

## Konfliktdefinition

En konflikt uppstår

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

\*\*\*\*\*

## Tre synsätt på konfliktorsaker: tre nivåer för åtgärder

### *Individnivå*

Konflikter antas uppstå genom att vissa personer har egenskaper som ställer till problem.

Konflikten hanteras genom att fokusera på problemindividen: medarbetarsamtal, disciplinära åtgärder, omplacering, utköp, uppsägning.

### *Relationsnivå*

Konflikter antas uppstå genom att det finns meningsskiljaktigheter eller missförstånd mellan personer eller genom att personlighetskillnader leder till samarbetssvårigheter.

Konflikten hanteras genom att man försöker reda ut relationerna och hitta lösningar på sakfrågorna.

### *Systemnivå*

Konflikter antas uppstå genom att organisationen har brister eller av annan anledning bäddar för konflikter, t.ex. genom otydlig rollfördelning, svagt ledarskap och brist på fungerande forum för tidig problemlösning.

Konflikten hanteras genom att förbättra organisationens rutiner, rollfördelning, mötesformer, m.m., samt genom att arbeta med värdegrund, klimat, kommunikationsmönster.

\*\*\*\*\*

## Två typer av arbetsplatskonflikter

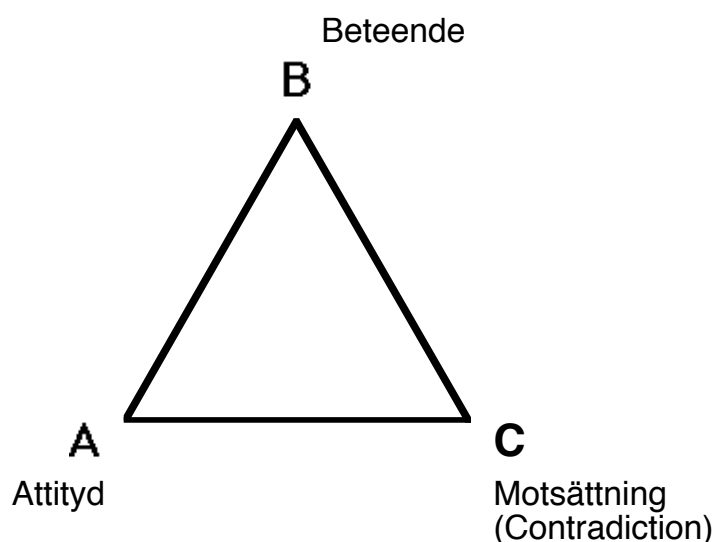
### *Tvister*

Konflikter som uppkommer p.g.a. meningsskiljaktigheter i avgränsade sakfrågor. Tar slut när man nått överenskommelse.

### *Relationskonflikter*

Konflikter där parterna är frustrerade över andras beteendemönster. Negativa förväntningar. Tar inte slut när den nu aktuella sakfrågan avgjorts.

## Johann Galtungs konfliktriangel



**A** (Attityd) står för det som finns i parternas inre, d.v.s. deras bilder, värderingar, förmodanden, känslor, tyckanden, önskningar och inte minst inställningar till varandra (som ofta handlar om grad av förtroende/misstro).

**B** (Beteende) står för parternas beteenden, hur de agerar i konflikten.

**C** (Motsättning, *Contradiction*) står för de sakfrågor som finns i konflikten, d.v.s. de önskemål parterna har som blockeras av någon annan. C-hörnet handlar om det som finns *mellan* parterna.

Vissa konflikter har mycket tydliga och välavgränsade sakfrågor, medan A-hörnets känslor och inställningar spelar en helt underordnad roll. Sådana konflikter kan kallas *sakfrågekonflikter* eller *tvister*. Parterna är i stort sett överens om vad oenigheten består i och kan använda sig av rationella metoder för att hantera konflikten, t.ex. samtal, förhandlingar, omröstning eller medling. I andra konflikter tycks sakfrågorna spela en underordnad roll, i stället är det bristande förtroende för att det ska gå smidigt att samverka med motparten som är konfliktens kärna. För enkelhetens skull kan vi kalla sådana konflikter för *relationskonflikter*. Parterna upplever att det är den andres personlighet eller beteendemönster som är själva problemet eller att det finns stora problem i själva relationen som inte kan reduceras till avgränsade sakfrågor.

**A-hörnets** frågor handlar om det som pågår inuti individer:

- Hur ser respektive parts **berättelse** om situationen och om andra parten ut?
- Vilka känslor, bedömningar och anspråk har väckts av de tolkningar parterna gjort?
- Vilka **inställningar** har parterna till varandra, särskilt vad gäller förväntningar om hur smidigt eller svårt det kommer att vara att med andra parten hitta acceptabla lösningar?

**B-hörnets** frågor handlar om de beteenden som är relevanta för konflikten:

- Hur bidrar parternas sätt att agera till konfliktförloppet? Är själva beteendemönstren också orsaker till att konflikten har den karaktär den har?
- Vilka sätt att agera betraktas som normala och acceptabla av parterna?

**C-hörnets** frågor handlar om blockeringarnas natur:

- Har parterna klart för sig vilka de egna och andras sakfrågor är?
- Vilka behov är det parterna ytterst värnar om?
- Har parterna mål, intressen och behov som inte öppet har kommit till uttryck, antingen för att parterna själva valt att hålla inne med vissa motiv, eller för att parterna inte själva är riktigt medvetna om vad som står på spel för dem?

## **Fördelningskonflikter**

T.ex.:

**Pengar:** prioriteringar i budget, fördelning av nedskärningar/underskott, löneförhandlingar, storlek på övertidsersättningar, beviljande av utgifter för fortbildning, etc.

**Arbetsbörda:** fördelning av arbetsuppgifter/ärenden/kunder/brukare/upptagningsområden.

**Tid:** hur mycket tid som får/bör läggas på olika arbetsuppgifter

## **Positionskonflikter**

*Uttalade:*

Vem är lämpligast för viss tjänst/viss arbetsuppgift?

Vem ska få den roligaste uppgiften?

Vem åker på tråkiga/besvärliga arbetsuppgifter?

Vem ska arbeta tillsammans med vem?

Vem ska få förfoga över visst rum/lokal/utrustning viss tid?

Var ska en viss funktion lokaliseras?

*Outtalade:*

Vems ord ska väga tyngst?

Vem är mest populär/älskad?

Vem är mest kompetent?

Vem räknas, vem räknas inte?

## **Ordningskonflikter**

### **Struktur**

Organisationsstruktur (hur många nivåer; indelning av verksamheter)

Mål/strategisk inriktning

Delegationsordning (vem har vilka befogenheter?)

Ansvarsfördelning, roller

Innehåll i regelverk och riktlinjer

Rutiner, arbetssätt

### **Beteendenormer**

Hur man kommunicerar med varandra (ton, språkbruk, känslouttryck, etc.)

Hur man bäst utför vissa arbetsuppgifter (kvalitet, noggrannhet, snabbhet, bemötande, etc.)

Hur noga det är att exakt följa givna regelverk, instruktioner

Hur social man bör vara, t.ex. delta i raster, prata om personliga saker

Hur man gör när man kritiserar

Hur mycket man hjälper till när andra har det stressigt

Hur tillmötesgående man bör vara för andras önskemål

### **Övertygelsekonflikter/Värdekonflikter/Moraliska konflikter**

Djupgående och bestående skillnader i synsätt på bra/dåligt, rätt/fel, tillåtet/förbjudet.

Kan t.ex. gälla

- Professionsidentiteter (t. ex. vilka roller och befogenheter ska vara reserverade för läkare?)
- Synsätt på överordnade värden/mål
- Maktdistans: syn på hierarkier och ledarskap
- Värdesystem kring problemlösning: samförståndsorientering vs. självhävdelseorientering
- Trosföreställningar och moraliska övertygelser (t.ex. kring homosexualitet, könsroller, religiöst grundade önskemål kring klädsel, kost, helgdagar)

## Behov som ofta är viktiga drivkrafter i arbetslivet

<b>Förtroende</b>	Kunna lita på andra människor
<b>Respekt</b>	Känna sig respekterad
<b>Bekräftelse</b>	Få erkännande för egna bidrag och kvaliteter
<b>Begriplighet</b>	Känna att man har klarhet om vad som gäller
<b>Rättvisa</b>	Känna att saker går rätt till
<b>Samhörighet</b>	Känna att man accepteras och hör till
<b>Trygghet</b>	Ha rimlig grad av ekonomisk och annan säkerhet
<b>Rimlig arbetsbörda</b>	Känna att arbetssituationen är hållbar
<b>Kontroll</b>	Ha koll på läget, rimlig grad av förutsägbarhet
<b>Smidighet</b>	Slippa onödiga trögheter, hinder och komplikationer
<b>Autonomi</b>	Ha rimlig grad av frihet att styra egen tillvaro
<b>Stimulans</b>	Ha intressanta arbetsuppgifter och utrymme att lära, utvecklas och skapa
<b>Kvalitet</b>	Känna att det man gör har god kvalitet och är meningsfullt
<b>Värna andra</b>	Skydda andra från skada och tillgodose andras behov
<b>Självrespekt</b>	Kunna känna sig kompetent, god, och framgångsrik
<b>Kraft</b>	Känna sig stark och förmögen att hantera situationen
<b>Frid</b>	Ha goda relationer och harmoni; slippa spänningar

## Dialog

- God vilja: söka nå samförstånd
- Söka förstå hur den andre menar
- Vara villig att låta sig påverkas
- Vara öppen med vad som är viktigt för en själv

**Förtroende:** att den andre är villig att försöka förstå vad jag menar och söka ömsesidigt acceptabel lösning

## Diskussion

- Argumentera med sakliga, relevanta argument
- Lyssna till och väga relevans i sakargument
- Förhandla fram överenskommelse

**Förtroende:** att den andre är mottaglig för sakliga argument

## Regelstyrda procedurer

- Frågan avgörs med hänvisning till regler, principer, befogenheter; eller genom formella procedurer, som t.ex. MBL-förhandling
- De berörda finner sig i utfallet, även om de är av annan uppfattning

**Förtroende:** att den andre är beredd att hålla sig till spelreglerna

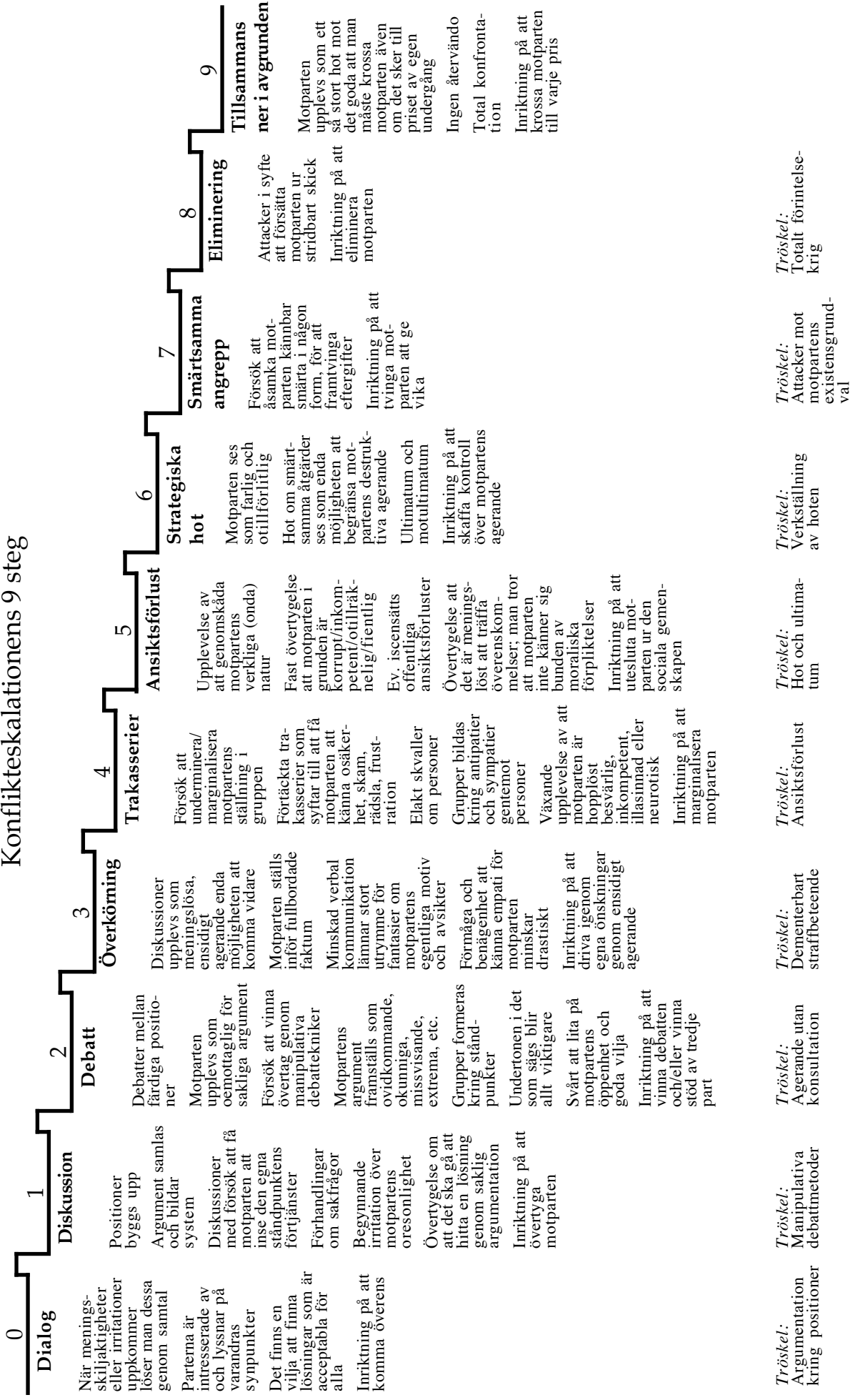
## Makt/ Överkörning

- Ena parten driver igenom sin ståndpunkt mot den andres vilja: maktanvändning, vägran, skapa fullbordade faktum
- Kan göras skonsamt eller inte skonsamt . . .

**Tappat förtroende:** ingen idé att söka komma överens med den andre

*Hur brukar det gå till hos er?  
Använder ni er av alla fyra sätten?  
Finns det forum för dialog och konstruktiv diskussion?*

# Konflikteskalationens 9 steg



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

# Vilka ansatser är lämpliga vid en konfliktbehandling?

1. Bör interventionen läggas på individ-, relations-, eller systemnivå, eller en kombination av flera?
2. Finns det förutsättningar att i samtal enskilt eller i grupp bearbeta konflikten och med hjälp av nya insikter, förändrade inställningar, kreativa lösningar komma fram till frivilliga överenskommelser? (dialogansatsen)
3. Finns det anledning att låta konflikten behandlas enligt de formella procedurer, regler, avtal och liknande som finns på arbetsplatsen? Har någon av parterna rättigheter som måste beaktas? (principansatsen)
4. Finns det argument som talar för att konflikten bör behandlas med ensidigt beslutade åtgärder, så som beordringar, sanktionshot, omplacering, omorganisation eller andra tvångsåtgärder? (maktansatsen)

	<b>Dialog</b>	<b>Principer/rättigheter</b>	<b>Makt</b>
<b>Individnivå</b>			
<b>Relationsnivå</b>			
<b>Systemnivå</b>			

# Interventionsmatrisen: exempel på åtgärdsförslag

	<b>Dialog</b>	<b>Principer/rättigheter</b>	<b>Makt</b>
<b>Individnivå</b>	<p>Medarbetarsamtal</p> <p>Feedback/återkoppling</p> <p>Karriärplaneringssamtal</p> <p>Stödsamtal</p> <p>Konfliktvägledningssamtal</p> <p>Handledning av chef</p> <p>Självinsiktsarbete</p> <p>Fortbildning/färdighets- träning för medarbetare eller chef</p>	<p>Tydliggöra ramar, regler och gränser för enskild medarbetare</p> <p>Utveckla arbets- beskrivning</p> <p>Förändra arbetsupp- gifter och/eller placering</p> <p>Korrigerande samtal</p> <p>Lönesamtal med utgångspunkt från lönekriterier</p>	<p>Beordring</p> <p>Hot om sanktioner</p> <p>Erinran/Varning</p> <p>Omplacering</p> <p>Utköp</p> <p>Uppsägning/avsked</p>
<b>Relationsnivå</b>	<p>Medling (mellan två personer)</p> <p>Gruppmedling</p> <p>Planeringsdag för att utveckla åtgärdsplan för olösta frågor</p> <p>Gemensam utvärdering av utfall av förändrings- process</p>	<p>Beslut om tvistefrågor av ansvarig chef</p> <p>Kartläggning med åtgärds- rekommendationer</p> <p>Utredning av sakfrågor</p> <p>Arbetsrättslig process</p> <p>Reglering med hjälp av formella regelverk</p>	<p>Avdömning av konflikt- frågor genom högre instans</p> <p>Omplacering av konfliktparterna</p> <p>Upplösning av dysfunktionell grupp</p>
<b>Systemnivå</b>	<p>Planeringsdag för att reda ut roller, rutiner och ömsesidiga förväntningar</p> <p>Gruppdialog om normer; mål; identitet; strategier; rollfördelning</p> <p>Värdegrundsarbete</p> <p>Samtal kring verksam- hetsplan el. motsvarande</p> <p>Fortbildning av personalen</p>	<p>Utveckla arbets- beskrivningar</p> <p>Utveckla rutiner, riktlinjer</p> <p>Utbildning/information om gällande regelverk och andra ramar</p> <p>Rutin för psykosocial arbetsmiljöronnd/verk- samtahetsgenomgång</p> <p>Införa arbetsmiljöenkäter</p> <p>Riktlinjer för mötes- formatInrätta problem- lösningssprocedur</p> <p>Personalhandbok el. likn.</p> <p>Ledarutvecklingsprogram</p> <p>Policies och handlings- planer</p> <p>Inrätta stödresurser</p>	<p>Införande av regelverk mot personalens vilja</p> <p>Omorganisation</p> <p>Nedläggning</p>



## Skonsamma överkörningar (version 2)

I synnerhet chefer, men också många andra, hamnar ibland i situationer där de anser att de måste köra över en annan person. Det går kanske inte att komma fram till en samförståndslösning och man bedömer situationen som ohållbar. I sådana situationer måste man kanske fatta beslut eller agera ensidigt på ett sätt som av andra inblandade uppfattas som en överkörning. Överkörningar är sällan angämpliga, men det finns mer eller mindre skickliga sätt att genomföra dem. En skonsamt genomförd överkörning kan undvika många negativa konsekvenser, i synnerhet vad gäller den överkördes bitterhet över *hur* överkörningen genomförts. Nedan finns ett antal tumregler för skonsamma överkörningar. Alla är inte relevanta i varje enskilt fall, men de förtjänar att finnas med som punkter i en checklista inför överkörningar.

### 1. Skaffa dig tillräcklig information för att kunna fatta välgrundade beslut

- Fråga dig själv vad det är du inte vet tillräckligt om och sök information.
- Ge de berörda tillfälle att lägga fram sin syn på saken och lyssna till vad de har att säga.

#### Varför?

Om du inte känner till viktiga relevanta omständigheter riskerar du att fatta ett illa grundat beslut som leder till bitterhet hos de drabbade och tvivel på din kompetens som ledare.

### 2. Se över möjliga konsekvenser av en överkörning

Vad gäller t.ex.:

- Vad den andre kommer att känna och tänka, samt för den andres motivation att vara konstruktiv i framtiden.
- Relationerna mellan dig och den andre.
- Övriga relationer på arbetsplatsen.
- Stämningen på arbetsplatsen.
- De slutsatser andra kommer att dra om vilka normer som gäller.
- De långsiktiga förutsättningarna för de inblandade att göra ett gott jobb i framtiden.
- Andras syn på dig som ledare.

#### Varför?

Ofta fattas beslut om överkörningar utan att man vägt in de vidare konsekvenserna. Sättet att genomföra överkörningen kan behöva ändras för att undvika oönskade konsekvenser.

### 3. Var transparent i förhållande till de inblandade

- Beskriv om hur din verklighet ser ut.
- Tala om vilka principer och värden som ligger till grund för dina prioriteringar och vägval.
- Tala om vad du är orolig för ska hända om du inte kör över.
- Tala om vad du hoppas uppnå med ditt agerande.

#### Varför?

Transparens reducerar utrymmet för andra att bygga upp negativa fantasier om dina bakomliggande motiv och drivkrafter. Tydlighet ökar chanserna att ditt agerande respekteras som sakligt grundat.

### 4. Sök legitimitet

- Pröva själv om du har mandat att göra det du avser att göra.
- Redovisa för andra vilka alternativ du har valt bort och varför.
- Klargör för andra hur du ser på ditt mandat att köra över.
- Konsultera en utomstående kring ditt agerande.
- Ge de berörda tillfälle att lägga fram sin syn på det du avser att göra, lyssna och svara.
- Se till att det inte finns anledning till eller utrymme för att se ditt agerande som godtyckligt, d.v.s. styrt av dina subjektiva inställningar.
- Om det är möjligt i situationen: inbjud motparten att ge förslag på hur beslutsprocessen kan förbättras.

#### Varför?

Förtroendet för att makt utövas på ett ansvarsfullt och legitimt sätt spelar en nyckelroll för stämningen på arbetsplatsen. Tvivel på att makt utövas på ett rättfärdigt sätt kan utvecklas till en stor källa till djupgående misstroende och konflikter.

### 5. Professionallitet i kommunikationen

- Var specifik och tydlig.
- Lyssna och se till att motparten känner att du tagit emot budskapet.
- Visa respekt inför andras känslor och personliga integritet.
- Håll dörren öppen till lösningar baserade på samförstånd även om positionerna hittills varit låsta.

#### Varför?

Förutom att god kommunikation ofta leder till nya insikter för alla inblandade kan du genom att visa respekt och genom att ta emot den andres budskap undvika en betydande del av de negativa följdverkningar som ökansliga överkörningar ofta får.

### 6. Fråga vad de berörda behöver för att kunna acceptera beslutet\*

- Givet att beslutet ligger fast, kan något läggas till eller modifieras så att det blir lättare för de berörda att leva med beslutet?
- Har de berörda invändningar eller farhågor som kan lindras eller undanröjas?

#### Varför?

Om hänsyn tas till de överkörda invändningar och förslag kan de slutförda besluten dels få bättre kvalitet, dels bli lättare att genomföra och bli mer hållbara genom att de berörda inte gör motstånd.

\* Inlämnat från Myrna Lewis version av Deep Democracy, se hennes bok Inside the No.

## Konflikthantering/Thomas Jordan

### Länkar

Webbplatsen Arbetsplatskonflikt: [www.socav.gu.se/arbetsplatskonflikt](http://www.socav.gu.se/arbetsplatskonflikt)

Thomas Jordans utbildningar och publikationer: [thomasjordan.se](http://thomasjordan.se)

Thomas Jordans blogg: [blog.perspectus.se](http://blog.perspectus.se)

Vill du få periodiskt nyhetsbrev: anmäl det till [thomas.jordan@perspectus.se](mailto:thomas.jordan@perspectus.se)

### Lästips

Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet - förstå, hantera, förebygg*. Gleerups förlag.

Lindgren, K.: *Handbok för robust samarbete* kan laddas ned som pdf-fil på KFS hemsida: <http://www.kfs.net> (Sök i sökrutan på "Handbok för robust samarbete")

Lindgren, K. & T. Jordan: *Att främja en robust samarbetskultur - ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem* kan laddas ned som pdf-fil från följande adress: <http://www.socav.gu.se/Samverkan/arbetsplatskonflikt/konsultfirman/>

Schüldt, My; Ylva Lindén och Lennart Lindén (2011). *Medarbetare eller motarbetare. Konsten att vända ett missnöjesklimat*, Komlitt AB.

Ekstam, K. (2000). *Handbok i konflikthantering*, Liber Ekonomi.

Ekstam, K. (2001). *Arbetsplatsens svåra samtal*, Liber Ekonomi.

Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication. Ett språk för livet*, Friare Liv Konsult (kan beställas på [www.friareliv.se](http://www.friareliv.se)).

Stone, D., B. Patton och S Heen (1999). *Svåra samtal - hur man pratar om det som betyder mest*, Malmö: Richters.

Tamm, J. W. & R. J Luyet (2006). *Förtroendefullt samarbete : att bygga långsiktiga relationer*, Studentlitteratur.