



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**

# Konflikter mellan pedagoger

- skillnader och likheter på två skolor

Laya Breitholtz  
Camilla Molnár

Läroprogrammet LP01 / LAU390

Handledare: Erik Husberg

Examinator: Lena Olsson

Rapportnummer: HT12-2480-07



## GÖTEBORGS UNIVERSITET

### Abstract

#### **Examensarbete inom Lärarprogrammet LP01**

**Titel:** Konflikter mellan pedagoger - likheter och skillnader på två skolor

**Författare:** Laya Breitholtz , Camilla Molnár

**Termin och år:** Termin 7 - HT2012

**Kursansvarig institution:** LAU390 - Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

**Handledare:** Erik Husberg

**Examinator:** Lena Olsson

**Rapportnummer:** HT12-2480-07

**Nyckelord:** Kommunikation, konflikthantering, konflikthanteringsmetoder, känslor, pedagoger, rektorer

Under vår verksamhetsförlagda utbildningstid lade vi märke till att det pågick konflikter mellan personal på skolan. Vi känner att vår utbildning, i den mån det gäller konflikter, främst fokuserat på konflikter där elever är inblandade, växte ett intresse att studera konflikter inom personalen fram. Syftet med denna undersökning har alltså varit att ta reda på vilka sorters konflikter som pedagoger och rektorer har upplevt eller bevittnat samt hur dessa konflikter gått till. Vidare har vi undersökt hur konflikter hanteras och förebyggs på deras respektive arbetsplatser. Vi har valt respondentintervju som metod för undersökningen och totalt har sju personer intervjuats på två lågstadieskolor i Göteborgsområdet, fördelat på fem pedagoger och två rektorer. Intervjuerna har analyserats utifrån tre konfliktmodeller: ABC-modellen, Glasls eskalationsmodell och de Klerks konfliktkategorisering. Därigenom har vi fått en förståelse för vad för slags konflikter som pågår mellan kollegor i skolan samt hur dessa hanteras. På den ena skolan beskrev samtliga medarbetare olika sorters fördelningskonflikter när de ombads berätta om konflikter som de upplevt i arbetet. Intressant nog var även medarbetarna på den andra skolan samstämmiga och beskrev samma sorts konflikt, fast på denna skola var konflikter där de menade att enstaka personers beteende eller agerande bar skuld till den uppkomna konflikten. På skolan med fördelningskonflikter verkar kommunikationen mellan kollegorna vara sämre, vilket skulle kunna vara en orsak. En didaktisk konsekvens av konflikter mellan kollegor på lågstadieskolor är, oavsett konfliktens natur, att konflikter som ej hanteras på ett tillbörligt sätt hindrar lärande genom att pedagogernas energi ägnas konflikten istället för undervisande.

*Ju mer jag tänker på det,  
desto mer kommer jag att förstå  
att konflikter och samarbete inte är skilda ting  
utan faser i en process  
som alltid involverar något av båda.*

*C.H.Cooley*  
(Arne Maltén. 1998, s. 151)

## **Förord**

Vi vill tacka alla pedagoger och rektorer som medverkat i studien, och ställt upp. Utan er hade vi aldrig kunnat genomföra studien. Vi vill även tacka vår handledare Erik Husberg för allt stöd, tips och idéer. Det största tacket går till våra nära och kära som stått ut med oss och stöttat oss under denna långa process. Tack!

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
2. Definition av centrala begrepp .....	8
2.1 Konflikt .....	8
2.2 Konflikthantering .....	8
2.3 Kommunikation.....	8
3. Syfte .....	9
4. Problemformulering .....	9
5. Disposition .....	9
6. Teoretisk anknytning.....	10
6.1 Konfliktbegreppet.....	10
6.2 ABC-modellen .....	10
6.3 Glasls eskalationsmodell .....	11
6.4 De Klerks konfliktkategorisering .....	12
6.5 Sammanfattning av de tre modellerna.....	15
6.6 Förebyggande av konflikter .....	16
6.6.1 Utvecklingssamtal .....	17
6.6.2 Grupputvecklingssamtal.....	18
6.7 Konflikthantering av olösta konflikter .....	19
6.8 Känlornas betydelse i en konflikt .....	19
6.9 Vad händer när det uppstår en konflikt? Konfliktprocessen, hur uppstår konflikter? ...	20
6.10 Konflikt i arbetsmiljölagstiftningen .....	21
6.11 Sammanfattning av de resterande teoretiska anknytningarna och arbetsmiljölagen....	22
7. Metod .....	23
7.1 Urval och genomförande .....	23
7.2 Metoddiskussion.....	23
8. Etiska regler.....	24
9. Resultat.....	25
9.1 Intervjuer, skola 1.....	25
9.1.1 Intervju, rektor på skola 1 .....	25
9.1.2 Intervju, pedagog 1 på skola 1 .....	26
9.1.3 Intervju, pedagog 2 på skola 1 .....	27
9.1.4 Intervju, pedagog 3 på skola 1 .....	28
9.2 Intervjuer, skola 2.....	29
9.2.1 Intervju, rektor på skola 2 .....	29

9.2.2 Intervju, pedagog 1 på skola 2 .....	30
9.2.3 Intervju, pedagog 2 på skola 2 .....	31
10. Analys.....	34
10.1 Föregår pedagogerna och rektorerna med gott exempel när konflikter uppstår bland personalen på skolan?.....	34
10.2 Vad är konflikt enligt pedagogerna på de två skolorna? .....	35
10.3 Vilka sorters konflikter har de svarande upplevt själva på arbetsplatsen?.....	35
10.4 Vilka metoder används för att förebygga konflikter på skolan? .....	36
10.5 Sammanfattning av frågeställningarnas svar.....	37
11. Förslag på framtida forskning .....	37
12. Slutdiskussion.....	38
13. Referenslista .....	40
14. Bilagor .....	42
14.1 Bilaga A.....	42
14.2 Bilaga B.....	43

# 1. Inledning

Detta examensarbete är en studie om konflikthantering i skolan med fokus på konflikter mellan pedagoger i lågstadiet. Vi har studerat hur vanligt det är att konflikter uppkommer, varför de uppkommer samt hur konflikterna hanteras. Det är också en jämförande studie mellan två skolor i olika kommuner, vilken undersöker om det finns några skillnader mellan olika skolors sätt att hantera konflikter. Vi har besökt två lågstadieskolor i Göteborgsområdet. Anledningen till att vi valde att skriva om konflikthantering var att när vi har varit ute på verksamhetsförlagd utbildning (VFU) har vi märkt att det har uppstått konflikter mellan pedagoger. Konflikter är något som uppstår i vårt samhälle varje dag och skolvärlden är en del av vårt samhälle.

Hur konflikter med kollegor ska förebyggas och hanteras är ämnen som vi har märkt är viktiga att behärska eftersom konflikt med kollegor kan vara oerhört känslomässigt krävande och rent destruktiva. När konflikter uppstår och pågår hos individer kan det påverka hälsan psykiskt och hos pedagogerna kan dålig psykisk hälsa påverka deras undervisning negativt, vilket i sin tur har negativa samhällseffekter i form av ett sämre lärande hos eleverna. Att ha kunskap i konflikthantering är självfallet viktigt för de som är inblandade i konflikten, men vi menar att det i slutändan även är viktigt för hela skolans verksamhet att pedagogernas energi inte går förlorad i konflikter utan används till kärnverksamheten, det vill säga undervisning.

Samtidigt som konflikthantering är ett betydelsefullt ämne anser vi att ämnet tagits upp i väldigt liten utsträckning i vår högskoleförlagda utbildning och att konflikthantering mellan kollegor är ett närmast förbisett område. Genom de konflikter som vi själva kunnat se under vår VFU, och vår egna skolgång för den delen, har vi blivit alltmer intresserade av att lära mer om detta ämne. Vi hoppas också kunna dra nytta av detta arbete och de lärdomar som gjorts när vi efter examen själva agerar som pedagoger i vår framtida yrkesroll.

## **2. Definition av centrala begrepp**

### **2.1 Konflikt**

Ordet konflikt härstammar ur det latinska ordet *conflictus*, vilket kan översättas med sammanstötning eller kollision (<http://www.ne.se/lang/konflikt>, 2012-12-10). Den ursprungliga betydelsen av konflikt avser en fysisk sammanstötning, men i modern betydelse omfattas även icke fysiska kollisioner och det är även konflikt i den vidare innebörden som avses i detta arbete (Brodal & Nilsson, 1999). Konfliktbegreppet omfattar alltså en mängd olika slags konflikter, vilket innebär att det till synes enkla ordet under ytan är mycket komplext.

### **2.2 Konflikthantering**

Den norske psykologen Tor-Johan Ekeland (2006) skiljer mellan konfliktlösning och konflikthantering, där lösning innebär ambitionen att upplösa konflikten och sätta punkt för den. Många konflikter är dock av den sorten att de inte låter sig inte lösas och somliga kanske inte ens är önskvärda att lösas. Konflikthantering är en lämpligare term, med vilket vi menar att konfliktens orsak, funktion och konsekvenser analyseras för att därefter agera för en konstruktiv utveckling.

### **2.3 Kommunikation**

Även ordet kommunikation har rötter ur ett latinskt ord, *communicare* betyder ungefär att *göra något gemensamt* (Maltén, 1998). I uppsatsen används begreppet kommunikation som ett samspel mellan två eller flera människor, vilka talar så att de förstår varandra i en viss situation.



### **3. Syfte**

Med vårt examensarbete vill vi undersöka hur pedagoger i lågstadiet samt deras rektorer upplever konflikter. Vi önskar ta reda på vilka sorters konflikter som de har upplevt bland personalen eller bevittnat samt hur dessa konflikter gått till. Vidare önskar vi ta reda på hur konflikter hanteras och förebyggs på deras respektive arbetsplatser. Ett annat syfte som vi har med vår studie är att vi vill undersöka om det finns någon skillnad i konflikthanteringen eller i konflikterna mellan de två skolorna. Våra tidigare erfarenheter tyder på att olika skolor skiljer sig åt på denna punkt.

### **4. Problemformulering**

1. Föregår pedagogerna och rektorerna med gott exempel när konflikter uppstår bland personalen på skolan?
2. Vad är konflikt enligt pedagogerna och rektorerna på de två skolorna?
3. Vilka sorters konflikter har de svarande upplevt själva på arbetsplatsen?
4. Vilka metoder används för att förebygga konflikter på skolan?

### **5. Disposition**

Uppsatsens disposition utgår från den klassiska modellen som brukar användas vid undersökningar (Stukát, 2011). I inledningen presenteras ämnet som vi valt att skriva om, varför vi valt detta ämne samt hur undersökningen är genomförd. Under definition av centrala begrepp presenteras några av de viktigaste begreppen som arbetet baseras på. I syfte och problemformulering förklaras arbetets syfte samt de frågeställningarna som vi har utgått från. Under disposition redogörs hur uppsatsen är uppbyggd, det vill säga vilka delar uppsatsen består av och vad respektive del innehåller. I teoretisk anknytning presenteras ett utdrag ur vad tidigare konfliktforskning kommit fram till. Kapitlet innehåller bland annat en introduktion till tre olika konfliktmodeller som används. I nästa del, metod, förklarar vi vilken undersökningsmetod som använts i undersökningen och motiverar valet av den. Under etiska regler förklarar vi på vilka etiska premisser undersökningen och uppsatsen bygger. Resultaten av intervjuerna sammanställs i kapitlet Resultat. I analysdelen besvarar vi problemformuleringarna genom att ställa frågorna till resultatet av intervjuerna och till den litteratur som presenterats under den teoretiska anknytningen. Under förslag till framtida forskning nämner vi några förslag till hur detta arbete skulle kunna följas upp, eftersom det alltid dyker frågeställningar efter arbetets gång som inte ryms inom arbetets ramar. Sedan följer diskussionsdelen, där vi själva reflekterar över de erfarenheter som vi gjort under arbetet.

## 6. Teoretisk anknytning

### 6.1 Konfliktbegreppet

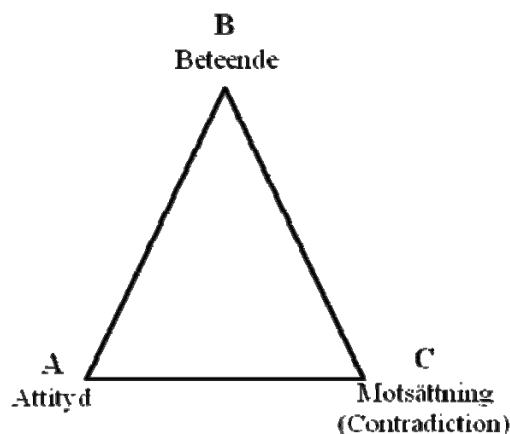
Konfliktbegreppet är som nämnts i stycket definitioner ett omfattande begrepp som används inom flera olika forskningsdiscipliner. Konfliktstudier är därför ett tvärvetenskapligt tema som studeras av bland andra psykologer, socialantropologer, statsvetare och sociologer. Temat kan därför studeras utifrån många olika infallsvinklar och det är förmodligen en anledning till varför många olika definitioner av konfliktbegreppet figurerar för att klargöra vad respektive forskare avser med termen. Skolpsykologen och forskaren Roger Ellmin (2008) skriver att han arbetar efter Deutsch definition, vilken han finner särskilt användbar inom skolvärlden:

En konflikt existerar när oförenliga aktiviteter inträffar. En aktivitet som är oförenlig med en annan är en sådan som förhindrar, blockerar, stör eller skadar eller på annat sätt gör den andra aktiviteten mindre sannolik eller effektiv (Ellmin, 2008 s. 11).

Ljungström och Sagerberg har bakgrund inom företagsvärlden där de verkat som organisationskonsulter och de definierar konflikt som: *"En oenighet som vi investerar energi i grundat på våra fantasier om hur resultatet kan påverka våra liv, vårt välbefinnande och vår effektivitet"* (Ljungström & Sagerberg, 2004 s. 11). Konflikten uppstår sedan ur kollisionen. Jordan (2006) är mer konkret och definierar konflikten som en interaktion mellan åtminstone två sidor, varav minst en sida ej kan ge avkall på sin önskning och känner att motparten eller motparterna blockerar möjligheterna att uppfylla önsksningen. Enligt denna definition är det tydligt att det räcker med att endast en av parterna anser att det finns ett problem för att konfliktvillkoren ska vara uppfyllda.

### 6.2 ABC-modellen

ABC-modellen är ett analysverktyg för att förstå konflikter och ett hjälpmedel för att förstå och förändra beteenden (Jordan, 2006). Modellen utvecklades på 1960-talet av den norske fredsforskaren Galtung. De tre hörnen i Galtungs konflikttriangel, se figur 1, för samman tre komponenter i en konflikt A, B och C, där A står för attityd, B för beteende och C för motsättning (C för engelskans contradiction).



**Figur 1.** Galtungs konflikttriangel

I dessa tre sorters konflikter har parterna tydliga, men motstridiga mål. En konflikt som präglas av C-hörnet kallas tvist och kännetecknas av konflikten botten i tydliga sakfrågor. Observera att de tre sorterna inte är ömsesidigt uteslutande utan kan finnas samtidigt i olika grad.

- **Fördelningskonflikt** - Parterna är oense om något som går att dela upp. I skolan skulle detta kunna röra sig om till exempel lön, arbetstid och diverse prioriteringar.
- **Positionskonflikt** - Parterna är oense om något som inte går att dela upp. Detta skulle i skolan kunna handla om tillsättande av en tjänst, arbetsroll eller vem som fatta ett visst beslut. Denna sorts konflikt är i allmänhet svårare att lösa eftersom det är svårare att finna kompromisser.
- **Ordningskonflikt** - Parterna är oense om vilka regler som gäller. I skolan skulle exempel kunna vara förändring av arbetssätt eller när pedagoger tvingas välja mellan sitt läraruppdrag och facklig lojalitet i en strejksituation. Ordningskonflikter utmanar vanligen parternas grundläggande värderingar och väcker därför starka känslor.

B som i Beteende gäller hur de olika parterna i konflikten agerar i konflikten. Konflikter som domineras av B-hörnet har sin grund i ett destruktivt beteende, som gör det svårt att samarbeta. Till beteende räknas verbal kommunikation, icke-verbal kommunikation och diverse handlingar. De olika sätten att reagera kan antingen vara konstruktiva eller destruktiva med avseende på dess påverkan på konfliktförloppet. Beteendet har också en tendens att ändras under konfliktförloppet. A som i Attityder tar upp de delar av konflikten som utspelar sig inom respektive part i konflikten, det vill säga vad de olika parterna tänker, känner och vill. En betydelsefull del av attityder är hur motparten eller motparterna upplevs. Konflikter som har sin tyngdpunkt i A-hörnet kallas relationskonflikt botten i vilken inställning de har och hur parterna känner för varandra.

### **6.3 Glasls eskalationsmodell**

Eskalationstrappan är en modell av konfliktkonsulten Friedrich Glasl som arbetade under en tid med organisationskonflikter. Glasl intresserade sig av hur det fungerade före och efter en konflikt som hade uppstått och om det hade under konfliktprocessen skett betydelsefulla förändringar eller vändpunkter. Han fann att konflikter ofta börjar tämligen oskyldigt för att stegvis förvärras. Utifrån denna upptäckt skapade han eskalationstrappan, som har nio eskalationssteg. Glasls eskalationstrappa är uppdelad i steg 0-9. På de olika stegen har Glasl undersökt hur det egna beteende förändras i konflikter. Eskalationstrappan kan enligt Glasl utgå från ett så kallat nolltillstånd där inget konfliktbeteende förekommer, dock börjar inte alltid konflikter på steg noll. Steg 2-4 är det som vi kallar för normala delar av vår vardag i arbetslivet, när det inte nödvändigtvis finns en påtaglig konflikt (Jordan, 2006 s. 18). Friberg poängterar att gränserna mellan de olika stegen inte är glasklara och händelser som kännetecknar olika steg kan förekomma parallellt (Hakvoort & Friberg, 2012 s. 68).

Steg 0 handlar om meningsskiljaktighet eller när någon blir irriterad över hur någon annan betar sig. Vid problem på steg 0, använder de involverade sig av problemlösande samtal för att hitta en lösning. Intresset hos parterna finns och de är villiga att lyssna på de andras åsikter och har viljan till att vilja lösa problemet som uppstått. Om dialogen inte leder till att parterna kommer överens eskalerar konflikten till steg 1. Parterna börjar samla och formulera olika argument. Därefter diskuterar de och försöker att få motståndaren att ge med sig om att de egna argumenten är de "rätta". Dialogen övergår så småningom till en successivt mer irriterad diskussion. I steg 2 har parterna hört varandras argument flera gånger och kan dem utantill, men trots detta tar ingen av den inverkan av det som sägs i diskussionen, som utvecklats till

debatt. I en debatt tror ingen på att det går att övertyga sin motståndare genom goda sakliga argument. När parterna kämpar för att vinna debatten kan de omedvetet frestas till att använda sig av manipulativa debattekniker. När diskussioner upplevs som meningslösa har konflikten övergått till steg 3 och samarbetet känns hopplöst för de olika parterna. En metod som används i detta steg är överkörning. Det handlar till mesta dels om att den ena parten väljer att "köra över" sin motståndare, eftersom den anser att det inte finns någon annan utväg. Det kan hända att den ena parten som blir överkörd kan känna sig illa behandlad, men detta betraktas mer som en olycklig sidoeffekt när överkörning ansågs vara den enda lösningen (Jordan, 2006, s. 18-20).

I steg 4 upplevs motparten som motsträvig, jobbig och hopplös. Det känns jobbigt att ha med motståndaren att göra överhuvudtaget, på grund av att dennes personliga egenskaper sätts i centrum istället för sakfrågorna i problemet. Istället för att försöka lösa konflikten vill personerna marginalisera motståndaren ifrån verksamheten. Motståndaren blir en sorts syndabock i arbetslaget, när marginaliseringen startar med att kollegorna som irriterar sig på personen pratar med varandra och utvecklar en gemensam, negativ bild av personen. En av konsekvenserna är att klimatet i verksamheten kan bli drabbat under flera års tid, framför allt om parterna är tämligen jämnstarka (Jordan, 2006 s.21-22).

Övergången från steg 4 till steg 5 är den mest dramatiska i hela eskalationstrappan. I Steg 5 förstärks upplevelsorna ännu mer. Motparten upplevs bland annat som psykiskt stöd eller av andra skäl som ett hinder för att verksamheten överhuvudtaget ska fungera på arbetsplatsen. Denna fas innebär att minst en av parterna verbalt attackerar den andra parten inför andra för att få den att tappa ansiktet. Detta kan också innebära skvaller och rent förtal om motpartens påstådda brister, exempelvis anklagelser om fusk (Jordan, 2006, s. 22-23). I steg 6 eskalerar anklagelserna till att försöka få bort motståndaren genom hot eller ultimatum. Hoten används i detta steg för att motståndaren ska ge med sig. Hot kan dock redan förekomma i alla stegen, därför är också steg 6 instabilt och varar inte länge. Steg 7 innebär att parten är ute efter att skada motparten i syfte att denne ska ge vika. Det kan exempelvis ske genom fysiskt våld eller att viktig information undanhålls. Nästa steg, vilket är steg 8, vilket innebär att parten försöker angripa motpartens resurser, direkt eller indirekt. Det kan innebära försök att få motparten satt i fängelse. Andra sätt kan vara att försöka splittra motpartens anhängare alternativt direkt angripa anhängarna eller deras tillhörigheter (Jordan, 2006 s. 23). I steg 9 har hämningarna släppt totalt. Det medför att parten är beredd ge allt, bokstavligen talat, som krävs för att detta ska få ett slut, även om det innebär att den agerande parten själv skulle hamna i fängelse eller dö (Hakvoort & Friberg, 2012 s. 70).

## **6.4 De Klerks konfliktkategorisering**

De Klerk presenterar ett alternativt sätt att analysera konflikter utifrån sin kategorisering av konflikter. I tabell 1 kan ses hur problemet delas in i olika kategorier. Kategorier markerade med O behöver ej omedelbart åtgärdas medan kategorier markerade X behöver åtgärdas omedelbart. Syftet med att dela in problemet i kategorier är att strukturera konflikten för att underlätta hanteringen av den. Det som parterna först måste göra när en konflikt har uppstått är att bedöma hur allvarlig situationen är. De som är involverade i en konflikt kan sedan se symtomen på problemet och tagit reda på orsaken till varför konflikten har uppkommit, kan de börja hantera konflikten. Det finns åtta huvudkriterier som kan användas vid konfliktbedömningen: 1) tillhör symtomen, 2) tillhör problemet, 3) tillhör orsaken, 4) är personligt, 5) är arbetsrelaterat, (menas att problemet enbart kan bestå av motsättningar som har att göra med arbetes fördelning, organisationsformen, uppläggnings, innebörd och

rutiner samt den fysiska miljön och den ekonomiska utdelningen) 6) är socialt, 7) måste åtgärdas omgående och 8) behöver inte åtgärdas omgående.

**Tabell 1.** Ett exempel på schematisering av de Klerks konfliktkategorisering

	Symtom	Problem	Orsak
Arbetsrelaterade	O	X	
Social			X
Personlig			

Arbetsrelaterade symtom kan vara det som egentligen bör vara färdigt, men inte har blivit klart alternativt har arbetsgången genomförts på felaktigt sätt. När arbetet är ett enmansarbete krävs det ändå flera personers insats. Problem som kan förekomma är bland annat att för stora kvalitativa brister kan uppstå, sedan kan också effekten vara oväntat låg. Projektet blir heller aldrig slutfört (de Klerk, 1991, s. 57-58). När en konflikt visar sig ha sociala symtom, är det vanligt att samarbets- och relationssvårigheter uppkommer. Denna slags konfliktsituation kan visa sig när två personer ständigt bråkar och inte alls kan komma överrens. Det kan också handla om en samarbetsgrupp där flera personer skapar en obehaglig arbetsmiljö genom att exempelvis sprida negativa rykten om sin chef (de Klerk, 1991, s. 58). Personliga symtom som märks i en konflikt, är främst i den enskildes förhållningssätt. Det personliga symtomet kan inte relateras till arbetsmiljön eller medarbetarna. Individen ändrar sitt vanliga beteende eller sin vanliga roll i gemenskapen. Depression och att individen viker sig undan är synliga symtom som visas i en konflikt. Andra symtom som kan vara synliga hos individen är att dennes retlighet ökar och toleransen blir låg, för påfrestningar och krav. Exempel på hur individen kan ändra sig: den ambitiöse blir odrägligt dominerande, den ansvarstagande personen börjar bestämma allt och den glade blir för mycket pajas. Individen som visar på problem påverkar även arbetsmiljön och gemenskapen (de Klerk, 1991, s. 59).

Arbetsrelaterade konflikter är de vanligaste och mest lättförståeliga konflikterna. Dessa konflikter har inte alls med samarbets- eller andra relationer att göra. Konflikterna är organisationstekniska. Det är svårt inom den arbetsrelaterade konflikten att särskilja symtomen från det som är konflikten eftersom problemet består av tre olika delar: vad det är som orsakat det, av vad det är och av den reaktion som den ger upphov till. Det är lättare sedan orsaken isolerats från följderna. Det är mer väsentligt att förstå och formulera själva konflikten avskilt från orsakerna och symtomen, eftersom det blir tydligare vad det är som sker. Det är först när konflikten har förståtts bakom symtomen som det går att hitta orsaken till problemet (de Klerk, 1991, s. 59-60). De sociala konflikterna handlar om relationsmotsättningar, det vill säga att parterna inte är överens och inte kan samarbeta. Dessa konflikter kan vara mer eller mindre personliga. Arbetsgången kan försämrats och till och med stoppas, eftersom maktkamp kan vara vanligt i arbetsgruppen. En social konflikt som kan uppkomma i ett arbetslag är att någon vill konfrontera chefen men inte vågar, vilket kan exempelvis leda till svartsjuka och avundsjuka. De sociala konflikterna kan verka som att de har uppstått med avsikt, men det behöver inte alls förhålla sig på det viset (de Klerk, 1991, s. 60-61). Personliga konflikter drabbar oftast individen själv och inte de övriga på arbetsplatsen eller i gruppen. De personliga konflikterna kan i bästa mån bara delvis förklaras med det som sker eller har skett på arbetet. Dessa konflikter behöver alltså inte ha någon anknytning till arbetsuppgifterna överhuvudtaget, exempelvis när en individ mår dåligt och är deprimerad kan det vara svårt att genomföra sina arbetsuppgifter. Det är inte vanligt att de personliga konflikterna ligger till grund för de gruppkonflikter som bildas i arbetslivet. Trots att många

av symtomen kan bero på personlig karaktär, är flertalet konflikter som ligger bakom konflikter som uppkommer på arbetsplatsen, av organisatorisk eller social natur (de Klerk, 1991, s. 61-62).

När konflikter uppstår har vi människor en tendens att beskriva situationen med hjälp av antaganden. Att hitta tydliga exempel på vad som kan ha bidragit till konflikten, kan vara positivt. En utgångspunkt att utgå ifrån är att det oftast alltid finns en kombination av faktorer som genom sitt samspel ger upphov till oenigheter. De lättaste orsakerna som är arbetsrelaterade att upptäcka är organisatoriska, tekniska och materiella hinder. Under en kartläggning av en konfliktsituation är det viktigt att inte endast förklara konflikten med enbart arbetsrelaterade orsaker. På grund av att vi som människor har en tendens till att alltför lätt söka lättillgängliga och effektiva förklaringar till problemen som uppstått (de Klerk, 1991, s. 62). De sociala orsakerna till en konfliktsituation är relationsstörningar och motsättningar. Det handlar om exempelvis maktkamper, prestige, kulturella olikheter och andra olikheter som uppstår i en grupp. Oftast kan de sociala orsakerna leda till kommunikationsstörningar. Personerna som är involverade i konflikten har svårt att samarbeta och kan ha svårt att respektera varandras åsikter, vilket i sin tur kan leda till fördomar, missförstånd osv. De här olika orsakerna kan uppkomma i miljöer där det finns brist på möjligheter att samtala med varandra. De sociala orsakerna är ofta felaktiga eller förenklade uppfattningar om andras beteenden, men dessa orsaker behöver inte nödvändigtvis i sig leda till en konflikt (de Klerk, 1991, s. 63).

Olika faktorer som alltid finns med i arbetssammanhang är prestige, avundsjuka och maktkamp. Dessa faktorer kan oftast alltid behandlas väl i de flesta fall som uppstår på en arbetsplats, men när dessa faktorer blir alltför starka och för styrda kan det orsaka konflikter. Om det skulle vara så att tekniska hinder skulle hämma arbetet, kan prestigeångest komma att bli dominant. Detta kan i sin tur få följderna att ge intryck av att det är prestigeproblemet som orsakar den konflikt som kan ha uppstått av arbetshindret (de Klerk, 1991, s. 63-64). När orsaken till konflikten på arbetsplatsen är relationsrelaterad, kan det vara svårt att veta om orsakerna är sociala eller personliga. När problemet endast handlar om den enskilde individen kan det bekräftas att personliga orsaker är i fokus. De personliga orsakerna kan skapa problem i den sociala miljön, vilket kan göra att det skapas samarbetskonflikter i arbetsmiljön. Det går att se om konflikterna har sociala eller personliga orsaker, genom att konflikterna alltid uppstår när en person har ett avvikande beteende. De personliga orsakerna oftast bara hos en person. När upprepade konflikter uppstår måste den undersökande acceptera att orsaken oftast ligger hos en viss person. Även om dessa kan ge upphov till händelserna på arbetsplatsen måste det konstateras att personens beteende och reaktioner ligger oftast till grund för konflikten. Ett ställningstagande som detta kan vara en förutsättning som kan göra att problemet kan hanteras (de Klerk, 1991, s. 64-65).

## 6.5 Sammanfattning av de tre modellerna

ABC-modellen, Glasls eskalationsmodell och De Klerks konfliktkategorisering representerar tre olika synsätt hur man kan se på olika konflikter. De är inte helt överlappande, men har gemensamt att de visar hur konflikter kan hanteras på olika sätt. På grund av att de inte är helt överlappande anser vi att de tillsammans ger en god bild av hur konflikter kan åskådliggöras.

ABC-modellen erbjuder en lättöverskådlig modell som utgår från den så kallade konflikttriangeln. Denna modell hjälper att snabbt identifiera vilka aspekter av en konflikt som är av vikt för att förstå konfliktens orsaker och för att avgöra hur den bör hanteras (Hakvoort, 2012). Glasls modell förklarar hur det kan fungera före och efter en konflikt som har uppstått. I denna modell beskriver också Glasls att det kan ske betydelsefulla förändringar i de involverades humör och känslor (Jordan, 2006). De Klerks kategoriseringsteori om konflikthantering presenterar ett helt annat sätt att se på konflikthantering. Syftet med hans modell är främst att visa hur man kan underlätta hanteringen av konflikter. Det finns olika konflikter som vi människor kan vara med om och de kan påverka oss olika, med hjälp av de Klerks modell kan man se hur arbets- social- och personlighetsrelaterade konflikter påverkar oss (de Klerk, 1991).

## 6.6 Förebyggande av konflikter

Boken *Att finna balans* av Lars-Åke Kernell (2002) är skriven som ett verktyg för pedagogerna. Den syftar till att pedagogen ska kunna känna sig säker i sitt läraryrke och kunna finna sin roll i till exempel ett lärarlag. En balans som är bra att finna oavsett vad det egna arbetet går ut på, men som pedagog är det ytterst viktigt att balans finns, eftersom man arbetar med många olika människor hela tiden. Det handlar om att arbeta med sig själv först och främst, därför att en person måste förstå sig själv som individ men också se sin omgivning i direkta eller indirekta möten med andra levande människor. En person måste kunna utvecklas i sina relationer för att kunna hantera nya sådana. Medlemmar i en grupp eller ett team skapar tillsammans ordning och mening. I en social miljö är det viktigt att det går att uttrycka och bearbeta de olika tankar och känslor som är förknippade till arbetet och till de slags problem som de möter i gruppen. För att kunna hantera begreppet ”*arbetslivets känsloland*” (Svedberg, 2007, s. 125), måste gruppen ha förmågan att konstruera inre gemensamma framföranden och antaganden att agera utifrån i en yttre verklighet.

Det är viktigt att personerna i gruppen kontinuerligt övervakar och lägger fokus på att försöka förhindra att onödiga resurs- och tidskrävande känslomässiga konflikter uppstår. För att förebygga konflikter är det också viktigt att gruppens medlemmar försöker reda ut var de har varandra och att möjligheten ges för bästa möjliga kommunikation mellan personerna och gruppen (Larsen, 2002). En förebyggande faktor för att inte konflikter ska uppstå är att lyssna och att vara tydlig med att kommunicera med parterna i gruppen eftersom du är beskrivande istället för att vara dömande och värderande när du samtalar om andra (Maltén, 1998 s. 156). Om du är specifik när du pratar kan också personen förstå vad det är du menar, så att inga missförstånd uppstår. Enligt Rolf-Petter Larsen (2002) är det bra om du ger feedback till den andra personen när det väl behövs och att du fokuserar dig på det som kan förändras istället för att lägga fokus på det som inte kan förändras. Det är viktigt att du aktivt lyssnar, visar intresse och sänder signaler till samtalspartner som uppmuntrar till öppenhet vilket kan leda till att samtalet flödar på. Kritisera eller nedvärdera inte din samtalspartner för det kan leda till att konflikt uppstår.

Det finns många olika förebyggande faktorer för att konflikter inte ska uppstå. Larsen (2002) anser genom att bygga upp en vilja, motivation och normer kan kreativa förutsättningar skapas innan det uppkommer problem. Att förebygga konflikter handlar om att försöka förhindra att konflikterna inte ska vidareutvecklas till låsta och svåra situationer, eftersom de kan bli ännu svårare att lösa. Genom att personerna lägger fokus på att uppmuntrar till samarbete och fokuserar sig på gemenskapen och det gemensamma intresset som finns i gruppen, är också förebyggande för att konflikter inte ska uppstå. För att en arbetsplats och arbetsgrupp ska fungera och vara stimulerande överhuvudtaget, krävs det enligt Svedberg (2007) och Larsen (2002) ett visst samarbete mellan gruppmedlemmarna. För att undvika ensamhet, instängdhet och tvång i en grupp krävs det att samtalet i gruppen ska vara öppet och levande. Larsen skriver: ”*Ge information och utbildning om konflikter och vad man kan göra åt dem. Ett mål är att få en generell konfliktkunskap*” (Larsen, 2002, s. 66). För förebyggande av konflikter är det viktigt att pedagogerna får en utbildning om konflikter och konflikthantering. Där de kan få information och kunskap om hur de ska arbeta för att inte konflikter ska uppstå på sin arbetsplats.

Enligt Arne Maltén (1998) krävs det fem grundläggande behov för att det överhuvudtaget ska vara en grupp och för att gruppen ska fungera: gemensamma mål, gemensamma normer, regelbundna och systematiska träffar, samhörighet och kommunikation. Grundvillkoret ska vara i gruppen att medlemmarna har enats om gemensamma mål. Det krävs både vilja och



förmåga att kunna diskutera de olika visioner och värderingar som oftast existerar i en grupp. Eftersom att vi alla människor har våra egna synsätt på bland annat: kunskapen, människan och arbetssättet behövs det i en grupp gemensamma normer, på grund av att osämja kan uppkomma i gruppen. Gruppen måste ha regelbundna och systematiska träffar där medlemmarna gemensamt bestämmer de kortsiktiga och långsiktiga planeringarna samt bestämmer utvärderingen av arbetet. Träffarna som gruppen måste ha, skapar förutsättningar för det fjärde behovet som är samhörighet. För att individerna i gruppen ska känna en sorts *VI-känsla* till gruppen, krävs det att gruppen samlas tillsammans och samtalar och kommer överens med varandra. Då skapas förutsättningar för att det femte och sista grundläggande behovet som är kommunikation, kan aktivt användas. Gruppen måste ha en fungerande och god kommunikation för att den ska kunna fungera som en grupp. Kommunikation är också en viktig fas eftersom gruppen måste kommunicera hela tiden, för att det ska ske samtal i gruppen (Maltén, 1998 s. 76-80).

Larsen (2002) skriver om temabyggnaden och temautveckling eftersom det är en fördel till att inte få en konflikt att bryta ut. I samband med temabyggnaden fokuseras på bland annat att lära känna varandra bättre i gruppen, skapa förtroende, gemenskap och närhet till varandra. Att ha psykologiska träningsgrupper för att lära känna varandra bättre i gruppen anser Larsen (2002) kan vara ett bra arbetssätt att jobba på, individerna i gruppen kan lära känna varandra och öka deras insikt om varandras uppfattningar och känslor. I denna sorts träning enligt Larsen (2002) tränas att bygga upp sitt självförtroende samt lära sig att ta till sig konstruktiv kritik, utan att försvarsposition intas eller att kritiken ses som ett angrepp. Det är viktigt att stå för det som uppfattas som rätt, eftersom det kan vara ett viktigt bidrag till gemenskapen i en grupp. Det kan också vara en fördel när det exempelvis gäller oenighetskonflikter, dock måste det komma ihåg att det ska ske på ett professionellt sätt för att inga oväntade andra konflikter ska uppkomma utan att önskvärda resultat uppnås. När en person står för vad den själv tycker handlar det inte om att såra någon annan i gruppen genom att vara kränkande. Etik och kompetens är två viktiga begrepp vid kommunikation med andra och vilka diskussioner som bör föras (Larsen, 2002 s. 66-67).

### **6.6.1 Utvecklingssamtal**

Utvecklingssamtal är en faktor för att förebygga konflikter på arbetsplatsen. En till två gånger per år ska chefen ha utvecklingssamtal med sina medarbetare för att ta reda på hur de trivs och hur arbetsgemenskapen fungerar på arbetsplatsen. Det som chefen och medarbetaren vanligtvis samtalar om på samtalet är vilka planer och ambitioner medarbetaren har samt vad ledningen/organisationen kan göra för att skapa förhållanden för bästa möjliga utveckling på arbetsplatsen. Ett övergripande mål som utvecklingssamtalen har är att se till att förhållanden som har en negativ inverkan på arbetsmiljön klagas (Larsen, 2002 s. 68-69).

Utvecklingssamtalen är en fördel för chefen på grund av de får en bättre inblick i vad som sker bland personalen på arbetsplatsen, genom den enskilde medarbetarens ögon. Medarbetaren kan också genom dessa samtal ställa krav och ge konstruktiv kritik åt sin chef. Mötena är också till för att bland annat chefen och medarbetarna ska reda ut missförstånd som kan ha uppstått på arbetsplatsen. Önskemål som medarbetarna har och vad chefen/organisationen kan bidra med för att önskemålen kan genomföras, tas också upp på utvecklingssamtalen. Enligt Larsen (2002) ska utvecklingssamtalen vara som hjälp för att kunna diagnostisera möjliga konflikter på arbetsplatsen, och inte rankas som ett konfliktlösningsmöte. Under mötena ska också känsliga frågor och åsikter tas upp, vilket gör att mötena fungerar som ett viktigt och värdefullt redskap för att kunna förebygga konflikter (Larsen, 2002 s. 68-69).

Larsen (2002) tar upp en nackdel med utvecklingssamtalen att det kan kännas utpekande och jobbigt för medarbetarna själva, när de blir inkallade till chefens rum och får besked om hur konfliktsituationer ser ut på arbetsplatsen. Enligt Larsen (2002) är det viktigt att båda samtalsparterna (chefen och medarbetaren) har med sig varsitt PM på utvecklingssamtalet, där de ska ha skrivit ner vad det är de har tänkte att de vill gå igenom på mötet. Larsen rekommenderar att ett utvecklingssamtal inte ska genomföras utan samtalsparternas PM (Larsen, 2002 s. 69-70).

### **6.6.2 Grupputvecklingssamtal**

Grupputvecklingssamtal är en annan sorts förebyggande metod för konflikthantering. Larsen (2002) diskuterar i sin text hur grupputvecklingssamtalet ska gå till. Under detta samtal är det viktigt att se till både chefen och medarbetarna som ett team. Det kan vara bra med att genomföra grupputvecklingssamtal eftersom samarbetet i teamet bygger på närhet, samarbete, öppenhet. Eftersom att alla i lärarlaget är på ett eller annat sätt beroende av varandra, är grupputvecklingssamtal väldigt användbart för både chefen och pedagogerna. De frågor som diskuteras på dessa möten är inte riktade till individen själv i gruppen, utan samtalet handlar mer om gruppens behov och fokuserar mer på frågor som berör teamet. Vad som tas upp och hur det ska genomföras under samtalen beror på situationen och vad medlemmarna i teamet vill och vad de är öppna för att diskutera (Larsen, 2002 s. 71-72).

Den som leder grupputvecklingssamtalet är vägledaren också för hela samtalet. Om det är chefen själv, en kollega eller någon annan inom organisationen som gör detta arbete, krävs det att personen har kompetensen och det förtroende som behövs för att det ska fungera bra i samtalet. Många anser att det är bättre om en utomstående vägleder gruppen och inte chefen själv eller någon annan i arbetslaget, på grund av att rollerna lätt kan blandas ihop. Även om personen i arbetslaget eller chefen skulle ha den kompetens som krävs till att kunna vägleda gruppen, är det mer positivt om personen inte arbetar i arbetslaget. Vägledaren ska utgöra en neutral faktor i verksamheten och personen måste hela tiden komma ihåg, att det inte endast bara handlar om de involverade människorna, utan att hela organisationen är involverad (Larsen, 2002 s. 72).

Grupputvecklingssamtalet har en rekommenderad arbetsgång när det gäller genomförandet i samtalet, som Larsen (2002) tar upp i sin bok. Under själva samtalet ska det redas ut vilka förväntningar som arbetsmedlemmarna har. Varje medlem ska delta under mötets gång, där de ska få tala om hur deras respektive period som varit har gått. Därefter ska de andra ge respons, vilket kan vara bra för alla medlemmarna. Under mötet måste också frågor som handlar om uppdraget (det som medlemmarna har arbetat med), målet samt hur samspelet mellan medlemmarna har fungerat under själva perioden. Medlemmarna ska också få chansen till att få diskutera deras känslor som de har när det gäller arbetet och varandra som kollegor. Slutsatser och vidare arbete ska också diskuteras, där medlemmarna ska behandla frågor som exempelvis, vad de har lärt sig under arbetsgång, hur arbetet har fungerat vilka olika känslor som har funnits med under arbetets gång och hur medlemmarna ska arbeta för att det ska ske någon förbättring (Larsen, 2002). Larsen (2002) anser vidare att det är viktigt att medarbetarna ska veta om att det kan är svårt att förebygga konflikter helt och hållet. Det är därför lika viktigt som att förebygga konflikter som att arbeta vidare med konflikten, när den har uppstått.

## 6.7 Konflikthantering av olösta konflikter

Det finns fyra förhållningssätt att hantera en konflikt, varav de tre första inte är särskilt framgångsrika strategier att hantera en konflikt (Maltén, 1998). Med hjälp av den defensiva strategin agerar parten genom att låtsas som att det inte finns någon konflikt alternativt undviker att träffa eller prata med den andra parten i konflikten. Ett annat sätt att hantera en konflikt med den defensiva strategin är att utse en syndabock. Den andra strategin är makt- och tvångsstrategin, där parterna mäter sina krafter varandra. Kraftmätningen kan exempelvis ske i form av list eller hot, varefter en av parterna kommer då att ge upp och den andre står som segrare i konflikten. Detta är vanligtvis en destruktiv strategi eftersom förloraren ofta blir hämndlysten. Den tredje konflikthanteringsstrategin kallas rituell strategi, där det används rituella handlingsmönster för att avleda uppmärksamheten från den egentliga konflikten. Riterna handlar inte om själva sakfrågorna utan är ett känslomässigt sätt att kringgå konflikten. Den fjärde och bästa strategin är samverkansstrategin, där problemlösande samtal, förhandling och medling ingår. Problemlösande samtal innebär att parterna möts och lägger korten på bordet, det vill säga erkänner att det finns en konflikt och samarbetar för att kartlägga problemen. Förhandlingar har sedan goda förutsättningar att lyckas om parterna inte intar alltför extrema positioner eller är alltför utmanande i sin kommunikation, utan istället accepterar att förhandlingen kan resultera i positiva framsteg för alla parter. Medlaren's uppgift i denna process är att få parterna att inse fördelarna med att delta i ett samtal och problemanalys, men bör undvika att själv föreslå färdiga lösningar.

Nyckeln till framgång för denna strategi jämfört med de andra strategierna är att den bygger på att alla har något att vinna, vilket gör att denna strategi har bättre förutsättning att verka konstruktiv.

## 6.8 Känsloernas betydelse i en konflikt

Vi alla har känslor, men vi känner alla olika. Det är därför viktigt att individen kan bekräfta sina känslor, men är medveten om att känslor är personliga och inte nödvändigtvis delas de av andra. Det är först efter att en person har sagt vad och hur den känner som det går att ta itu med känslorna och verkligheten (Wahlström, 1996). De som inte tar itu med sina känslor och ställer sig frågan hur de känner sig under ett konfliktförlopp, upplever sannolikt inte känslorna mindre intensivt. Dessa personer väljer inte att uttrycka sina känslor i ord eller bilder, men de kan uttrycka sig i lätta uttryck som exempelvis: *"det kändes jobbigt"* (Jordan, 2001, s 28). Jordan anser att dessa människor lider starkt av negativa känslor som de inte kan få ut genom ord eller bilder. De är inte heller tillgängliga för bearbetning på ett konstruktivt sätt. De här personernas arbete kan bli en börda eftersom de inte yttrar sina känslor, vilket vi människor oftast mår bäst av att få göra (Jordan, 2001). Känsloerna är det som styr att konflikterna blir viktiga och intensiva upplevelser för oss: *"Nästan alla människor har tillfälle då starka känslor väller fram och tar över kontrollen helt"* (Jordan, s 33, 2006). Det betyder dock inte att vi väljer att betrakta dem noga för att se vad vi egentligen känner eller vad känslorna betyder (Jordan, 2001). När en individ som har svag självinsikt är risken stor att individen fastnar i en mycket negativ dynamik. Dessa personer kan vara medvetna om att de har en svag självinsikt när det berör sina egna känslor, men de har inte viljan till att ändra de yttre eller inre förutsättningarna. Det påverkar att de negativa känslorna inte kan förändras till en positiv riktning. De negativa känslorna kan lätt påverka konflikten, men också styra hela det egna agerandet i konflikten. Känsloernas negativa drag kan påverka individen och till slut har inte individen viljan kvar till att finna en lösning som kan gynna båda parterna utan individen vill istället skapa distans eller bli av med sin motpart helt (Jordan, 2006).

När en person befinner sig i en konflikt anser Jordan (2006) att det är viktigt att personen först vet vad som är viktigt för en själv. Sedan är det viktigt att personen blir av med sina negativa känslor för att det inte ska påverka konfliktens konsekvenser på ett negativt sätt, genom att exempelvis skälla ut den andra parten istället för att samtala med parten. På grund av att konflikter påverkar de egna känslorna och humöret är det viktigt att parterna inte har negativa känslor eller att de är aggressiva i början av konflikten. Om parterna inte har humöret uppe kan det bli svårare att lösa konflikten. Det är dessutom helt meningslöst att predika över andras känslor. Uppmaningar till motparten att inte känna på ett visst sätt kan sända negativa signaler och den andra individen kan känna sig kränkt (Wahlström, 1996, s. 41).

Det är viktigt att individerna som är i konflikt frågar hur motparten upplever situationen och tar reda på vad den andre har för känslor i samband med konflikten. Sedan kan en förståelse fås för bakgrunden till motpartens förhållningssätt, annars kan en tendens uppstå att reagera direkt med ett tyckande och handlingar på det som motparten gör istället (Jordan, 2001). När vi hamnar i konflikter är det viktigt att inte vika undan, för vi kan göra stora personliga vinster efter att vi har löst konflikter. Det är viktigt att vi människor ser konflikterna som en del av vårt naturliga liv och att vi är medvetna om konflikterna visar hur vi kan komplettera varandra i vardagslivet och i arbetslivet (Wahlström, 1996). Om de negativa känslorna inte går över av sig själv är det bra att distrahera sig själv med andra aktiviteter eller ta hjälp av andra personer (Jordan, 2006).

## **6.9 Vad händer när det uppstår en konflikt? Konfliktprocessen, hur uppstår konflikter?**

En konflikt uppkommer när det uppstår osämja hos de olika parterna. Personerna börjar argumentera allt starkare mot varandra och till slut kan konflikten innehålla starka och negativa känslor som förstärker konflikten. De inblandade kan lätt fastna och bli låsta i ett konfliktmönster, där de inte alls kan komma överens eller hålla med varandra om något över huvud taget. Här brister kommunikationen och missförstånd blir det naturliga. När de inblandade väl har fastnat i detta mönster kan det alltså vara svårt att komma ur, och på det viset kan detta också påverka deras förhållningssätt i deras arbete (Larsen, 2002). Om osämja och konflikter uppstår mellan medarbetare, är det mest troligt att parterna inte håller med varandra och de kritiserar oftast varandras förslag, till och med om förslagen är bra. Ett beteende som kan uppkomma är vinna/förlorabeteendet, detta beteende kan påverka människors bedömningsförmåga. Parterna ser därefter inte situationen på ett realistiskt sätt längre och de kan inte heller fatta förnuftiga beslut, vilket kan leda till att chanserna till ett gott framtida samarbete är mycket liten. Denna polariseringseffekt är en effekt som påverkar de som är inblandade i en konflikt och effekten är oftast med under en längre tid och kan försvåra framtida samarbeten (Larsen, 2002 s. 25).

Konflikter kan vara bra och nödvändiga anser många, eftersom det kan ske en positiv utveckling och problemlösning i ett team eller organisation, dock kan för mycket konflikter och för lite konflikter vara skadligt. Om det sker för stora eller om det sker många konflikter på den egna arbetsplatsen, tar det upp mycket energi och ork, men om det inte sker mycket konflikter kan det inte ge någon kreativitet eller ökad lärdom överhuvudtaget (Larsen, 2002). När det uppstår en konflikt ändrar sig det som en gång varit enkelt till svårigheter. Missförstånd, och oenigheter uppstår och konflikten kan bli allt svårare att lösa, men också rädsla, osäkerhet och tvekan är tre andra faktorer som är som hinder för ett målinriktat arbete, vilket som gör att det blir mer destruktivt. Arbetet blir tråkigt, skapar förändringströghet och

brist på idéer, eftersom personerna inte vågar säga vad de tycker på grund av tveksamhet och osäkerhet (Maltén, 1998).

## 6.10 Konflikt i arbetsmiljölagstiftningen

Arbetsmiljölagen ska vara aktiv och gäller när arbetstagaren är anställd hos en arbetsgivare. Den gäller delvis också för bland annat de som är egenföretagare och de som arbetar inom familjeföretag, dock gäller inte lagen vid förhållandet mellan den som beställer ett arbete eller en självständig entreprenör. I detta fall är det entreprenören som har hand om arbetsmiljöansvaret för sina anställda. Syftet med denna lag är att se till att arbetsplatsen ska fungera positivt. Lagen fastställer hur kollegor ska bete sig mot varandra och vilka rättigheter arbetstagarna har. Den ska också se till att gemenskap och personlig utveckling sker samt att arbetstillfredsställelsen och arbetsinnehållet ska vara väl fungerande (<http://www.av.se/publikationer/bocker/h008.aspx>, 2012-12-04, s. 8).

I 1 § i lagens ändamål och tillämpningsområde i arbetsmiljölagen (2011) står det att: "*Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö*" (<http://www.av.se/publikationer/bocker/h008.aspx>, 2012-12-08, s. 5). Arbetsplatsen ska anpassas och ta hänsyn till arbetarnas olika fysiska, psykiska och sociala förutsättningar. Det innebär att en generell bedömning ska göras av arbetsmiljön. Denna bedömning innefattar även arbetets organisation, upplägg och innehåll. Det är viktigt att bedömningen tar hänsyn till att människorna är olika och att de därför reagerar olika på arbetsmiljöerna som de arbetar i. Arbetsplatsen ska anpassas och de förutsättningar som finns ska gestaltas, för att det ska passa alla som arbetar på platsen (<http://www.av.se/publikationer/bocker/h008.aspx>, 2012-12-08, s. 16). När arbetsförhållandena ska anpassas till människorna som arbetar på platsen, ska enformighet, stress och isolering i arbetet undvikas. Arbetstagarna ska trivas på sitt arbete och känna att arbetet är meningsfullt, givande och att det är en del av tillvaron. Något som kan ha stor betydelse för arbetstillfredsställelsen på arbetet är att de anställda ska ha möjlighet att få arbeta självständigt och att de tar ett yrkesmässigt ansvar. I Arbetsmiljöns beskaffenhet §1 tas det upp att: "*Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete*" (<http://www.av.se/publikationer/bocker/h008.aspx>, 2012-12-07, s. 12). Genom att de anställda får vara självständiga och ta ansvar i sitt arbete ger de också förutsättningar till att alla ska kunna delta aktivt i arbetsmiljöarbetet.

Arbetsgivaren och arbetstagarna ska samverka i syfte att åstadkomma en god arbetsmiljö. Löneformerna och arbetstidernas förläggning ska uppmärksammas på arbetsplatsen. Om arbetet styrs för mycket eller om arbetet är allt för bundet, kan detta leda till en del olämpliga fysiska och psykiska följder. Därför ska detta undvikas för att följderna inte ska bli olämpliga (<http://www.av.se/publikationer/bocker/h008.aspx>, 2012-12-07, s. 17-20).

## 6.11 Sammanfattning av de resterande teoretiska anknytningarna och arbetsmiljölagen

Det finns olika metoder för att förebygga konflikter. Konflikter kan vara olika och det kan vara svårt att veta just vilken metod som är den bästa. Larsen (2002) skriver i sin bok att utvecklingssamtal och grupputvecklingssamtal är två olika sätt att arbeta med konflikter. Samtalen går ut på att arbetsgivaren samtalar med sina arbetstagare om hur de trivs på sitt arbete och hur relationerna till sina kollegor är. Samtalen är också till för att arbetsgivaren ska få en bättre bild på hur arbetet mellan sina anställda egentligen fungerar.

Larsen (2002) tar också upp i sin bok hur viktigt det är med kommunikation likt Maltén (1998) som skriver i sin bok om vad en grups behov är samt vad som krävs för att en grupp ska överhuvudtaget fungera. En grupp består av en del individer, de här individerna har egna åsikter och känslor vilket ibland kan ställa till det för gruppens gemenskap, eftersom konflikter kan uppkomma. Känslorna är något som påverkar en grups samhörighet. När känslorna är starka och negativa kan det uppstå konflikter och då måste individerna i gruppen se till att gruppen ska bli hel igen. De kan använda sig av olika teorier och metoder för att både förebygga och hantera de olika känslokonflikterna som kan uppkomma. De olika teoretikerna har olika metoder som de skriver om hur man kan hantera olika konflikter beroende på vad det handlar om.

Arbetsmiljölagens innehåller lagar om hur arbetstagare och arbetsgivare ska agera och vad man får lov att göra på en arbetsplats. Det är bland annat viktigt att se till att arbetsmiljön på arbetet fungerar väl och att arbetarna kan känna sig trygga när de arbetar. I arbetsmiljölagen står det också att samarbetet mellan arbetstagare och arbetsgivaren måste fungera samt vilka rättigheter alla har på sin arbetsplats. Med hjälp av lagen ser arbetsgivaren till att sina anställda har det bra på sin arbetsplats.

## 7. Metod

Undersökningen har utgått från *Metodpraktikan* (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wägerud, 2007). Vi har valt vår undersökningsmetod och efter förmåga försökt följa bokens rekommendationer för att genomföra en så god undersökning som möjligt. Metodpraktikan är ett uppslagsverk för praktiskt forskningsarbete och innehåller både information om olika metoder och exempel på praktiska tillvägagångssätt.

### 7.1 Urval och genomförande

På grund av tidsomfattningen för ett examensarbete är det inte möjligt att göra en undersökning på ett stort antal skolor. Därmed gör vi heller inte anspråk på att framställa en exakt och allmängiltig bild av vilka konflikter som finns på svenska skolor eller på vilket sätt som de hanterar konflikter. För att få en bra spridning med begränsade resurser har vi valt att genomföra undersökningen på en skola i stadsmiljö samt en skola i en mindre tätort. Först genomfördes en litteraturstudie för att läsa in oss på området och med hjälp av dessa kunskaper formulerade ett antal frågor (se bilaga A respektive B). Intervjuer genomfördes sedan med pedagoger och rektorer på två skolor. Vi valde här att intervjua både pedagoger och rektorer för att få olika perspektiv på konflikter och konflikthantering. Vad gäller rektorerna gick det naturligtvis inte att göra ett urval, men pedagogerna valdes på så sätt att det fanns en spridning i urval med avseende på kön och ålder för att minska risken att få svar som inte är representativa. Med anledning av frågeställningarna valdes att genomföra intervjun i form av en respondentintervju, vilket förenklades av att samtliga intervjuade visade sig ha erfarenheter av konflikter med kollegor i skolan, somliga där de själva varit inblandade och andra de endast observerat andras konflikter. Denna form av undersökning ansåg vi som lämplig dels eftersom den ger möjlighet till uttömmande svar, dels därför att vi kunde jämföra de olika pedagogernas svar med rektorernas svar. Själva intervjutiden planerades till 30-45 minuter, vilket ansågs som tillräcklig tid för att få relevanta svar. Dessutom märkte vi snart hur upptagna de intervjuade var och det verkade inte vara möjligt att få svarspersonerna att avsätta längre tid för intervjuerna. Intervjuerna var uppbyggda kring ett antal tematiska frågor om konflikter, förebyggande av konflikter och konflikthantering. Korta frågor ställdes med ett enkelt språk för att få utvecklade, långa svar och för att undvika missförstånd. Några öppna frågor ställdes också för att få svarspersonerna att tala fritt med egna ord om sina upplevelser. Samtliga intervjuer spelades in på en mobiltelefon med hjälp av inspelningsfunktionen. Inspelningsmetoden hade fördelen att den var helt tyst och störde ej den intervjuade i sin berättelsen och vi behövde heller inte avbryta svarspersonen för att anteckna svaren, vilket vi förmodligen hade blivit tvungna att göra om vi hade antecknat under intervju, eftersom ingen av oss har någon erfarenhet av stenografi.

### 7.2 Metoddiskussion

Vi har valt att använda oss av respondentintervju som metod för att undersöka vilka konflikter finns i skolan, vilka konflikthanteringsmetoder som används och om de skiljer sig åt i de två skolorna. Respondentintervju är en lämplig metod att använda sig av när målet är att ta reda på hur respektive svarsperson tycker och tänker om något, i detta fall konflikter med kollegor (Esaiasson m fl. 2007 Kap. 13). Tack vare dessa undersökningar har vi fått fram information som utgör grunden för vår studie. Vi anser att det finns en risk med respondentintervju eftersom svarspersonen kan vara ovilliga att tala om konflikter som de varit inblandade i när de fortfarande arbetar tillsammans med de andra iblandade eftersom det riskerar att förvärra situationen. Vid intervjuer finns även en risk för intervjuareffekter, där intervjuaren påverkar svarspersonen, men denna risk har vi försökt minimera genom att ställa öppna frågor. Övriga

metoder som vi har diskuterat i samband med denna undersökning är informantintervju och enkätundersökning. En informantintervju används vanligen när man vill att svarspersoner ska ge sin syn på en viss händelse. I vår undersökning väljer svarspersonerna själva vilka händelser de vill ta upp och därför anses denna intervjuform mindre lämplig. När det kommer till enkätundersökning som metod hade vi kunnat vända oss till fler skolor och därmed få visshet om att skolorna som vi använder oss av som representerar stadsmiljö och den mindre tätorten verkligen är representativa. Vi hade också kunnat dra mer långt dragna slutsatser om vi nått ett större antal pedagoger med våra frågor. Vi valde dock att inte inkludera enkätundersökning i vår undersökning eftersom vi tror att vi inte skulle kunna avgöra om lågstadieskolorna är representativa endast genom en enkätundersökning eftersom dylika undersökningar leder till en alltför ytlig kunskap. En fördjupad undersökning i om svarspersonerna är representativa eller inte skulle därför inte vara möjlig att utföra inom tidsramarna för detta arbete och våra slutsatser kan därför komma att ifrågasättas av denna anledning. Metodens reliabilitet är i allmänhet låg när det gäller kvalitativa studier på grund av det låga antalet svarspersoner som ingår i detta studie (Stukát, 2005). Detta gäller även denna undersökning, där antalet intervjuade personer uppgår till sju. Det låga antalet svarspersoner påverkar i sin tur studiens generaliserbarhet, vilket gör det svårt att avgöra hur omfattande slutsatser vi kan dra från våra resultat. Det är med andra ord vanskligt att säga om våra resultat gäller skolor i allmänhet eller de undersökta skolorna alternativt endast de intervjuade personerna. I syfte att förbättra studiens validitet, det vill säga hur bra studien mäter det som vi avser att mäta, diskuterade vi intervjufrågorna med vår handledare. Han instruerade oss hur vi skulle göra för att formulera tydliga frågor. Med hjälp av en erfaren handledare tror vi oss alltså ha ställt relevanta frågor, formulerade på ett bra sätt.

## 8. Etiska regler

När vi intervjuade de olika pedagogerna och rektorerna på skolorna följde vi Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska huvudprinciper, för humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning (1991). Individskyddslagen är en lag som ska följas vid exempelvis intervjuer och lagen kan delas in i fyra allmänna huvudkrav: Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Varje krav har sina egna specifika regler. Informationskravet handlar om att forskaren måste innan intervjun sker meddela svarspersonen som intervjuas, om att deltagandet är frivilligt samt ge information om intervjuens syfte att svarspersonen kan ta ställning till sitt deltagande. Samtyckeskravet handlar om att svarspersonen som är deltagande i själva undersökningen, ska ha rätt till att få bestämma själv över sitt deltagande. Deltagaren ska också ha rätten till att få avbryta sin medverkan när den vill, utan att det ska på något vis medföra negativa följder för dem själva. Konfidentialitetskravet är ett krav som betyder att medverkandes uppgifter måste hanteras för att de ska kunna garanteras anonymitet. Det sista huvudkravet är nyttjandekravet, vilket innebär att intervju svaren endast får användas i det syfte och sammanhang som har godkänts av svarspersonen själv (<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>, 2012-12-10).



## 9. Resultat

Vi genomförde totalt 7 intervjuer med 2 rektorer och 5 pedagoger. Intervjuerna ägde rum på 2 olika skolor den ena är belägen i en central stadsmiljö och den andra i en tätort. Intervjutiden var planerad till 30-45 minuter, men blev i några fall cirka 20 minuter eftersom den intervjuade antingen hade bråttom eller svarade väldigt kortfattat. Nedan redovisas resultatet uppdelat efter skola och funktion på respektive skola, det vill säga rektor eller pedagog. Observera att intervjuerna därför inte genomfördes i den ordning som de står i nedan. Frågorna som ligger till grund för intervjuer finns att läsa i bilaga A respektive B.

### 9.1 Intervjuer, skola 1

#### 9.1.1 Intervju, rektor på skola 1

Rektorn på denna skola är en kvinna i 50-årsåldern. Intervjun gjordes på rektorns kontor, där vi satt ner runt rektorns skrivbord. Ingen annan person var närvarande vid intervjun.

Ordet konflikt associerar hon till något som finns i livet, som kan vara utvecklande, men också destruktivt. Det är därför väldigt att konflikten som uppstått tas tag i. För det mesta menar rektorn att brukar det falla väl ut och bli en utveckling. Det finns alltid en orsak till konflikter, och det är orsaken som måste tas tag i. Det är viktigt att konflikten har klarlagts, eftersom det ofta saknas en tydlig bild bland de inblandade på grund av det uppskruvade känsloläget. När konflikter uppstår handlar det mycket om att klargöra otydligheter, enligt rektorn. Rektor har enligt egen uppgift aldrig upplevt en konflikt utan endast motsättningar. Exempelvis kan det handla om motsättning i olika yrkeskategorier för att det skiljer i ett avtal och i ett synsätt. Något som pedagogerna känner att deras chef borde ha bättre förståelse för deras arbetstider och speciellt med avseende på den tid för föräldrakontakter som pedagogerna anser tar mer tid i anspråk än vad rektorn anser att det borde göra. Hon menar att det som chef är svårt att kontrollera dessa kontakter och försöker därför att strikt hålla sig till avtalet för att det ska bli så rättvist som möjligt. Det finns därför en spänning mellan pedagogerna och rektorn. Rektor tillägger också att alla pedagoger inte heller blev helt nöjda med det beslut att följa som hon som chef har beslutat.

När rektorn hör ordet konflikthantering tänker hon på att det är ett viktigt samtal. Hon menar att nyckeln till framgång med en konflikthantering är det finns en genomtänkt struktur i samtalet, att det som sägs antecknas, för att det ska gå att återkoppla till det som sagts och det som överenskommit. Om en konflikt skulle uppstå utgår rektorn från Likabehandlingsplanen. Den är till för alla på skolan och där finns ett schema hur hantera en konflikt hanteras. Arbetsmiljölagen följer vi också här på skolan, enligt rektorn. Rent generellt, menar hon att det är viktigt att ägna tid till att prata och reda ut det. För att komma närmare ett konstruktivt resultat är det av vikt att varje part ska få göra klart sin uppfattning om läget. På frågan om skulle använda sig av någon metodik svarar hon att det kan ibland vara bra att ta en tredje part i samtalet som kan lyssna: *"Jag skulle diskutera med en ytterligare en till person, gärna en rektor. På så sätt kan man få råd från en person som varit i en liknande situation."* Rektor anser att när en konflikt kommer till hennes kännedom känner hon att det är bäst att ta det själv som chef. Hon tror inte att det är lätt att ta det som personal, eftersom det lätt blir emotionellt och om resultatet inte blir bra kommer personerna att dra med sig det. Rektor menar att det är bättre att hon som chef tar hand om det här. Då finns det en ansvarsskyldighet för henne ta tag i ärendet och se till att det antecknas. Konflikthantering är en del av hennes rektorsutbildning under ledarskapsdelen, uppger hon.

För att förebygga konflikter är det viktigt med kommunikation och tydlighet. Om olika parter är oense om något, är det viktigt att parterna förstår varför ett beslut har fattats. Det blir väldigt mycket enklare att klara av situationen, menar rektorn. På frågan om rektorn känner att hon har tillräckligt med kunskap att hantera och förebygga konflikter svarar hon:

Jag känner att jag har det hyfsat bra. Sedan kan man alltid läsa mer om det, men i och med att jag varit lärare så länge och arbetat med konflikter mellan elever så har jag som rektor och chef mer erfarenhet än många andra yrkeschefer. Jag kan inte svara för alla yrkesgrupper, men det är den delen som jag tror kan påverka min förmåga.

Hon framhåller alltså upplevda erfarenheter före kunskap som hon läst sig till för att förebygga och hantera konflikt på skolan.

### **9.1.2 Intervju, pedagog 1 på skola 1**

Denna svarsperson är en kvinna i 40-årsåldern. Intervjun gjordes i ett av skolans grupprum, där vi satt ner kring ett mötesbord. Ingen annan person var närvarande vid intervjun.

När hon hör ordet konflikt förknippar hon ordet med något som är långvarigt, oklart och något som inte behövt leda till konflikt om den hade kunnat förebyggas på något sätt, till exempel genom förstående, flexibla och handledande chefer. På frågan hur hon som pedagog arbetar för att förebygga konflikter i arbetslaget svarar hon att det är viktigt att prata med varandra och att se varandra. Hon brukar fråga hur det står till och tar sig tid att stanna och lyssna på svaret oavsett om det är ett svar du vill höra eller ej. För att skapa trygghet och en god samarbetsförmåga i ert arbetslag försöker hon tänka på att låta alla komma till tals i alla situationer exempelvis vid beslut som skall fattas. Det är viktigt att alla får möjlighet säga sin åsikt och sina tankar för det skall finnas en trygghet i kommunikationen och samarbetet mellan kollegor.

När vi frågar henne vad pedagogen tänker på när hon hör ordet konflikthantering svarar hon blixtnabbt: *"Att det behövs på vår skola! Omgående! Det finns så många konflikter mellan kollegor på skolan att det går ut över välbefinnandet även för oss som inte är direkt inblandade."* Pedagogen har inte fått någon utbildning i konflikthantering, men känner till att ett av skolans arbetslag fått utbildning i konflikthantering eftersom de verkligen var i behov av det. De hade en coach som kom utifrån och handledde dem. Tyvärr var det i senaste laget och de redan skedda skadorna har ännu inte gått att reparera. Pedagogen tycker inte att hon har tillräckliga kunskaper för att hantera konflikter, men tillägger att hon hittills inte behövt sådana kunskaper heller eftersom hennes arbetslag fungerar väl. Däremot anser läraren att skolans rektor inte heller har kunskap i konflikthantering trots att rektorn är i stort behov av sådana kunskaper på grund av atmosfären mellan pedagoger på skolan. Pedagogen tror dock att hon skulle få stöd av sin rektor om hon hamnade i en konflikt med en annan lärare. Hon svarar att hon inte vet säkert, men tror att skulle stöd ges till henne eftersom hon fått stöd i andra sammanhang när hon brutit ihop.

Pedagogen uppger att hon inte klarar av att hålla sig helt utanför en konflikt i hennes närmaste omgivning eftersom hon blir starkt berörd. Hon säger sig vara av den naturen att hon inte alls mår bra av att se att sin kollega mår dåligt. Läraren försöker lyssna och trösta i den mån hon kan och sedan kontaktar hon chefen och berättar att nu pågår det en konflikt mellan den och den personen. Sedan framför hon att rektorn ska vara medveten om detta och bör prata med

dem senast imorgon. Inga konflikter har ägt rum i pedagogens arbetslag, vilket gör att hon finner det svårt att svara på hur det känns när en konflikt uppstår i arbetslaget, men menar att en konflikt som pågår mellan personer inom arbetslaget är något som avspeglas på alla och får dem att fungera sämre, både som pedagoger och i allmänhet.

Pedagogen tror inte att hennes yrke påverkat henne i synen på konflikthantering över huvudtaget utan att det är ett resultat av personligheten. Hon beskriver sig som konfliktundvikande och har därför själv lyckats undvika att behöva bli indragen i någon konflikt på skolan. Därför ger pedagogen ett exempel från skolan där hon själv inte är inblandad i, när vi ber henne berätta om en konflikt som hon upplevt:

En konflikt som hände nyligen var en konflikt mellan en lärare och en fritidspedagog och hur lokalerna skulle fördelas på eftermiddagen. Läraren har inget annat arbetsrum än sitt klassrum och fritidspedagogen menade att lokalen måste användas till fritids på eftermiddagen. Jag anser att båda hade rätt och att detta i allra högsta grad var en ledningsfråga. Konflikten skulle aldrig uppstått om det funnits arbetsrum till alla på skolan.

Konflikten har resulterat i att de båda personerna har samarbetssvårigheter och har svårt att prata med varandra om andra saker, som inte har med konflikten att göra utan att bli arga på varandra.

### **9.1.3 Intervju, pedagog 2 på skola 1**

Denna lärare är en kvinna i 40-45 årsåldern. Intervjun gjordes i ett av skolans grupprum, där vi satt ner kring ett mötesbord. Ingen annan person var närvarande vid intervjun.

Pedagogen uppger att hon förknippar ordet konflikt med olika uppfattningar, åsiktskollisioner och bråk. På frågan om hur hon arbetar för att förebygga konflikter inom ert arbetslag svarar pedagogen att hon försöker att diskutera hur saker kan göras för att komma överens och försöker att föreslå hur det går att göra i olika situationer när hon tror att en konflikt kan uppstå. För att skapa trygghet i arbetslaget berättar pedagogen att hon försöker stödja och vara omtänksam om den som har jobbigt på något sätt och komma med konstruktiva lösningar på olika problem.

Ordet konflikthantering associerar pedagogen till att var och en måste känna att den får komma till tals samt att försöka få var och en att sätta sig in i motpartens upplevelse. Pedagogen har inte fått någon utbildning i konflikthantering, men har gått en 7,5-poängskurs i *Arbete mot mobbning och kränkande beteende* på Umeå universitet, som tog upp vissa slags konflikter. Läraren vet inte huruvida hon har tillräckligt med kunskap för att kunna hantera konflikter inom arbetslaget. Inte heller vet hon om rektorn på skolan har tillräckligt med kunskap för att kunna hantera konflikter inom arbetslaget, men tror att rektorn skulle ge henne någon form av stöd om hon skulle bli inblandad i en konflikt. På frågan om hur hon skulle agera om hon märkte att en konflikt uppstod svarar läraren att det beror väl helt på vad och vem det gäller, men vill inte uppge något exempel eftersom det blir för personligt. När konflikter uppstår inom arbetslaget uppger pedagogen att hon känner sig illa till mods, men hon avböjer bestämt att ge några exempel på konflikter som hon upplevt eller varit inblandad i eftersom det skulle riva upp gamla sår och berör personer som hon arbetar tillsammans med.

### 9.1.4 Intervju, pedagog 3 på skola 1

Pedagog 3 är en kvinna i 40-45 årsåldern. Intervjun gjordes i ett av skolans grupprum, där vi satt ner kring ett mötesbord. Ingen annan person var närvarande vid intervjun.

Hon associerar ordet konflikt med personer som har olika åsikter, vilka yttrar sig på ett otrevligt sätt. Det innebär att de inblandade människorna är otrevliga mot varandra fast de egentligen bara har olika åsikter. För att förebygga konflikter i det egna arbetslaget försöker hon vara lyhörd för andras åsikter genom försöka förstå och sätta sig in i andras situation. Pedagoger menar att hon anstränger sig för att vara glad och trevlig mot alla för att skapa trygghet i arbetslaget. På grund av att de inte är överens i någon fråga anser hon att det är viktigt att skilja på sak och person. Läraren menar att om det finns en god trygghet i arbetslaget kan olika åsikter ha samtidigt som gruppmedlemmarna uppfattar de andra som jättetrevliga.

Med ordet konflikthantering tänker pedagogen på att lära sig att lösa konflikten på ett trevligt sätt utan att någon blir öppet arg eller känner sig påhoppad. En nyckelroll för att åstadkomma en lyckad konflikthantering menar hon är att ta tid till diskussioner. Utan tid är det svårt att kunna förstå varför motparten i en konflikt tycker som den tycker. Någon utbildning i konflikthantering har pedagogen inte fått, varken under utbildningen eller under sin yrkesverksamma tid. Hon anser därför inte att hon har tillräckligt med kunskap för att hantera konflikter, vilket är ett stort problem eftersom det tar mycket tid och energi. Pedagogen anser att hon får stöd av sin rektor när en konflikt uppstår, men anser däremot inte att rektorn har tillräckligt med kunskap för att hantera konflikten. Hon menar att rektorn försöker nog så långt som rektorn har förmåga, men att det sällan resulterar i någon positiv förändring eller i alla fall inte i någon varaktig förändring.

När det uppstår en konflikt upplever sig pedagogen sig som passiv. Hon är nämligen medveten om att det räcker med att det finns en konflikt mellan kollegor för att hon skall känna sig stressad och uppleva vad hon kallar negativ energi. Skulle pedagogen dessutom själv vara inblandad i konflikten mår hon jättedåligt, hon sover dåligt om nätterna, hon får ont i magen och i allvarlig konflikt drabbas hon ibland av hjärtklappning. Därför är hon väldigt försiktig med att blanda sig i konflikter, som hon inte redan är indragen i. Pedagogen tycker att det är märkligt att det är vanligt med öppna konflikter inom arbetslagen på skolan eftersom arbetslagen enbart består av utbildade pedagoger. Hon tror därför inte att en särskild syn på konflikt existerar som kommer av att pedagogyrket utan tror att det snarare har att göra med personlighet.

Pedagogen berättar sedan om en öppen konflikt som hon blev inblandad i. Under vårterminen förklarade de som inte är klasslärare i arbetslaget att klasslärarna borde jobba på fritids på eftermiddagarna. De misstänkte nämligen att vi klasslärare medvetet fuskar med vår tid och arbetar för få timmar. Denna konflikt startade i våras och den ligger fortfarande och pyr. Situationen är mycket laddad eftersom de rättframt anklagat oss för att fuska på deras bekostnad och helt utan grund dessutom. Rektor har försökt att medla, men jag tror att vi skulle behöva någon form av professionell hjälp.

## 9.2 Intervjuer, skola 2

### 9.2.1 Intervju, rektor på skola 2

Rektorn på denna skola är en kvinna i 50-årsåldern. När vi intervjuade rektorn på skolan satt vi inne på hennes kontor. Miljön var lugn och vi kunde fokusera oss på intervjun.

Rektorn verkar vara ganska neutralt inställd till konflikter. Ordet konflikt associerar hon till något som kan leda till olika saker, det kan leda till utveckling av någonting, det kan leda till ledsamheter. En konflikt kan alltså leda till bra eller dåliga saker, beroende på vad det är för slags konflikt och hur den hanteras. När vi ber rektorn om ett exempel där hon varit inblandad i en konflikt, svarar hon:

Jag hade en jättestor konflikt för ett par år sedan med en avdelning mellan fritidspedagog, förskolelärare, klasslärare och föräldrar. Så hade vi en avdelning där samarbetet fungerade jättebra och en där det inte fungerade alls bra. Därför så placerade jag en pedagog ifrån den bra avdelningen till den mindre bra avdelningen. Det blev en jättekonflikt med alla pedagoger som och föräldrar som var inblandade. Föräldrarna blev indragna då deras pedagog till deras barn blev bortplacerad till en annan avdelning. Den pedagog som jag lyfte kom från ett arbetslag där det fungerade jättebra, vilket gjorde föräldrarna jätteupprörda. I den mindre bra avdelningen slutade det en pedagog och det var därför som jag fick flytta en annan pedagog dit. Att flytta runt personal har jag gjort många gånger, för att se om det kan bli en bättre lösning på konflikten.

Efter att ha berättat om den föregående konflikten konstaterar rektorn att detta är en ganska vanlig sorts konflikt och kommer på en snarlik händelse som uppstod här på skolan i ett annat arbetslag:

De kom de till mig och berättade att det inte fungerade i arbetslaget. Då bad jag alla pedagoger som arbetade i arbetslaget, där det inte fungerade, att de individuellt skulle skriva ner tre saker som var viktiga i ett arbetslag. Sedan var jag med på deras planering under fem gånger, och så försökte jag att styra upp hur de skulle kunna göra för att det skulle kunna fungera bättre i deras arbetslag. Sedan fungerade inte detta i alla fall, det blev lite bättre under den andra terminen. Då när ingenting fungerade hur vi än försökte att göra, fick jag splittra på arbetslaget och flytta en person ifrån det arbetslaget. Detta skapade en konflikt, eftersom att jag fick flytta en person ut från arbetslaget. Jag pekade inte ut någon person i arbetslaget, utan varför jag valde just att flytta på den pedagogen var för att jag ansåg att det kanske skulle fungera bättre om den personen skulle arbeta i ett annat arbetslag. Jag flyttar på pedagogerna då jag tror att det skulle fungera bäst så, att den pedagogen skulle passa bättre i ett annat arbetslag, sedan låter jag de andra två få jobba kvar och samarbeta tillsammans.

På frågan hur hon arbetar med konflikthantering på skolan, svarar rektorn att hon är tydlig till sin personal att de måste kunna prata om allting. Ibland går det att lösa saker och ibland går det inte att lösa saker, men det måste alla leva med. Rektorn berättar att hon alltid försöker att inleda en dialog om det har hänt som någon uppfattar som en konfliktsituation, för att annars går det inte att göra någonting åt det. Huvuduppdraget i skolan är att se till att verksamheten

fungerar och det görs genom att vara öppna och raka mot varandra och ser till att vi kan lösa problemen som uppkommer. Någon särskild metodik för konflikthantering känner hon inte till. Däremot anser sig rektorn ha mycket goda kunskaper i konflikthantering efter att ha läst kurser och läst ledarskapsutbildningar, men tror att det räcker med lite sunt förnuft.

När det gäller att förebygga konflikter i skolans arbetslag menar rektorn att det inte tjänar mycket till att arbeta i förebyggande syfte: "det kommer alltid upp något nytt istället". Hon menar hela livet är en slags konflikt och alla måste lära sig att hantera livet. Pedagogerna får i första hand reda ut det själva när de inte kommer överens, men om pedagogerna anser att de behöver hjälp finns hon självfallet till hands. När en konflikt uppstår som nått rektorn berättar hon att hon alltid försöker se till helheten, det vill säga agera i skolans intresse i första hand.

### **9.2.2 Intervju, pedagog 1 på skola 2**

Denna svarsperson är en kvinna i 50-årsåldern. Intervjuplatsen var inne i ett klassrum och vi som intervjuade fick sitta på två bänkar medan pedagogen själv stod upp under hela intervjun. Pedagogen var dessutom upptagen med andra uppgifter samtidigt som hon besvarade våra frågor.

Intervjupersonen förknippar i första hand ordet konflikt med politiska konflikter. Hon tillägger snabbt konflikter i skolan med barnen eftersom intervju handlar om skolmiljön.

När det kommer till att förebygga konflikter inom arbetslaget berättar pedagogen att det är något som hon medvetet gör kontinuerligt eftersom hon anser att konflikter är helt onödiga och helst vill undvika dem. Hon menar att det ofta händer, rent generellt, att människor är oense om småsaker från början, men att dessa från början obetydliga händelser har en tendens att eskalera till en konflikt. Därför är noga med att inte börja diskussioner om sådant som upplevs som mindre vikt och hänvisar till det engelska uttrycket: "*pick your battles*". Detta gäller även när hon själv riskerar att bli part i en konflikt och berättar att arbetslaget skulle skaffa ny belysning till ett rum på skolan där arbetslaget höll till. En kollega uttryckte att den absolut ville ha dämpad belysning och en annan ansåg att rummet måste vara ljus. Så småningom insåg intervjupersonen att diskussionen höll på att spåra ur och anmälde sig frivillig till att ansvara för införskaffning av belysning och ordnade att rummet blev upplyst av punktbelysning, där ljuset var starkt i vissa delar av rummet, men svagare i andra delar av rummet. Resultatet blev att båda kollegorna kände sig nöjda och den annalkande konflikten avvärdades.

Ordet konflikthantering förknippar pedagogen med professionell hantering av större konflikter, exempelvis den sortens insatser som görs av FN-medlare i samband med väpnade konflikter mellan nationer eller inom nationer. Med avseende på konflikthantering på arbetsplatsen kan pedagogen inte ge något specifikt svar, även om hon medger att det förekommer konflikter på arbetsplatsen. Pedagogen har ingen särskild utbildning i konflikthantering, men att hon på en tidigare arbetsplats varit på en föreläsning av en psykolog som föreläste på detta tema, men tillägger att detta var på 1970-talet. Hon anser sig inte ha tillräcklig kunskap att hantera konflikter och det som hon lärt sig är det som hon själv har fångat upp under sin långa lärarkarriär. När det är konflikt med elever eller mellan elever kan pedagogen enkelt vända sig till en kurator för stöd, men när det kommer till konflikter mellan pedagoger är det mer otydligt hur individen förväntas göra. I första hand skulle hon dock vända sig till rektorn om det skulle uppstå en konflikt, eftersom hon anser det är rektorns uppgift att se till att konflikterna inte uppstår och om de gör det i alla fall lösa dem.

På frågan om pedagogens rektor har tillräckligt med kunskap för att hantera och förebygga konflikter tvekar pedagogen. Hon känner inte alls till vad rektorn har för kunskap, men att rektorn i samband med konflikter med elever hänvisat pedagoger till kuratorn. Pedagogen har nämligen aldrig själv hamnat i konflikt med en kollega. Hon påtalar dock att det är viktigt att chefen är lyhörd och stöttar pedagogerna när det pågår en konflikt i arbetslaget.

Själv agerar pedagogen genom råd och stöd till andra kollegor när de är inblandade i konflikter snarare än att lägga sig i själva konflikten. Hon berättar att en pedagog på en annan avdelning blev utsatt: "jag stöttade denna pedagog, men utanför själva konflikten. Jag betedde mig inte annorlunda mot de andra men jag gav henne tips och råd hur hon skulle vända sig till facket.". När det uppstår konflikter inom arbetslaget känner pedagogen att det tar på krafterna. Det blir jobbigt att koncentrera sig på sin undervisning och på allt annat inom verksamheten. Det känns som det tar tid och energi helt i onödan som borde gått till barnen och deras lärande. Glädjen och lusten till att gå till jobbet försvinner helt, särskilt kände hon på det viset när hon visste att Lisa skulle öppna avdelningen eftersom hon insåg redan innan att hon kommer att mötas av arga föräldrar på grund av Lisas problem att komma i tid.

Pedagogen är övertygad om att konflikter uppstår på alla sorters arbetsplatser, men tror att eftersom pedagoger är vana vid konflikter hela tiden, kanske de känner av det lite tidigare. På grund av att konflikten i allmänhet upptäcks i ett tidigt stadium, kan konflikten på så sätt redas ut innan den har utvecklats för långt. På grund av att vi har mycket erfarenhet av konflikter och konflikthantering, fast främst när elever är inblandade, kan detta påverka vår syn på konflikter.

Pedagogen avslutningsvis även om konflikt hon upplevt på en tidigare arbetsplats. De hade fått en rektor som placerade en pedagog Lisa i arbetslaget. Lisa hade redan arbetat där en gång, men hade omplacerats på grund av konflikt med den tredje kollegan i arbetslaget. Rektorn lyssnade inte på några argument utan trodde att allt skulle bli bra och skulle lösa sig. Lisa fortsatte dock alltid att komma försent och gå hem för tidigt, vilket gjorde att Lisas uppgifter också blev de andra kollegornas uppgifter. På arbetstid ringde Lisa hem och löste konflikter med sina barn, när hon hade konflikter hemma. Hon var inte till någon som helst hjälp på arbetet. Lisa gjorde därmed att hela verksamheten sjönk. De andra två pedagoger ansåg sig få slita som djur. De gånger Lisa skulle öppna klassrummet på morgonen kom hon alltid försent och därmed blev även föräldrarna indragna i denna konflikt och de klagade ständigt. Dessutom blev eleverna lidande eftersom det till exempel kunde uppstå situationer som att Lisa bokade tid hos frisören två och en halv timma innan skoldagen var slut. Dels gick eleverna miste om undervisningstid och dels fick fritids ta emot barnen tidigare än de planerat.

### **9.2.3 Intervju, pedagog 2 på skola 2**

Denna svarsperson är en man i 35-årsåldern. Under vår intervju med pedagog 2 satt vi i ett litet konferensrum. Det fanns ingenting inne i rummet som störde oss under själva intervjun, som genomfördes i lugn och ro.

Pedagogen tolkar ordet konflikt som en meningsskiljaktighet. Konflikter är en naturlig del av livet och uppstår genom att olika personer har olika åsikter. Enligt pedagogen uppstår konflikter oavsett hur mycket en person läst eller förberett sig. Trots att han läst och hört att konflikter inte är något som per automatik ska ses som något negativt är det något som han tycker alltid tar på krafterna eftersom mycket tid och energi måste ägnas när en konflikt uppstår. Den här tiden och kraften anser han ofta borde ägnas åt lärandet i skolan istället.

Han skulle vilja förebygga konflikter genom att träffas ofta, synliggöra sig och diskutera med kollegorna för arbetslaget ska få en bättre förståelse för varandra. Det är dock ett problem på grund av att han arbetar i en f-2:a tillsammans med en fritidspedagog och en förskolelärare. Han ser sig som bunden till klassundervisning med en läroplan som han skall följa. De andra i arbetslaget träffas mycket oftare och är mer fria i förhållande till sin verksamhet. Samarbetet är mycket begränsat trots att just det var ett argument som användes för att sälja in tjänsten när pedagogen skulle anställas. De andra har aldrig varit i pedagogens klassrum och själv tycker han att det administrativa egentligen tar för mycket tid för att besöka dem. För att ändå kunna hjälpa till om det skulle behövas och träffas ibland undviker han att gå hem tjugo över ett när klassen slutar och istället stanna till klockan fem och sköta planeringen.

När det gäller konflikthantering är läraren inte förtjust i begreppet eftersom tycker att det är något torrt, akademiskt påhitt att förhålla sig till en konflikt. Han ser konflikter som alltför komplexa för att gå att lösa om en mall följs. Alltifrån uppväxt till livssituation påverkar individerna i en konflikt, vilket gör konflikten svårlöst om dessa faktorer bortses från. På frågan om han själv har tillräckligt med kunskap och material för att hantera konflikter i arbetslaget svarar han att det beror på vilkens sorts konflikt det handlar om. Under sin tid som lärarstudent ansåg han att det var väldigt lätt och kompletterade därför med studier i psykologi, sociologi och filosofi vid sidan av. Dessa extra studier har varit till hjälp vid enklare konflikter, men vid mer komplexa konflikter tror han inte att några studier hjälper utan hänvisar då till erfarenhet. Pedagogen upp att han ibland kan känna sig otrygg i konflikter, inte minst eftersom han upplever att ansvarsfördelningen i arbetslaget är oklar. Han tycker däremot att sin chef, det vill säga rektorn är väldigt duktig på att hantera konflikter eftersom hon är: *"rak och inte undviker den heta potatisen"*. Rektorn är dessutom bra på att reda ut vilka sidor som finns och vad som skiljer dem åt utan att välja sida i konflikten. Därifrån arbetar hon för att finna en lösning på konflikten.

Pedagogen uppger att han inte själv har hamnat i någon konflikt under de två terminer som han har arbetat på skolan, men har fullt förtroende för att rektorn skulle stötta honom om han fick problem. Vidare berättar att han faktiskt fick tjänsten på grund av en konflikt mellan två personer i arbetslaget vars personkemi inte stämde och han ersatte en av dem. De övriga två i arbetslaget kom inte alls överens med den förra klassföreståndaren, vilket ledde till att de inte pratade med föreståndaren överhuvudtaget, därefter tvingades klassföreståndaren bort. De var missnöjda med hennes pedagogik och de beskrev henne som stressad. När pedagogen kom in istället fick han höra en hel del om den förra klassföreståndaren, om att dennes arbete inte alls varit bra. Han fick inte bara höra det ifrån förskoleläraren och fritidspedagogen utan också från föräldrar och bestämde sig för att inte komma in i denna konflikt. Trots dessa vittnesmål valde han att ta kontakt med henne eftersom hon kände barnen bäst. Han har idag en bra kontakt med denna klassföreståndare ändå och poängterar att åsikter inte är detsamma som sanningen.

När det uppstår konflikter där han själv inte är en av parterna brukar han erbjuda sitt stöd till kollegor om han vet att de har en besvärlig privat situation dessutom, till exempel har han erbjudit sig att hjälpa till med olika arbetsuppgifter som egentligen inte är hans ansvar. Om det har hettat till ordentligt i någon konflikt har även hållit om kollegan för att uttrycka sitt stöd. Däremot har läraren aldrig blandat sig i konflikten genom att välja sida. På grund av att pedagogen själv inte är en av parterna känner han sig mest förbryllad när det uppstår en konflikt, särskilt när en kollega blev utfrusen på skolan tidigare under året. När han själv är inblandad i en konflikt uppger han sig bli inspirerad samtidigt som han säger sig vara



konflikträdd. Läraren säger sig särskilt uppskatta diskussioner där olika perspektiv kan höras eftersom han upplever att han lär sig mer om ämnet som diskuteras. Pedagogan anser att hans syn på konflikter påverkats av det finns många olika sorters konflikter i skolan. Det har givit honom större erfarenhet att veta vilka konflikter som det kan löna sig att blanda sig i. Dessutom kan allvarigare konflikter påverka honom genom att göra honom känsligare än normalt i andra konflikter.

Pedagogen hamnade i flertalet konflikter på sin föregående arbetsplats, en särskola. Särskoleverksamheten är något som pedagogan uppger sig var starkt känslomässigt engagerad i, förmodligen på grund av att han har en funktionshindrad släkting. Ibland hände det att upptäckte att kollegor som arbetade med autistiska barn sitta och knappa på eller stå och prata om något icke arbetsrelaterat mobiltelefonen i stället för stimulera barnens lek. Han kände att dessa kollegor såg arbetet som skön avkoppling eftersom dessa inte krävde full uppmärksamhet. I början tog han konflikten och försökte visa de andra hur de skulle arbeta och uppträda, men märkte efter ett tag att det inte gick. Han valde istället att vända sig bort från de andra kollegorna och fokusera på att utveckla sina elever så bra som möjligt.

En konflikt som jag upplevt här på denna skola var en liten konflikt. På skolan finns en regel att när det släcks i bamba ska det vara tyst. En dag när det inte blev tyst förmedlade pedagogan detta till eleverna. Trots detta fanns det en annan klass som fortsatte att prata och likaså deras pedagog. Han gick sedan fram till denna klass och bad dem vara tysta, varpå pedagogan utbrast att: "du står och skriker nu!". Den intervjuade läraren reagerade med att bli chockad och sa inte mycket till kollegan. Detta gjorde att han bar med sig upplevelse ett par dagar, eftersom det kändes konstigt och olustigt. Efter att ha pratat med andra kollegor på skolan och hört deras omdöme om den uppbrusande kollegan att "*hon är sån*", "*hon menar inget illa*", "*hon är rak*" eller liknande. Därefter beslutade sig läraren för att strunta i kollegan och fokusera på sitt arbete och eleverna.

## 10. Analys

Vi har genom intervju med fem pedagoger och två rektorer på två lågstadieskolor kunnat se hur olika konfliktsituationer har uppstått. Med utgångspunkt i olika konfliktmodeller presenterade i avsnittet Teoretisk anknytning, har vi nedan analyserat konflikterna i syfte att besvara våra frågeställningar.

### 10.1 Föregår pedagogerna och rektorerna med gott exempel när konflikter uppstår bland personalen på skolan?

Jordan påpekar att konflikter som tillåts övergå i destruktiva banor kommer att leda till negativa följder på flera plan (Jordan, 2006 s. 7). Först och främst får den destruktiva konflikten negativa konsekvenser för de inblandade själva, där det kan gå så långt att pedagoger kan tvingas sjukskriva sig på grund av det lidande konflikten medför. Vi har dessutom i vår undersökning sett hur konflikter mellan personal har kunnat uppfattas av föräldrar och elever. Pedagogerna fungerar som vuxenförebilder i skolan för eleverna och ett mindre lyckat sätt att hantera konflikter kommer säkerligen att påverka hur eleverna själva i framtiden agerar i en konfliktsituation. Att lärarna agerar som goda förebilder är också, enligt Ellmin, en slutsats som Utas Carlsson kommer fram till i sin doktorsavhandling från 1999 (Ellmin, 2008 s. 33).

För att kunna framgå med gott exempel i en konfliktsituation krävs förmodligen att vederbörande har utbildning på området. En konflikt är nämligen ofta komplex och svår att närma sig på grund av de starka känslorna som inblandade. På frågan om de anser sig ha tillräckligt med kunskap om konflikthantering skiljer sig återigen rektorernas svar från pedagogernas svar. Båda rektorerna anser sig ha bra kunskaper på detta område medan ingen av pedagogerna anser sig ha tillräckliga kunskaper och de flesta pedagogerna uttrycker klart och tydligt att de inte tycker att de har tillräckliga kunskaper. Att pedagoger anser sig ha otillräckliga kunskaper på konflikthantering kommer inte som någon överraskning. Ilse Hakvoort & Friberg (2012, s. 21) skriver att Lärarförbundet uppmärksammade detta 2005 i en studie. I studien uppgav endast 16 procent av pedagogerna att de fått någon utbildning i konflikthantering inom sin lärarutbildning och 78 procent uppgav att de behövde mer kunskaper på området. Våra resultat antyder att mycket lite har ändrats på de sju år som gått sedan Lärarförbundets studie och att pedagogerna fortfarande anser sig ha otillräckliga kunskaper.

Pedagog 1 på skola 2 uppger i intervjun att hon själv aldrig hamnat i konflikt med en kollega och hon anser sig vara djupt konflikträdd eftersom obetydliga händelser har en tendens växa ur proportion. När hon senare i intervjun nämner hur illa hon mått med anledning av en tidigare kollega hon kallar Lisa beskriver hon trots allt en tydlig konflikt, som faller väl in på de båda definitionerna av konflikt under stycket konfliktbegreppet. Sättet som pedagogen förhåller sig till konflikten stämmer in med det som Maltén kallar den defensiva konflikthanteringsstrategin (Maltén, 1998 s. 175). Pedagogen valde själv att inte behandla sina åsikter med kollegans beteende med dem som frågan berörde. Hon framställer det i intervjun som att det var de andra två i lärarlaget som inte kom överens för att i nästa stund öppenhet berättar hur illa hon mådde av Lisas agerande. Sunt förnuft säger att titta och lida inte är ett framgångsrikt sätt att hantera en konflikt, men det är förmodligen ganska vanligt förekommande bland konflikträdda människor. Detta styrks av att även den andra pedagogen på samma skola uppger att han upplevt en konflikt där han reagerat med tystnad och därefter mått dåligt under ett par dagar. Pedagog 2 på skola 2 beskriver en mycket mindre

konflikt, men han beskriver också hur kollegorna slätat över den uppbrusandes kollegans beteende med att säga att: "*hon är sån*", vilket får oss att tro att liknande konflikter har uppstått tidigare och kommer att upprepas. Dessa händelser leder oss till att tro att även pedagogerna borde erhålla utbildning i konflikthantering för att själva kunna bidra till konstruktiva lösningar.

Alla respondenter beskriver dock sina känslor ingående och är medvetna om de känslomässiga aspekternas betydelse av en konflikt. Jordan skriver att: "*Erfarenheten visar att människor i konflikt ofta saknar en medveten kontakt med sina känslor, men ändå drivs av dem.*" (Jordan, 2006 s. 12). Medvetenheten om sina egna känslor utgör därför en viktig faktor i ABC-modellens A-hörn.

Rektorerna får en del kritik av sina pedagoger för sin oförmåga att hantera konflikter. Bland annat säger pedagog 1 på skola 1 att det pågår så många konflikter på skolan att det är många i personalen som mår dåligt. Rektorn på samma skola hävdar samtidigt att hon aldrig upplevt en konflikt utan endast motsättningar. När vi granskar pedagogernas berättade exempel märks det att det verkligen rör sig om konflikter. Det verkar dessutom som att rektorns ovilja att öppet erkänna att det rör sig om konflikter skapar en ny konflikt eftersom hennes oförmåga att ta tag i problemet skapat ett missnöje riktat mot rektorn själv. Ekeland (2006, s. 187) skriver att ett kännetecken på konflikt är att dialogen brutit samman. I detta fall handlar det snarare om en ovilja att inleda en dialog som är orsaken.

## **10.2 Vad är konflikt enligt pedagogerna på de två skolorna?**

Konflikter som inte tillåts gå för långt kan vara bra ett bra sätt att lösa problem eller leda till en positiv utveckling om de hanteras på rätt sätt (Larsen, 2002). De båda rektorerna har en neutral eller ganska positiv syn på konflikter i allmänhet, vilket förmodligen hänger samman med att de har mer utbildning inom konflikthanteringsområdet än pedagogerna. De uttrycker båda att konflikter kan leda till utveckling, men de är samtidigt överens om att konflikter likaledes kan leda till bekymmer. När pedagogerna istället får ge uttryck för sina tankar om konflikter tenderar svaren att bli mer negativt inställda till konfliktbegreppet. De flesta pedagogerna kopplar konfliktbegreppet till händelser som påverkat dem negativt. En pedagog nämner ordet bråk, en annan tänker på personer som yttrar sig otrevligt och en tredje tycker att konflikter stjälar energi från de inblandade som kunde gått till något nyttigare ändamål.

Även när det kommer till konflikthanteringsbegreppet är det tydligt att de båda rektorerna har en mer genomtänkt bild av vad konflikthantering innebär. Rektorn på skola 1 associerar direkt till arbetsmiljölagstiftningen och likabehandlingsplanen och den andra rektorn hänvisar till en mängd olika utbildningar som hon gått sedan 1983. En av pedagogerna har läst en universitetskurs där konflikter i form av mobbning togs upp. I övrigt handlar svaret mycket om att någon skall lösa konflikter eller i vissa fall det ännu vagare svaret: "behövs på vår skola" eller något som görs av FN vid konflikter mellan länder utan att kunna gå in närmare på vad det är som behövs eller görs.

## **10.3 Vilka sorters konflikter har de svarande upplevt själva på arbetsplatsen?**

Rektorn på skola 1 säger sig, som tidigare nämnts, inte ha upplevt några konflikter utan endast motsättningar, och som exempel på motsättningar nämner hon att det förekommer olika tolkningar av arbetstiden. Parterna är inte eniga om hur många timmar föräldrakontakter tar i anspråk för pedagogerna. Detta är, enligt oss, ett bra exempel på en fördelningskonflikt. Vid

en fördelningskonflikt är parterna oeniga om något som går att dela upp, exempelvis pengar (Jordan, s. 11). Även om inte rektorn nämner ordet pengar finns det en naturlig relation mellan arbetstidens längd och betalningen för arbetsinsatsen. När en chef är i konflikt med anställda är konflikten asymmetrisk eftersom maktfördelningen är ojämn mellan parterna i konflikten (Hakvoort & Friberg, 2012 s. 71). Chefen har i detta fall en maktposition över de anställda medan de anställda är beroende av chefen. Även pedagog 3 på skola 1 uppger att hon varit part i en fördelningskonflikt om arbetstid, där kollegor tror att pedagog 3 och hennes kollegor fuskar med arbetstiden. Denna konflikt var med andra pedagoger som motpart och är istället ett exempel på en symmetrisk konflikt, där parterna är jämnstarka. I jämförelse med de övriga beskrivna konflikterna i detta arbete har denna konflikt gått långt och innehåller öppna anklagelser om fusk, vilket är kännetecknet för steg 5 i Glasls konfliktmodell. Vår bedömning är att de inblandade skulle må bra av omedelbar medlingshjälp innan konflikten riskerar övergå i hot, en enligt Glasl kort fas, eller värre (Hakvoort & Friberg, 2012 s. 70).

En annan sorts fördelningskonflikt som inte handlar om pengar beskrivs av pedagog 1 på skola 1. Hon beskriver en konflikt där två kollegor som bottnar i att de inte kan komma överens om vem som ska kunna utnyttja en lokal för sin verksamhet. Konflikten började som en konflikt med sin tyngdpunkt i C-hörnet i Galtungs konfliktmodell, men har genom att ingen har medlat i konflikten tydligt förlorat sin saklighet och tagit mer karaktär av en konflikt i B-hörnet när pedagogerna inte längre kan samarbeta över huvud taget utan att bli upprörda (Hakvoort & Friberg, 2012 s. 60-66).

Intressant nog beskriver de tre intervjuade personerna från skola 2 en annan sorts konflikt när de ombes att beskriva en konflikt som de har upplevt. Rektorn valde att inte gå in närmare på orsaker, men konstaterade att konflikten i arbetslaget berodde på individer som bara inte kunde arbeta med varandra. Pedagog 1 beskriver kollegan Lisa och dennes egocentriska beteende som orsak till konflikten. Pedagog 2 skildrar hur han hamnat i konflikt med en kollega som betett sig oortodox och oväntat skällt ut honom.

#### **10.4 Vilka metoder används för att förebygga konflikter på skolan?**

Enligt Larsen (2002) är det viktigt att medarbetarna på arbetsplatsen ska vara medvetna om att det kan vara svårt att förebygga konflikter helt och hållet. Han diskuterar att det är lika viktigt att förebygga konflikter som att arbeta vidare med konflikten, när den har uppstått. Rektorn på skola 2 svarade på denna fråga att det inte finns någon specifik metod för att stoppa konflikter, utan det får tas som det kommer. Anpassning är det som är viktigt när konflikter ska förebyggas, på grund av att alla konflikter är olika. Genom lyhördhet och kommunikation samt ett gott samarbete med sina kollegor är en bra metod som kan användas för att förebygga konflikter inom sitt arbetslag, svarade nästan alla pedagogerna och de två rektorerna när vi ställde denna fråga. Pedagog 3 på skola 1 tyckte att trygghet i arbetslaget är väldigt viktigt, eftersom alla kan öppna sig och säga sina åsikter. Alla kan ändå bli accepterade i sitt arbetslag. På skola 2 besvarade pedagog 1 att hon förebygger konflikter genom att hon alltid medvetet arbetar med det eftersom hon anser att konflikter är helt onödiga, vilket många av de andra intervjuade personerna också tyckte.

Om det är möjligt att träffas ofta och synliggöra sig samt diskutera med sina arbetskollegor kan få en bättre förståelse erhållas för varandra i arbetslaget. Samarbete är en viktig metod för att förebygga konflikter i arbetslaget, anser de intervjuade personerna på de båda skolorna. Svaret kan jämföras med grupputvecklingssamtal som är en metod som kan användas för att förebygga konflikter som Larsen (2002, s 70-71) skriver om i kapitel 5 *Förebyggande av*

*konflikter*. Samtalen är en användbar metod som används för att förstärka samarbetsbanden mellan kollegorna och chefen eftersom de tillhör samma team. En annan metod som används på skola 2 är att diskutera problemet, innan problemet blir så stort att det hinner bryta ut i en konflikt på arbetsplatsen.

## **10.5 Sammanfattning av frågeställningarnas svar**

I detta avsnitt sammanfattas kortfattat svaren på våra frågeställningar. På frågan om pedagogerna och rektorerna föregår med gott exempel när en konflikt uppstår är det självklart svårt att ge ett allmängiltigt svar. Utifrån intervju svaren finner vi dock många exempel på att de inte föregår med gott exempel. Detta verkar huvudsakligen bero på bristande kunskaper hur de bör agera i en konfliktsituation, vilket i synnerhet gäller pedagogerna. När det gäller frågan om rektorernas och pedagogernas syn på konflikter har rektorerna en neutral eller positiv syn på konflikter, där de poängterar att konflikter kan leda till utveckling även om det finns en medvetenhet om att det även kan innebära problem. De vet vad konflikthantering innebär och har kännedom om vilka lagar och regler som gäller på en arbetsplats. Däremot har pedagogerna har en betydligt mörkare syn på konflikter, där de förknippar konflikter med bråk, otrevligheter och något som stjälar energi från det som de vill arbeta med, det vill säga undervisning. Pedagogerna har också överlag en vag uppfattning om vad konflikthantering innebär.

När det kommer till frågan om vilka sorters konflikter de intervjuade har upplevt på arbetsplatsen skiljer sig de båda skolorna åt. På skola 1 beskrivs olika slags fördelningskonflikter som den vanligaste sorten. Personalen på skola 2 identifierar istället konflikter som beror på att individer agerat egoistiskt eller på annat sätt skapat osämja bland kollegorna. På frågan om vilka metoder som används på respektive skola för att förebygga konflikter får vi också olika svar. Rektorn på skola 2 säger att de inte arbetar i förebyggande syfte utan tar tag i konflikter när de uppstår. Övriga svarar att de arbetar kontinuerligt med detta genom att försöka träffas så ofta som möjligt. När de träffas är det lättare att skapa förståelse för andras åsikter och därmed undvika konflikter, vilket kan jämföras med det som Larsen kallar grupp utvecklingsamtal (2002, s 70-71).

## **11. Förslag på framtida forskning**

Först och främst vore det intressant att arbeta med ett större urval med avseende på skolor för att säkerställa att svaren är representativa. När det gäller fortsatt forskning skulle det vara intressant att introducera gruppsamtal och utvecklingsamtal som förebyggande metod för att undersöka om den medförda ökningen av kommunikation mellan medarbetare leder till färre allvarliga konflikter på arbetsplatserna. Det skulle också vara intressant att undersöka hur utbildning i konflikt och konflikthantering skulle påverka pedagogerna och rektorerna i olika arbetslagen på de två skolorna. Vi tror att allvarliga konflikter skulle minska och öka personalens trivsel markant. Vidare vore det intressant att få reda på hur de tänker kring de tre modellerna som presenterats i detta arbete och om det är modeller som de känner att de skulle kunna arbeta vidare med. Sedan vore det intressant att undersöka vidare den trend vi observerade att de olika skolorna har olika slags konflikter som den vanligast förekommande och i så fall vad orsaken skulle kunna vara. Detta skulle i första hand kunna undersökas i större omfattning på de skolorna som vi har besökt för att senare kunna utvidgas till andra skolor, om det skulle visa sig stämma.

## 12. Slutdiskussion

Det verkar finnas en tydlig skillnad mellan hur de två skolorna ser på konflikter, även om vi endast intervjuat ett urval av pedagogerna på respektive skola. Den första skolan ser konflikter som något jobbigt och möjligen som något pinsamt eftersom de är mer tysta om det och inte är villiga att avslöja mycket. Den andra skolan är istället väldigt öppen om att det faktiskt har skett konflikter i arbetslagen. Vi tycker oss märka att pedagogernas chef, det vill säga rektorerna, verkar ha en stor inverkan hur de hanterar och är öppna med konflikter på sin arbetsplats, eftersom vi lade märke till att rektorn på skola 1 hade svårt att prata om konflikter under vår intervju och likaså var det för pedagogerna som vi intervjuade på skolan. Däremot på skola 2 var rektorn väldigt öppen och fri i sitt språk när hon talade om konflikter som hade uppstått på skolan. Detsamma var det för majoriteten av pedagogerna som vi fick intervjua på skolan. Denna skillnad i kommunikationsförmåga kan vara en bidragande orsak till att konfliktsituationen på skola 1 är värre än på den andra skolan. Vi anser, till exempel, att rektorn på skola 1 bagatelliserar pedagogernas situation när hon väljer att inte kalla deras konflikter för konflikter utan istället kallar det motsättningar. Konflikterna är av allvarigare karaktär och personalens trivsel verkar vara avsevärt sämre.

Pedagog 2 på skola 1 var ovillig att tala om konflikter med kollegor eftersom hon fortfarande arbetar med dem. Vi tyckte först att pedagogens svar saknade betydelse för vår undersökning, men efter att ha intervjuat ett antal lärare anser vi att intervjun ändå är viktig för analysen eftersom den visar hur känsligt det är att tala om just konflikter med andra kollegor, exempelvis gled pedagogen ofta in på konflikter med elever utan att visa några betänkligheter. Vi skulle behöva förklara för respondenterna vad konflikthantering är för något eller ställa uppenbart ledande frågor för att få relevanta svar från samtliga svarspersonerna. Vi valde dock att ställa öppna frågor för att få svarspersonerna att prata fritt och därmed förhoppningsvis öppna sig mer. Det finns en ovilja att tala om konflikter på den nuvarande arbetsplatsen trots att intervjuerna är helt anonyma. De intervjuade hänvisade hellre till konflikter på tidigare arbetsplatser, vilket gör att de som är äldre helt klart hade mer information att dela med sig av. Vi hade från början nämnt de stadsdelar eller kommuner, där respektive arbetsplats ligger vid namn, men med tanke på de känslor som frågorna väckte valde vi av respekt för de intervjuade att ta bort dessa markörer för att förstärka anonymiteten. På inga villkor vill vi att respondenterna ska behöva stå till svars för de få svar som gäller den nuvarande arbetsplatsen.

På de två skolorna använder sig pedagogerna och rektorerna sig inte av någon specifik metod för att förebygga konflikter utan anpassar åtgärder i efterhand beroende på vad det är för sorts konflikt. Något som alla säger att de använder sig av är att kunna prata om konflikten, att det är viktigt att de inte blundar för konfliktsituationen som har uppstått. Rektorn på skola 1 ansåg att pedagogerna själva ska försöka lösa konflikterna efter förmåga. Rektor 2 tycker att det var väldigt viktigt att de inblandade ska prata om konflikten för att den inte ska bli värre. De båda rektorerna tycker att det är viktigt att prata om konflikten och lösa det med en gång. Det var dock tydligt att rektor 1 inte var lika tydlig med att verkligen visa att hon finns där som rektor och att hon ser till att konflikten kan redas ut. Medan rektor 2 ansåg vi var mer öppen med att om hon ser att en av sina anställda mår dåligt, kan de prata med henne oavsett om de inblandade har börjat lösa konflikten eller inte. Vi är förbluffade över att rektorerna inte arbetar mer med förebyggande åtgärder eftersom arbetsmiljölagstiftningen lägger ett stort ansvar på arbetsgivarna. Av samma anledning är vi förvånade att de inte använder sig av

etablerade metoder för konflikthantering. Om en värre konfliktsituation skulle uppstå än de som beskrivits i detta arbete skulle förmodligen skolorna granskas närmare och det vore därför bra att kunna peka på att skolan exempelvis använder sig av ABC-modellen. Detta tankesätt använder sig i princip alla skolor av när det gäller program mot mobbning av elever. I detta fall är skolor ofta väldigt tydliga med att visa upp konkreta åtgärdsplaner och vi ser gärna att skolorna inför liknande konflikthanteringsplaner för personalen. Sådana planer skulle dessutom kunna göra skolorna till mer attraktiva arbetsgivare och därmed locka till sig de bästa lärarna.

Vi tycker också att det var en intressant observation att de inom respektive skola nämnde samma sorts konflikter, men att de båda skolor pekade ut två helt olika sorters konflikter när de berättade om upplevda konflikter. Fördelningskonflikter uppstår naturligt när människor konkurrerar om begränsade resurser, därför är vi inte förvånade över att just denna sorts konflikt förekommer. Inte heller är vi överraskade av att mer personlighetsrelaterade konflikter förekommer, eftersom pedagoger arbetar tätt tillsammans i arbetslag, men att skolorna uppvisade två olika mönster i sina konflikter var för oss oväntat. Det hade varit intressant att undersöka om detta beror på det lilla urvalet av skolor eller om det är på det viset. Ohanterade konflikter verkar dock kräva mycket energi av de inblandade oavsett vilken sorts konflikt det rör sig om. Den didaktiska konsekvensen är att undervisningen blir lidande när tid och kraft går åt till konflikten. I flera fall erkänner svarspersonerna att de mått dåligt vid tiden för konflikten och det bör rimligen ha påverkat undervisningen.

Avslutningsvis vill vi tydliggöra att det inte är vår mening att kritisera individuella personers beteenden, utan framhäva behovet av utbildning inom konfliktområdet. Detta gäller inte minst den skola där rektorn önskar att pedagogerna i första hand ska ta ett ansvar själva och försöka reda ut sina konflikter. Problemet med detta är, vilket Jordan påpekar, att personer som är involverade i en konflikt har svårt att kommunicera på ett normalt sätt (Jordan, 2006). Enligt vår mening behöver de därför medling av en person utanför konflikten eller utbildning, för att få hjälp att strukturera upp konflikten, vilket kan vara besvärligt när starka känslor är med i bilden. Vi ser dock en stor fördel i att strukturera upp konflikten, på grund av att parterna tvingas att bemöta sina argument på ett rationellt sätt, snarare än med hjälp av känslor. Personerna i intervjuerna utan utbildning i konflikthantering är naturligtvis inte sämre än människor i allmänhet. De representerar nog ganska väl de förhållningssätt som vi möter i samhället till konflikt, men vi tror att med större kunskap och träning på konflikthantering skulle människor må bättre. Dessutom skulle det troligen frigöra tid och energi till undervisning, vilket självklart vore önskvärt.

### 13. Referenslista

- Brodal, H. & Nilsson, L. (1999). *Konflikter - Vad vill de lära oss?*. Järna: Balders förlag.
- Ekeland, T. J.(2006). *Konflikt och konfliktförståelse*. Malmö: Liber.
- Ellmin, R. (2008). *Konflikthantering i skolan - den andra baskunskapen*. Stockholm: Natur och kultur
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wägnerud, L. (2007). *Metodpraktikan*. Norstedts juridik.
- Hakvoort, I. & Friberg, B. (Red.). (2012). *Konflikthantering i professionellt lärarskap*. Malmö: Gleerup
- Jordan, T. & Lundin, T. (2001). *Arbetsrapport: 2001: 1 - Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*. Göteborg: Göteborgs universitet, Centrum för arbetsvetenskap
- Jordan, T. (2006). *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Stockholm: Lärarförbundet.
- Kernell, L.Å. (2002). *Att finna balanser*. Lund: Studentlitteratur
- de Klerk, A. (1991). *Att hantera konflikter: i arbete och grupp*. Stockholm: Timbro
- Larsen, R.P. (2002). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Studentlitteratur: Lund.
- Ljungström, K. & Sagerberg, T. (2004). *Konflikter på jobbet?*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering - En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Stukát, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi - om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Wahlström, G.O. (1996). *Hantera konflikter - Men hur? Metodbok för pedagoger*. Stockholm: Runa förlag AB.

Övriga källor:

Arbetsmiljöverket (2011). *Arbetsmiljölagen*. Hämtad från WWW 2012-12-07: <http://www.av.se/publikationer/bocker/h008.aspx>



Nationalencyklopedin (2012). *Konflikt*. Hämtad från WWW 2012-12-10:  
<http://www.ne.se/lang/konflikt>

## 14. Bilagor

### 14.1 Bilaga A

Intervju (rektor)

1. Vad tänker du när du hör ordet konflikt?
2. Skulle du kunna beskriva en konflikt som du har upplevt under din tid som pedagog på denna skola?  
Någon konflikt som handlat om lön, arbetstid eller budgetfördelning?  
Någon konflikt som handlat om tillsättande av en tjänst, arbetsroll eller vem som fatta ett visst beslut?  
Någon konflikt som handlat om förändring av arbetssätt?
3. Vad tänker du när du hör ordet konflikthantering?
4. Hur arbetar du som chef med konflikthantering för dina anställda? Finns det någon plan på skolan för konflikthantering?
5. Hur anser du som chef att du borde agera när konflikter mellan dina anställda uppstår?
6. Vad kan du som chef för organisationen bidra med för att förebygga konflikter?
7. Vilka/vilken metod använder du som chef då konflikter uppstår mellan pedagoger?
8. Är det du eller pedagogerna själva som löser konflikterna som uppstår i personalen?
9. Vad har du för utbildning med avseende på konflikthantering?
10. Anser du att du som chef har tillräckligt med kunskap och redskap för att kunna hantera och förebygga konflikter?
11. Har du varit med om någon konflikt resulterat i något positivt? (Kan du ge något/några exempel?)
12. Något som du skulle vilja tillägga?

## 14.2 Bilaga B

Intervju(pedagoger)

1. Vad tänker du när du hör ordet konflikt?
2. Hur arbetar du som pedagog för att förebygga konflikter inom ert arbetslag?
3. Hur arbetar du för att skapa trygghet och en god samarbetsförmåga i ert arbetslag?
4. Vad tänker du när du hör ordet konflikthantering?
5. Har ni fått någon form av utbildning i konflikthantering?
6. Har du som pedagoger tillräckligt med material och kunskap för att kunna hantera konflikter inom arbetslaget?
7. Anser du att din chef har tillräckligt med kunskap och redskap för att kunna hantera och förebygga konflikter?
8. Tycker du att du får stöd från din chef om du har hamnat i en konflikt med en annan kollega/kollegor?
9. Hur agerar du som person när du ser att/vet om att en konflikt pågår?
10. Hur känner du dig när konflikter uppstår inom arbetslaget?
11. Tycker du att ditt yrke som pedagog påverkar din syn på konflikthantering inom arbetslaget?
12. Vill du beskriva en konflikt som du har upplevt under din tid som pedagog på denna skola?