. Detta gäller i både icke verbal och verbal kommunikation vilket IP1 synliggör nedan.

Man känner att man är exkluderad helt enkelt, man känner det, är precis som att, man går in i ett rum och jag kan lika gärna gå in i lunchrummet utan att det satt någon där, den känslan är precis som om man inte var där [...] för man syns inte. (IP1)

I citatet framgår hur kommunikationen påverkar samspelet på arbetsplatsen där behovet av respons och uppmärksamhet är väsentligt för den intervjuade och avsaknaden ger en känsla av utanförskap. Detta behov tydliggörs då kommunikation efterfrågas vilket vi kan utläsa utifrån citatet från IP2 nedan.

Vi fick inget veta och ingen i styrelsen har frågat mig någonting och det tycker jag är fantastiskt dåligt [...] jag tycker det är konstigt att en styrelse inte tar det med mig [...] jag tänker att efter en sån grej tycker jag att han skulle ha sagt, kan inte vi ta en halvtimme eller nåt då? (IP2)

Den kommunikationsbrist som uttrycks ovan kan framstå som en form av härskarteknik där IP2 utsätts för osynliggörandet. Enligt Berit Åhs (1978) är härskartekniker en negativ kommunikation som påverkar individens självkänsla. Intervjupersonernas upplevelser är i huvudsak en negativ kommunikation som kan relateras till härskartekniker. Ytterligare exempel på detta är när information inte ges då IP3 uttrycker följande: jag förstod inte vad jag skulle jobba med [...] utan instruktioner vad jag skulle göra [...] fick bara gå på fingertoppskänsla och intuition” (IP3). Vidare kan vi se härskartekniker som förminskar individen och hennes självkänsla genom en kommunikation som förlöjligar individen vilket IP1 belyser här: ”jag sitter där och tittar efter roliga klipp med Robert Broberg... kollegans nonchalanta svar – vem tror du skulle vilja titta på en sån gammal gubbe” (IP1). Konsekvenserna av kommunikationsbrist påverkar både individen och arbetsmiljön och kan ligga till grund för oenigheter vilket IP3 gestaltar i citatet nedan.

De har aldrig hört av sig [...] Ja, sa jag det har förts många frågor om hur jag mår, sa jag skall säga precis som det är. Jag har haft ett rent helvete och jag är glad att jag lever idag och det är många saker jag aldrig mer kommer att kunna göra för jag är hjärntrött och hjärnstressad. (IP3)

Här ser vi hur följden kan bli då det inte funnits någon kommunikation och hur detta påverkar arbetsmiljön. Sammanfattningsvis kan vi i detta tema se att kommunikationsbrister påverkar

individens samspel som gör det svårt att skapa relationer. Asplund (1987) utvecklar förståelse av respons och behov av samspel för att bli bekräftad och må bra. På liknande sätt utvecklar Jordan (2006) att kommunikation och förmågan till att kunna samarbeta är relaterade till varandra. Våra intervjupersoner visar på en avsaknad av kommunikation där de som individer påverkas starkt vilket kan relateras till en asocial responslöshet (Asplund 1987). Det finns behov av tydlig kommunikation vilket Tillett och French (2007) förklarar som ”effektiv kommunikation”. Något som IP1 beskriver i följande citat: ”Men hur tolkar man det å man kan tolka det som man vill och också det här, hur säger man saker och man ser också” (IP1).

5.5 ”En giftig ledarstruktur” – Brister i arbetsorganisationen

I vår studie framkommer behov av professionella ledare och ett tydligt ledarskap när personal- och konfliktkompetens efterfrågas. Våra intervjupersoner belyser utifrån sina upplevelser förväntningar och önskemål på arbetsorganisationen som en funktionell struktur och ledarens roll i den. Detta uttrycker IP1 väl med citatet nedan.

Jag började som praktikant och den arbetsplatsen är mycket destruktiv, det är mycket konflikter hela tiden [...] i organisationen, det är brist i ledarskap, det är ett jättestort behov av en informell ledare och då har vi ju redan en, det är det som handledningen går ut på, få bort dennes roll som informell ledare och att projektledaren skall vara den fullständiga ledaren för detta. (IP1)

Sammanfattningsvis utifrån detta citat framhävs betydelsen av en funktionell struktur med en ansvarsfull ledare. IP1 uttrycker att informella ledare skapar en osund arbetsmiljö. Thylefors (2005) utvecklar frågan om ledarens betydelse för den anställde och den psykosociala arbetsmiljön. Det kan relateras till IP3 som uttrycker ”Vi hade en ledarstruktur på den arbetsplatsen som jag jobbade som var giftig. Som var glöden alltså”. Det visar vilken avgörande roll ledaren har för medarbetarnas arbetstillfredsställelse och att bristerna som beskrivs påverkar individen både arbetsmässigt och känslomässigt. Det inverkar för individens såväl personliga som sociala identitet (Archer 2003; Engdahl 2006). IP2 beskriver förväntningarna på ledaren på följande sätt: ”Jag tyckte chefen hade gjort monster fel när det gällde personalen” [...] väldigt oprofessionellt och dåligt ledarskap”. Citatet visar att ledaren inte bara har en roll i arbetsorganisationen. Det ställs också krav på personliga egenskaper såsom kompetens och ansvarstagande. Det sammanfattas bra av Larsson (2002) med att ledaren skall både inneha kunskaper att driva verksamheten och ansvara för medarbetarna.

5.6 Behov av bekräftelse i konfliktförloppet

Det sampel som eftersträvas på arbetsplatsen som vi analyserat tidigare möjliggör att vi blir synliggjorda, vilket är grund för individens möjlighet att skapa sin identitet. I vår studie ser vi avsaknaden av bekräftelse som ett led i konflikt förloppet. Intervjupersonerna uppmärksammas inte för sina arbetsinsatser. Behov av och önskan om att bli sedd tydliggörs genom våra intervjupersoners upplevelser som uttrycks av IP1 nedan.

Allt jag gör är inte bäst, det är inte så och någonting gör jag som är bra som jag kan tillföra[...] men nu känns det väldigt skönt för att jag vet att det företaget, den verksamheten är inte i behov av mina kunskaper, förmågor och färdigheter, jag tillför så mycket mer än att bara sitta och vända papper, jag kan så mycket mer och jag skall göra så mycket mer. (IP1)

Utifrån detta citat ser vi behovet av bekräftelse som del av en självbild och identitet. Intervjupersonen bekräftar sig själv och sina kunskaper i förhållande till sina erfarenheter och sina arbetsuppgifter. IP3 ser å andra sidan både sitt eget och försöker tillgodose andras behov av bekräftelse. Detta beskrivs i citatet nedan.

Jag fick ingen kredit för det, att jag gjorde detta [...]Det är ett framsteg och ingen såg det, ... jag blir upprörd [...]Så jag är den som idag kan vad alla heter på hela huset och med en gång det kommer in en ny så går jag dit. Jag säger ofta deras namn[...]Men jag kände att jag har ju gjort bort mig på ett sätt, uppenbarligen som jag inte kunde förstå att jag har gjort. För det blev så väldigt konstigt. Jag fick inga löneförhandlingar, de stängde dörren rakt i ansiktet på mig [...] jag fick inte ens komma in där. (IP3)

Citatet ovan visar hur hennes egen avsaknad av bekräftelse påverkar hennes identitetsprocess då hon tvivlar på sig själv. För att kunna utvecklas som individ i sin identitet menar Archer (2000) att det krävs bekräftelse. Att bli bekräftad är därför ett mänskligt behov, vilket vi i denna studie främst relaterar till den sociala identiteten som utvecklas i yrkesutövning och på arbetet. Individens självbild inverkar för hennes styrka att hantera konflikter på arbetsplatsen. Vi har sett ett intressant mönster i våra intervjuer. Då det saknas erkännande och bekräftelse från andra kompenserar individerna detta med att försöka övertyga och bekräfta sig själva och sina insatser när ingen annan gör det: ” Jag känner ändå att jag har gått därifrån rakryggad, jag har gjort ett bra jobb” (IP2). ”Med den utbildning jag har så är det ju vansinnigt att inte ha mig med” (IP3). ”För mig är ju det helt och hållet gå ur min roll, min professur [...] för det är det jag är JAG ÄR UTBILDAD, JAG ÄR PROFESSIONELL” (IP1).

5.7 Att förstå sig själv och konflikten

Våra intervjupersoners berättelser uttrycker det inre samtalet som de för med sig själva (Archer 2003). De intervjuade reflekterar och vrider och vänder i sina tankar på de situationer de har upplevt på arbetet och dess följder för dem. Det ger dem ökad självkänedom och verktyg att förstå, förebygga och hantera konflikten. Detta uttrycker IP3 tydligt i citatet nedan.

Det måste ju vara mig det är fel på då många människor tycker att jag är så dålig... ja, jag blir upprörd när jag säger det... men jag har verktyg, jag har en plan om vad som skall ske i kommunen innan jag lägger näsan i vädret [...] Det som är bra med mig och som gör att jag idag kan säga att jag har förlåtit mina arbetskamrater, fast de inte har bett om ursäkt är att jag gått en utbildning i sorgebearbetning. (IP3)

Här får vi ta del av den inre dialogen som IP3 för med sig själv. I hennes arbete med sin självkänedom framkommer hur hon försöker förstå och bearbeta hur hon ska kunna hantera sin situation. IP2 beskriver den inre dialogen på liknande sätt utifrån citatet nedan.

Så hon tyckte att jag skulle göra det men jag kände Nej, jag vill inte vara där!! Nej jag kände det, skall jag jobba varje sommar och var helt sönderstressad [...] nej, det går ju inte det.(IP2)

Med hänsyn till detta citat kan vi följa hur hon i enlighet med Archers teori ”pratar med sig själv” om sina erfarenheter för att skapa harmoni i sin arbetssituation. Denna harmoni gestaltas även då IP1 säger:

jag måste jobba heltid för att komma till ett annat arbete [...] kunna göra en förändring med mitt liv och jag känner att jag har mycket kraft och energi att jag kan göra det nu. (IP1)

Sammanfattningsvis ser vi hur viktig den inre dialogen är för våra intervjupersoner där känslor och erfarenheter bearbetas. De söker stabilitet i sin självkänedom och det kan också ge möjlighet till förändring i såväl förståelse som handling. Det här beskriver Archer (2003) som en reflexiv subjektiv inre livsprocess där människan för en ständig dialog med sig själv. Thylefors (2005) framhåller att utveckling av självförståelse kan behöva gå genom konfliktupplevelser. Det gäller att kunna förhålla sig till konflikter för att lära känna sig själv.

5.8 Individens agerande till följd av konflikter på arbetet

Arbetsplatskonflikten medför att de intervjuade agerar, och det görs i förhållande till upplevelser av hinder och möjligheter i situationen. Upplevelser av den individuella process som ligger till grund för deras agerande där de vrider och vänder på sig själva utifrån erfarenheter, känslor och uppfattningar klargörs i citatet nedan.

Försöka så att det inte påverkade verksamheten för mycket [...] Någonstans kände jag att rättvisa skulle skipas [...] jag vill börja jobba och sen känner jag också att så fort jag kan börja jobba så kan jag ta mig därifrån. För det är ju den vägen jag måste gå, jag måste jobba heltid för att komma till ett annat arbete, en annan avdelning [...] om inte annat för min egen ekonomiska skull. (IP1)

Här kan vi se den reflexiva processens förlopp till ett slutgiltigt agerande där hon först beskriver en lojalitet gentemot sin arbetsplats som sedan övergår till att hon ser att hennes engagemang inte har någon betydelse för verksamheten. Hon beskriver trots allt hinder för att lämna sin anställning, men att hon har det i åtanke. Agerandet kan leda till struktur och samhällsförändringar som IP3 beskriver i följande citat.

Det tar aldrig slut. Då har jag en plan, en personlig plan [...] i policy står att man skall gå med glädje i sitt arbete, det förekommer att människor som är anställda inte gör det [...] Jag har själv skrivit en motion [...] man måste se över regelverken och lagen och om mobbning på arbetsplatsen. (IP3)

Utifrån detta citat tar vi del av berättelsen om individens agerande som hon i efterhand konstruerat då hon förstod vad hon varit utsatt för som resultatet av individens process. Danermark (2003) menar att det krävs mänskliga förmågor av reflexivitet och handlingskraft för att åstadkomma en förändring inom strukturen. I motsats till detta beskriver IP2 följande: ” Jag söker hellre ett nytt jobb och går vidare än att lägga massa negativ energi på detta”. Tankarna om att undvika eventuell psykisk ohälsa möjliggör för henne att se sig om efter ett annat arbete för. Genom citaten ovan ges belysning av olika sätt att utifrån sin arbetsituation där intervjupersonerna i processen får ökad medvetenhet och möjlighet till en förändring. Hirschmans (2006) förklaring av olika sätt att reagera och agera då individer ställs inför olika val, att acceptera, försöka påverka eller gå har åskådliggjorts väl genom de intervjuades reaktioner och handlingar till följd av ohållbara arbetsituationer som inneburit konflikter.

Sammanfattningsvis utifrån vårt resultat och analys framgår att det kan behövas ett gediget arbete, kontinuitet och en stor medvetenhet för att förebygga konflikter på arbetsplatsen. Detta framkommer då IP3 uttrycker: "Det kom ett coaching företag [...] det hon gjorde var bra. Och det pågick under ett helt läsår [...] alla skulle ta sitt ansvar, lova varandra saker och när uppföljningen som vi hade bestämt skulle göras så fanns ju plötsligt inga pengar. Då gjorde man inte den uppföljningen så hon fick aldrig knyta ihop påsen [...] då hade man glömt alla löften". (IP3) Det uttrycks att systemets olika delar behövs för att få en fungerande och hälsosam arbetsmiljö både individuellt, relationellt och institutionellt. Vår slutsats är att individer, arbetsgrupper, ledarskap och organisationen är delar av ett system som måste ses i sin helhet och dess inbördes betydelsefulla relationer.

6 Avslutande diskussion

I våra slutsatser kommer vi att återkoppla studiens empiriska resultat och teoretiska analys till vårt syfte och våra frågeställningar.

Vi kan utifrån vår studie se att det kan behövas individuella resurser såsom att arbeta med sig själv för att kunna förebygga och hantera konflikter. I denna självförståelseprocess kan individen få styrka och finna vägar att agera utifrån sin situation. Det handlar om en egen medvetandeprocess som är central när det gäller förståelse av konfliktupplevelser på arbetet. Vi har inspirerats av Thylefors (2005) som går tillbaka till Marx förståelse av att samhällsomvandling måste bygga på människan själv, hennes förståelse av sociala situationer och att hon därifrån kan utvecklas till att ändra sin inställning och utifrån det agera. Det kan vi här relatera till ett socialpsykologiskt perspektiv där människan är i behov av relationer för att fungera, utvecklas och må bra. I det samhälle som vi lever i idag tycker vi oss se ett behov av en förändring som rör arbetsklimat för att kunna tillgodose människans behov när det gäller relationer på arbetet. IP1 uttrycker detta på ett gediget sätt genom citatet nedan.

Rädslan att inte vara tillräcklig, den prestationen du gör kunskapsmässig, den akademiska delen den är inte den som är viktigast längre utan det är på sättet du förmedlar den och det är det som blir så väldigt påtagligt, det är den rädslan som ligger bakom det här (IP1).

Det kan finnas många bakomliggande mekanismer till konflikters ursprung vilket även framkommer i vårt empiriska material. Vi har fokuserat på individers upplevelser av konflikter och arbetsplatsen som organisation som vi har funnit en givande förståelse av genom våra teoretiskt underbyggda studier. Det innebär att arbetsplatsen kan ses som ett system med relationer av individer, ledare och arbetsgrupper (Angelöw och Jonsson 1990). Dess grundläggande strukturer bygger på kommunikation som i sin tur är relaterat till individuell och social identitet, behov av erkännande och erfarenheter som elaboreras i den inre dialogen (Archer 2003). Vi har funnit utifrån våra studier att oenigheter på arbetsplatsen grundas och eskalerar i kommunikationsbrist som en del i samspelet där relationer skapas. Kommunikationen är ett viktigt led i konfliktförloppet och för relationsarbetet vilket kan utläsas då den kommunikation som förs i vårt material är negativ. Om inte konflikterna resulterar i effektiv kommunikation som innebär ett gediget arbete med relationerna kan detta påverka individens välmående och den psykosociala arbetsmiljön. Kommunikationens centrala roll i vår studie visar att konfliktupplevelser har innebörder ur individuellt socialpsykologiskt perspektiv. Vi vill lyfta fram att konfliktupplevelser kan ge upphov till en

känslomässig och reflexiv identitetsprocess om kräver mycket av individen som upplever konflikter på arbetet. Centralt i konfliktupplevelserna är avsaknad av bekräftelse. Det kan handla om avsaknad av positiv erkänsla och respons på utfört arbete som vi ser i våra intervjuer som själva grunden i konflikten. Detta medför upplevelser av att t.ex. vara osynliggjord eller förlöjligad. För att individen ska klara sådana erfarenheter krävs att individen utvecklar förmåga att förstå sig själv och situationen fullt ut, vilket till syvende och sist måste bygga på att hon skapar självinsikt och bekräftar sig själv för att skapa en självkänsla.

Ledarens centrala roll i konflikthanteringsprocesser visas genom vår studie som belyser behovet av ett tydligt ledarskap. En annan viktig del av arbetet med konflikter på arbetsplatser är tydlighet då det gäller strukturer och arbetsfördelning. Brister det i ledarskap eller organisation kan detta resultera i konflikter och en ohälsosam arbetsmiljö. En aspekt som vi vill lyfta fram i vår studie är intervjupersoners anställningsform som kan ha begränsat individen i sitt agerande. I organisationen utsätts de för härskartekniker och att agera genom att göra sin röst hörd blir då inte ett alternativ. Det finns en avsaknad av bekräftelse för arbetsinsatser som kan bero på anställningsform. Detta kan innebära att människan behöver vara lojal som vikarie eller provanställd då man inte tillhör organisationen på samma sätt som om man varit fastanställd. Det visar betydelsen av kontexten för konfliktupplevelser i arbetet, liksom dess hantering, eskalation och följder.

6.1 Reflektioner över studien

Studien har bidragit till nya tankar, idéer och kunskaper då vi lärt oss mycket av våra intervjupersoner. Vi har under studiens gång sett vikten av tydlighet och öppenhet för ett fungerande samspel i arbetsrelationer. Detta har vi reflekterat och diskuterat sinsemellan vilket har avspeglats i vårt samarbete. I och med arbetet har ett intresse väckts för fortsatta studier gällande Archers teoribildning och erkännandet då vi ser en potential till att utveckla undersökningen i maktstrukturer såsom klass, kön och etnicitet och få en bredare förståelse i ämnet. Vi ser ett behov av utvecklad kompetens och ytterligare forskning inom konflikthantering då många människor mår dåligt och är sjukskrivna på grund av arbetsplatskonflikter.

Litteraturförteckning

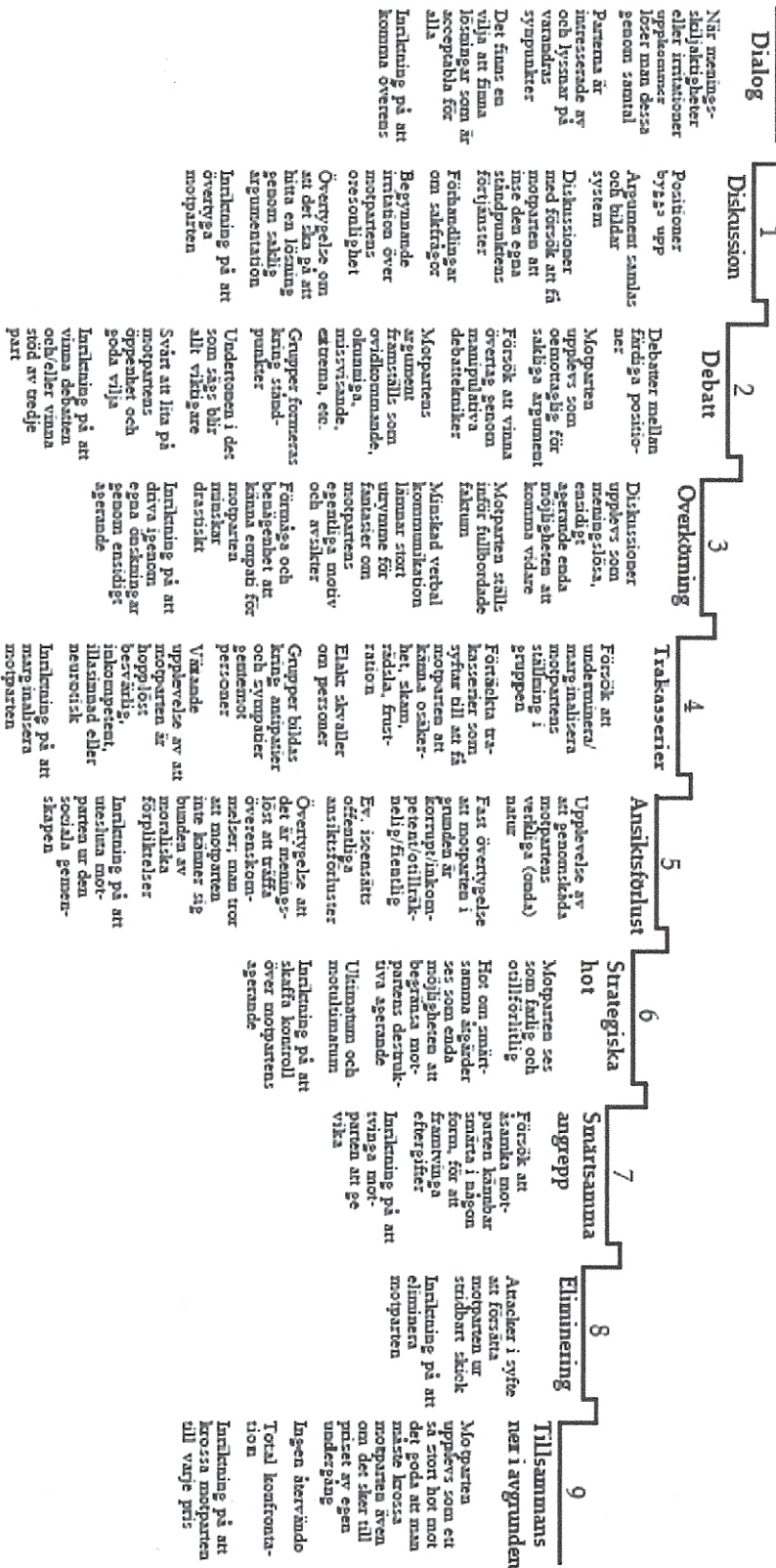
- Angelöw, B och Jonsson, T. (1990) *Introduktion till socialpsykologi* Lund: Studentlitteratur AB.
- Archer, M. (2003) *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge: University Press, Cambridge.
- Archer, M. (2000) *Being human - The problem of agency*. Cambridge: University Press, Cambridge.
- Asplund, J. (2004): *Det sociala livets elementära former* Bokförlaget Korpen: Göteborg.
- Danermark, B. m.fl. (2003). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Författarna och studentlitteratur AB.
- Deutsch, M. (2000) *The handbook of conflict resolution* San Francisco: Jossey-Bas Förlag.
- Edelmann, R. (2000). *Konflikter på arbetet*. Lysekil: Slussens Bokförlag.
- Ekstam, K. (2000) *Handbok i konflikthantering*, Malmö: Liber AB.
- Engdahl, E. (2009) *Konsten att vara sig själv*. Malmö; Liber AB.
- Fangen, K. (2004) *Deltagande observation*. Malmö: Liber AB.
- Glasl, F. (1999) *Confronting Conflict Gloucestershire* Hawthorne House.
- Haakvoort, I & Friberg, B. (2011) *Konflikthantering i professionellt ledarskap*. Malmö: Gleerups.
- Heidegren, C, G & Wästerfors, D. (2008). *Den interagerande människan*. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Hirschmann, A. (2006) *Sorti eller protest*. Lund: Arkiv förlag.
- Jordan, T.(2006). *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Lärarförbundet.
- Kvale, S.& Brinkmann, B. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsen, R. (2002). *Konflikter och oenigheter på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér Axelsson, B och Thylefors. (1996) *Om konflikter*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Lennér Axelsson, B och Thylefors, I. (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

- Maltén, A. (1998) *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion* Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Rudenstam, A & C. (2006). *Bättre relationer på jobbet*. Malmö: Liber AB.
- Strangert, B.(2001). *Studier av arbetsplatskonflikter. Aktörsperspektiv och konflikthantering*. Enheten för arbets- och organisationspsykologi, Umeå Universitet.
- Svenningsson, S och Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Tillett,G & French, B (2006) *Resolving Conflict*. Oxford: University Press, Oxford.
- Tillett,G. & French, B. (2007). *Resolving Conflict A practical approach*. 3. uppl. South Melbourne: Oxford University Press.
- Ås, B (1978) Hersketekniker. *Kjerringråd* nr 3, s 17-21
- Öqvist, O. (2008). *Systemteori i praktiken: Konsten att lösa problem och nå resultat*. Stockholm: Förlagshuset Gothia AB.

Internetkällor

- Arbetsmiljöverket (2011) *Arbetsmiljölagen*. [Elektronisk]. AFS 1977: 1160. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Tillgänglig: <http://www.av.se/lagochratt/aml/> [2011-04-25 11.01]
- Arbetsmiljöverket (2011) *Arbetsmiljölagen*. [Elektronisk]. Motion 2007:60. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Tillgänglig: http://www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006_13.pdf [2011-04 -05 12:22]. Benämns 2011:1 i texten
- Arbetslivsinstitutet (2005) *Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar* [Elektronisk]. Theorell, T. m.fl. [2011-04-18]
- Göteborgs Universitet (2011) *Arbetsplatskonflikt* [Elektronisk]. Göteborg <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/> [2011-04-18]
- The international journal of conflict management (2011) [Elektronisk]. <http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=ijcma> [2011-04-18]

Konflikteskalationens 9 steg



Bearbetad efter F. Glasl (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 5. Auflage.* Bonn: Paul Haupt Verlag.
av Thomas Jordan, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, 2007. E-post: thomas.jordan@rv.gu.se

Bilaga 2

Intervjuguide

Denna intervjuguide används som underlag för att kunna tillgodose vår studie med intervjugpersonernas livsberättelser.

Skulle du vilja berätta lite kort om dig själv.

Individnivå

Vill du berätta lite om din upplevda konflikt?

Beskriv känslan?

Agerande/Relation/Eskalation

Vad fick dig att agera? (tidsperspektiv, möjligheter/hinder)

Hur agerade du?(känsla)

Hur agerade arbetskamraterna?

Hur agerade ledaren?

Hur skulle du vilja att en arbetsrelation såg ut?

Hantering

Hanterades konflikten?

Hur hanterades den?

Av vem hanterades den?

Hur upplevde du att konflikten hanterades?

Kommunikation

Vem pratade du med?

Kommunicerade ni om konflikten?

Hur kommunicerade ni?

Hur upplevde du kommunikationen?

Hur skulle du vilja att kommunikationen såg ut?

Bilaga 3

Makt och härskarteknik

I vissa konflikter kan det finnas maktpositioner som är avgörande men det finns även strategier till att skaffa sig makt över någon annan. En av dem är *härskartekniken*, där manipulation och förtryck används för att få makt över andra och framhäva sig själv. Här förs en verbal och icke verbal kommunikation som Birgit Ås beskriver som en negativ kommunikation i fem olika härskartekniker.

Osynliggöra: Människor blir eller känner sig osynliga då det som individen gör inte ses som värdefullt och viktigt, det kan gälla förslag som inte blir kommenterade, att den man talar till vänder sig åt någon annan eller då individens arbetsuppgifter beskrivs som något oväsentligt.

Förlöjligande:– En maktstrategi som förminskar den andre och ger den som förlöjligar tillgång till makten genom att förminska och tillintetgöra individen som utsätts.

Undanhållande av information – Genom att inte dela med sig av information ger en maktposition då den som undanhålls information inte ges utrymme till att handla eller agera. Här kan beslut fattas bakom stängda dörrar och diskussioner hållas utan att alla är med.

Dubbelbestraffning – vad du än gör så ser någon till att det blir fel. *Skuld och skam* – När någon får dig att känna skuld och skam över något du har gjort. Har en individ utsatts för de fyra andra härskartekniker är skuld och skam ett resultat av dessa då individen känner sig misslyckad och ser resultatet som sitt eget fel. Detta är något som dessutom kan ske om vi inte hinner med det som förväntas, blir ifrågasatt då man blivit mobbad eller liknande för att själv vara orsaken till det (Ås 1978:17–21).

