



**Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen
Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter**

***Thomas Jordan
Titti Lundin***

Centrum för Arbetsvetenskap
Göteborgs universitet
Arbetsrapport 2001:1

Innehållsförteckning

Förord

1. Individens konfliktupplevelse - Introduktion	1
Inledning	1
Några kommentarer kring projektets teoretiska utgångspunkter	2
Intervjumetodik	3
Presentation av det empiriska materialet	4
Intervjuernas praktiska genomförande	7
Skillnader mellan muntliga intervjuer och e-postintervjuer	7
Metodproblem	8
Behandling och analys av intervjuerna	9
Allmänna observationer	10
2. Vad tänker folk på under en konflikt?	13
Inledning	13
Konflikten	15
A. Händelser	15
B. Konfliktämnen	17
Motparten	18
C. Agerande	18
D. Tolkningar, tyckanden, perspektiv	19
E. Känslor	21
F. Personegenskaper	22
Själv	23
Inledning	23
G. Agerande	24
H. Egna konfliktfrågor	26
I. Känslor	27
J. Tolkningar	30
K. Tyckanden	32
L. Värden	34
M. Personegenskaper	36
N. Perspektiv	38
Scenen	39
O. Yttre omständigheter	39
P. Informella roller	41
Q. Relationer	42
R. Arbetsgruppen	44
S. Umgängeskultur	46
T. Mål och funktion	47
Avslutande kommentarer	48
Utveckling av medvetenhet i konflikter	48
Är det realistiskt att förvänta sig att alla kan bli så "extremt medvetna"?	48

3. Konfliktmandalat: En kartbild över medvetenhet	50
Kartbild av medvetenhet i arbetsplatskonflikter	50
Konfliktmandalat som självdiagnostiskt instrument	54
Konfliktmandalat som kodningsinstrument	54
4. Reflektionens djup	56
Synfältets vidd och djup	56
Bilden av motparten	56
<i>Förstapersonsperspektiv</i>	57
<i>Andrapersonsperspektiv</i>	59
<i>Tredjepersonsperspektiv</i>	62
<i>Motpartsbildernas "djup"</i>	63
<i>Motpartsbildens vidare konsekvenser</i>	66
<i>Ett exempel</i>	67
<i>Känslomässiga konsekvenser av motpartsbilder</i>	68
Konstruktioner av vad som är viktigt	68
Typen av lärande i konflikter	73
<i>Inget lärande</i>	74
<i>Desillusionering</i>	75
<i>Oartikulerat lärande</i>	77
<i>Sensmoraler</i>	77
<i>Ökad förmåga att hantera situationer på ett adekvat sätt</i>	79
<i>Att gå stärkt ur en konflikt</i>	79
<i>Ökad självkänedom</i>	80
<i>Lärande om hur människor fungerar</i>	81
<i>Transformativt lärande</i>	81
<i>Att aktivera lärandet</i>	84
5. Att varsebli, tolka och hantera arbetsplatskonflikter: Sex porträtt	85
Inledning	85
Johan	86
Gunnel	87
Anders	89
Karin	91
Lasse	94
Elisabeth	95
Individer och arbetsplatser	97
6. Jane får sparken	98
Inledning	98
Intervjuomgång #1	98
Intervjuomgång #2	106
Intervjuomgång #3	117
Intervjuomgång #4	128
Janes reflektioner i efterhand	129
Intervjun med Jane speglad i konfliktmandalat	132

7. Läroplan för utveckling genom konflikter	134
Skiss till läroplan	134
<i>Steg 1: Grundnivå I</i>	134
<i>Steg 2: Grundnivå II</i>	135
<i>Steg 3: Fortsättningsnivå</i>	136
<i>Steg 4: Fördjupningsnivå</i>	137
Slutord	138
Referenser	140
Appendix	142
I. Guide för intervjuer om arbetsplatskonflikter	142
II. Annonstexter	144
III. Yrkeskategorier representerade bland undersökningsdeltagarna	145
IV. Informationsblad till deltagarna	146
V. Överenskommelse om forskningsintervju	148
VI. Formulär för intervjuanalys	149
VII. Konfliktmandala för självdiagnos	160

Förord

Vi har under arbetet med detta projekt genomfört ett mycket stort antal intervjuer. Många människor har utförligt och öppet berättat om sina egna erfarenheter av en arbetsplatskonflikt, erfarenheter som ibland inneburit djupa och långvariga livskriser. Även för de som inte farit illa under längre tid till följd av arbetsplatskonflikten så handlade intervjuerna om teman som hade stor personlig betydelse och väckte starka känslor. Många av dessa öden har också berört oss intervjuare starkt. En bestående känsla inför det material vi har samlat in är att det är oerhört rikhaltigt, berörande och viktigt. Vi kan i den här forskningsrapporten bara ta till vara en liten del av den potential som finns i de berättelser vi lyssnat till och dokumenterat i form av intervjuutskrift. Vi vill dock försäkra de som låtit oss ta del av sina erfarenheter att denna rapport bara är en början. Vi kommer att arbeta vidare både med det intervjumaterial vi har, och med temat arbetsplatskonflikter i allmänhet. Denna rapport är fokuserad på att undersöka och synliggöra skillnader i hur individer varseblir, tolkar, hanterar och lär av arbetsplatskonflikter. Vi kan inte inom ramen för detta arbete mer än ytligt ta upp de brister i organisationsstrukturer och organisationskulturer som leder till illa skötta mellanmänskliga problem, och därmed stora frustrationer och lidande för de som drabbas. Detta är dock teman vi kommer att arbeta vidare med under de kommande åren.

Forskningsprojektet har finansierats genom anslag från Rådet för Arbetslivsforskning, RALF. Vi är djupt tacksamma för att RALF satsade pengar på vårt projekt, trots att vi inte kunde uppvisa mycket till tidigare meriter inom detta speciella forskningsområde. Vi hoppas att vi med denna rapport visar att det var ett riktigt beslut. Eftersom vi med det här projektet ville lägga en solid grund för fortsatt forskning inom området har vår ambitionsnivå varit mycket hög i förhållande till de resurser vi haft tillgång till (600 tkr under två år). På grund av denna (självförvållade) obalans mellan ambitionsnivå och tillgång på arbetstid har denna rapport en preliminär karaktär. Vi har inte velat ge avkall på projektets centrala målsättningar, och vi har inte heller velat skära bort vad vi ser som vitala delar i en helhet. Därför har vi inte haft tid att arbeta igenom alla kapitel så väl som vi skulle önskat. Eftersom vi fått fortsatta forskningsanslag, bl.a. till att bygga upp en hemsida om arbetsplatskonflikter på basis av den här rapporterade forskningen, kan vi dock utlova att vi kommer att arbeta vidare med innehållet i denna rapport tills vi är helt nöjda.

Det har varit mycket berikande och utvecklande att arbeta med detta forskningsprojekt, och vi vill rikta ett mycket varmt och djupt känt tack till alla de kvinnor och män som låtit oss ta del av viktiga delar av sina arbets- och privatliv.

Thomas Jordan (*Thomas.Jordan@av.gu.se*)

Titti Lundin (*Titti.Lundin@av.gu.se*)

1. Individens konfliktupplevelse - Introduktion

Inledning

Trots att arbetsplatskonflikter är ett fenomen som nästan alla möter under sitt yrkesverksamma liv och trots att konflikter leder till såväl personligt lidande som kostnader och andra skador för organisationer så har mycket lite systematisk forskning bedrivits på området, i Sverige och internationellt. I denna skrift redovisar vi resultaten av ett tvåårigt forskningsprojekt med syftet att synliggöra skillnader i hur personer som är involverade i arbetsplatskonflikter tänker och reagerar kring konfliktorsaker, konfliktförlopp och konflikthantering. Vår ansats fokuserar alltså på individens upplevelse och reaktioner i första hand, och berör endast indirekt andra viktiga frågor som mer har med organisationsstrukturer och -kulturer, sociala normsystem, ledarskapets natur och liknande faktorer att göra. Fokuseringen på den personliga upplevelsen av konflikterfarenheter innebär, tror vi, att innehållet i den här rapporten ger läsaren tillfälle att jämföra med sina egna personliga erfarenheter av konflikter. Även om det skrivna handlar om hur andra personer varseblir, tolkar och hanterar konflikter så hoppas vi att läsningen samtidigt ska väcka frågor och reflektioner kring hur läsaren själv umgås med konflikterfarenheter.

I figuren nedan visas sex angelägna områden för kompetensutveckling vad arbetsplatskonflikter. Den forskning vi rapporterar i denna skrift berör främst boxarna I och V.

	Individ	Organisation
Förebygga	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utveckla färdigheter i konflikthantering • Förändra inställningar till konflikterfarenheter 	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> • System och procedurer för att tidigt fånga upp och hantera konflikter • System för färdighetsutveckling • Konstruktiv konfliktkultur
Hantera	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ta hand om de som råkat illa ut • Fortbildning av personalvårdare av olika slag 	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metoder för att intervensera i pågående konflikter • Fortbildning av professionella konfliktkonsulenter
Lära av erfarenheter	<p>V</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lära av och utvecklas genom konflikterfarenheter 	<p>VI</p> <ul style="list-style-type: none"> • System för att tillvarata erfarenheter av konflikter för organisationens utveckling

Figur 1.1 Områden för konstruktiv konfliktbearbetning

Inför projektstarten vid årsskiftet 1998/99 formulerades två huvudsyften för projektet:

- att undersöka skillnader i sätt att varsebli, tolka och hantera arbetsplatskonflikter; och
- att utveckla en begreppsapparat som kan synliggöra den potential för lärande, färdighetsutveckling, allmän personlig utveckling och organisationsutveckling som finns i bearbetningen av arbetsplatskonflikter.

Vi har under projektets gång genomfört över 80 intervjuer med personer som varit inblandade i arbetsplatskonflikter. Detta omfattande material har analyserats, och resultaten av denna analys har utgjort grundvalen för att utveckla de instrument som presenteras i denna rapport. I kapitel 2 och 3 redogör vi för en omfattande typologi över individers varseblivning och tolkning av konfliktupplevelser. I kapitel 4 diskuterar vi olika sätt att skapa sig bilder av motparter i konflikter, olikartade föreställningar om vad som är viktigt, samt olika typer av lärande av konflikterfarenheter. Kapitel 5 presenterar porträtt av personer med karakteristiska sätt att varsebli, tolka och hantera arbetsplatskonflikter. I kapitel 6 återges en hel intervju med en person som har en osedvanligt starkt utvecklad medvetenhet om olika aspekter av en konflikt. I kapitel 7, slutligen, skisseras en "läroplan" i fyra steg för utvecklingen av individuella konfliktthanteringsfärdigheter.

De läsare vi främst riktar oss till med denna version av rapporten är personer som professionellt arbetar med konflikter, i synnerhet de som arbetar utifrån en psykologisk ansats. Den föreliggande rapporten är en preliminär version, där vissa delar inte är så genomarbetade som vi skulle önska. Vi kommer under de närmaste två åren att arbeta vidare med materialet, både på djupet och för en bredare publik, bland annat via en omfattande hemsida på www, fokuserad på arbetsplatskonflikter.

Några kommentarer kring projektets teoretiska utgångspunkter

Vårt projekts främsta mål är att utveckla begrepp och modeller som kan fungera som instrument för att synliggöra dels skillnader i hur människor uppfattar arbetsplatskonflikter, dels den potential för personligt lärande och utveckling som finns i konflikterfarenheter. Detta mål innebär en prioritering som också definierar den roll teori spelar i projektet. Vi är alltså inte ute efter att vetenskapligt pröva väldefinierade hypoteser efter alla konstens regler, inte heller att använda empiriska data för att bidra till utvecklingen av stringenta teorier. Vår ansats innebär att det teoretiska ramverk vi utgår från inom projektet mest har funktionen av en förförståelse som ger oss vinkar om vad vi bör leta efter i vårt material, men själva syftet med studien är att lära nya saker genom analysen av materialet. Vår förförståelse är djupt präglad av litteraturen inom två kunskapsområden resp. diskurser: kognitiv utveckling i vuxenlivet och konfliktthantering. Vi har under ca. fem års tid innan detta projekt startade systematiskt studerat litteraturen inom dessa områden, och därvid samlat begrepp, modeller, insikter och frågeställningar som bedömts ha relevans för vårt eget problemområde. Vi har inte

möjlighet att i denna rapport göra en refererande genomgång av denna litteratur, utan hänvisar till andra arbeten som ger översikter och summeringar (Jordan, 1998b, 2000, 2001; Basseches, 1984; Cook-Greuter, 1999). Vår ansats är konstruktivistisk, d.v.s. vi utgår från att den mening som vi människor ger våra upplevelser är konstruerad av oss människor själva. Till skillnad från mycket samtida forskning fokuserar vi dock inte på sociala konstruktioner av mening, utan vi använder ett individorienterat perspektiv. Man kan säga att vårt forskningsområde är individens konstruktioner av sociala konstruktioner. Vi behandlar dock inte inom ramen för denna studie de sociala konstruktionernas uppkomst, art och betydelse för individen. De arbeten som varit av central betydelse för formuleringen av våra forskningsproblem, intervjufrågor, och vårt preliminära teoretiska ramverk är följande: Robert Kegans två böcker (1982, 1994) om transformationen av medvetandestrukturer i vuxenlivet; Jane Loevingers jagutvecklingsteori (Loevinger & Wessler, 1970; Loevinger, 1976; Hy & Loevinger, 1996); Robert Selmans arbete om utvecklingen av rollövertagande (Selman, 1980); Lawrence Kohlbergs studier av moralisk utveckling (Kohlberg, 1971, 1976); William Torberts studier av strukturellt olika typer av ledarskap i organisationer (Torbert, 1987, 1991; Fisher & Torbert, 1995); Susanne Cook-Greuters forskning om sofistikerade jagstrukturer (Cook-Greuter, 1990, 1994, 1999); Friedrich Glasls omfattande arbete om organisationskonflikter och subjektiva aspekter av konflikteskalation (Glasl, 1997, 1999); Eva Maringers och Rainer Steinwegs forskning om konstruktiva förhållningssätt i konflikter (Maringer & Steinweg, 1997); Marshall Rosenbergs principer för ickevåldskommunikation (Rosenberg, 1999); Daniel Golemans arbeten om emotionell intelligens (Goleman, 1995, 1998); och Roger Fishers och William Urys smått klassiska arbete om konstruktiva ansatser i förhandlingar (Fisher & Ury, 1981). Vi har dock även inspirerats av och lånat begrepp och idéer från många andra källor, liksom av egna erfarenheter både i vår professionella verksamhet och i privatlivet.

Intervjumethodik

Eftersom syftet med studien var att undersöka skillnader i hur individer varseblir, tolkar och hanterar arbetsplatskonflikter var det viktigt att lämna så stort utrymme som möjligt för den intervjuade att berätta om konflikterfarenheten på det sätt som känns naturligt för honom eller henne. Vi tog fram en intervjuguide med allmänt hållna frågor som checklista för intervjuerna (se appendix I). Denna börjar med en inbjudan att berätta om konflikten, fortsätter med uppföljningsfrågor av klagörande karaktär, och avslutas med ett antal frågor som kan antas leda in deltagaren att fundera över frågeställningar som han eller hon inte nödvändigtvis tidigare reflekterat över. Vårt förhållningssätt till intervjuandet har inspirerats av den s.k. subjekt-objektintervjun, som utvecklats av dr. Robert Kegan och hans kollegor (Lahey, et al., 1988). I denna intervju utgår man från situationer och dilemman i den intervjuades eget liv, och använder dessa som utgångspunkt för att söka klagöra hur individen konstruerar sin vardagsupplevelse och sig själv (en beskrivning av metoden finns också i Jordan, 1998b).

En av Kegans medarbetare, Pamela Steiner, anpassade i sin doktorsavhandling (Steiner, 1996) subjekt-objektintervjun till analys av hur individer konstruerar specifika konfliktsituationer. Denna adaptation har också fungerat som en inspirationskälla för vårt projekt.

Presentation av det empiriska materialet

Intervjumaterialet består av 84 intervjuer, fördelade på två olika serier, A-serien och B-serien. A-serien omfattar 40 bandinspelade intervjuer, genomförda av Titti Lundin. Deltagarna i denna serie rekryterades med något enstaka undantag genom en annons i Göteborgsposten i januari 1999.¹ Intervjuerna genomfördes under våren 1999. B-serien omfattar 44 intervjuer som genomförts via e-post, med Thomas Jordan som intervjuare. Deltagarna i denna serie har främst rekryterats genom inbjudningar placerade på olika anslagstavlor på Usenet (främst alt.psychology.help; soc.women; soc.men) och WWW.² Några få hade själv letat sig fram till information om projektet genom sökmaskiner, och bett att få delta. Intervjuerna i B-serien gjordes mellan våren 1998 och hösten 2000. Vi har i princip intervjuat de som anmält intresse, och har alltså inte gjort något systematiskt urval (se vidare senare avsnitt). Avsevärt fler kvinnor än män var intresserade av att delta. Av de 84 deltagarna var 23 män och 61 kvinnor. I A-serien var samtliga deltagare bosatta i Västsverige, några av dem hade utländsk bakgrund. I B-serien var 27 bosatta i USA, 11 i Sverige, 2 i Storbritannien och 1 var i Luxemburg, Irland, Australien och Israel.

Tabell 1.1 visar undersökningsdeltagarnas fördelning på åldersgrupper och kön. 7 personer uppgav ingen ålder. Vi har mycket få unga deltagare, och bland de som intervjuats efter att ha svarat på vår annons (A-serien) är medelåldern relativt hög. Inte så förvånande är medelåldern i B-serien betydligt lägre än i A-serien.

Ålder	A-serien		B-serien		Totalt
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	
21-30	0	0	0	2	2
31-40	1	1	5	10	17
41-50	1	16	6	12	35
51-60	4	8	0	3	15
61-70	2	5	0	0	7
71-	1	0	0	0	1
Okänd	0	1	3	3	7
Totalt	9	31	14	30	84

Tabell 1.1 Undersökningsdeltagarnas ålder redovisade efter kön

¹ Annonstexten finns återgiven i appendix II.

² Den engelska och den svenska annonstexten finns återgiven i appendix II.

<i>Vårdsektorn</i>	
Mindre vårdinrättningar	7
Sjukhus (vårdavd., kliniker)	6
Privat klinik	1
Företagshälsovård	1
Fängelse	1
<i>Utbildningssektorn</i>	
Skola, (grundskola, gymnasium, folkhögskola, ungdomsvårdsskola)	9
Fritidshem	1
Universitetsinstitution	3
Universitet, förvaltning	1
Universitet, teknisk	1
<i>Övrig offentlig sektor</i>	
Socialförvaltning	5
Kommunal förvaltning	2
Arbetsförmedling	2
Polisen (operativ, förvaltning)	2
Försvarsmakten, förband	1
<i>Privata näringslivet</i>	
Privat företag, administration	10
Privat företag, FoU	2
Privat företag, försäljning	2
Tillverkningsindustri	3
Mindre konsultföretag (bl.a. IT, utbildning)	5
Juridiska tjänsteföretag	2
Speditionsföretag	2
Fastighetsförvaltningsbolag	2
Detaljhandel	1
Byggfirma	1
Callcenter	1
Laboratorium	1
Arkitektfirma	1
Mindre bageri	1
Restaurang	2
Teater	1
<i>Föreningar</i>	
Föreningskansli	3
<i>Summa</i>	<i>84</i>

Tabell 1.2 Typer av arbetsplatser representerade i urvalet

I tabell 1.2 redovisas vilka typer av arbetsplatser undersökningsdeltagarna arbetat på. Som framgår av uppställningen är många olika typer av arbetsplatser representerade. Detta är inte av avgörande betydelse för studien, men eliminerar en möjlig källa till ensidighet i resultaten. I appendix III listas de yrkeskategorier som finns representerade bland de intervjuade.

Samtliga deltagare ombads fylla i *Washington University Sentence Completion Test*, ett test som består av 36 påbörjade meningar som testdeltagaren själv ska avsluta. Testet är projektivt, och ger efter kodning ett grovt mått på testdeltagarens jagutvecklingsnivå, eller mer precist grad av kognitiv differentiering (se vidare

Loevinger, 1976; Hy & Loevinger, 1996). Alla utom en deltagare genomförde testet. Testresultaten har i denna studie endast spelat en underordnad roll, främst som ett sätt att få överblick över spridningen i vårt urval, samt för att grovsortera intervjuerna inför den närmare analysen. Vi kommer därför inte att diskutera jagutvecklingsteori och testmetodologi i detta arbete.³ För de (få) läsare som är insatta i Loevingers jagutvecklingsteori redovisas ändå hur deltagarna fördelade sig på de olika jagutvecklingsstadierna (se tabell 1.3). Då det saknas tillförlitliga studier över den genomsnittliga fördelningen i befolkningen kan vi inte dra några slutsatser om hur vår population skiljer sig från befolkningens genomsnitt.⁴ Troligen ligger genomsnittet bland våra deltagare något högre än för befolkningen i allmänhet. Testresultaten antyder också att vi har relativt god spridning vad gäller jagutvecklingsstadier, även om det hade varit önskvärt att ha fler representanter för stadium 4 i materialet.

Stadium	A-serien	B-serien	Totalt	Andel i %
E4	1	2	3	4
E5	17	12	29	35
E6	14	19	33	40
E7	6	5	11	13
E8	1	5	6	7
C9	0	1	1	1

Tabell 1.3 Undersökningsdeltagarnas fördelning på jagutvecklingsstadier

De flesta av deltagarna fick frågan om vad som fick dem att delta i intervjuerien. De motiv som nämnts ofta är ett behov av att med en utomstående få prata om en konfliktupplevelse som givit upphov till mycket frustration; en önskan att bidra till forskningen om ett angeläget ämne; en önskan om att genom samtal med en kunnig person få uppslag till hur en pågående konfliktsituation kan hanteras; samt en förväntan om att en sådan intervju skulle kunna vara intressant och lärorik. De som svarade på en tidningsannons och ställde upp på en bandinspelad intervju hade ofta varit med om långvariga och svåra arbetsplatskonflikter, som lett till allvarliga personliga kriser. Själva konflikterna var ofta avslutade, och låg ibland flera år tillbaka i tiden. Bland de som ställde upp på e-postintervjuer hade de flesta pågående konflikter som de ville ventilera med en utomstående. I denna grupp var det färre som hade haft konflikter som varat i flera år, och som lett till långtidssjukskrivningar och allvarliga personliga kriser. Vi ska i ett särskilt avsnitt nedan fortsätta diskussionen om skillnaden mellan bandinspelade intervjuer och e-postintervjuer.

³ Vi hänvisar den intresserade läsaren till Loevinger & Wessler, 1970; Loevinger, 1976; Hy & Loevinger, 1996; Cook-Greuter, 1994 och 1999.

⁴ En grov uppskattning av fördelningen i den amerikanska befolkningen, baserad på tiotusentals genomförda test, antyder att ca. 10% av den vuxna befolkningen återfinns i de prekonventionella stadierna E2-E3, ca. 80% i de konventionella E4-E6, ca. 9% i de tidiga postkonventionella stadierna E7-E8, och mindre än 0,5% i de sena postkonventionella stadierna C9-C10 (Cook-Greuter, 1990).

Intervjuernas praktiska genomförande

I båda intervjuerierna fick de intervjuade efter att ha tagit del av en standardiserad skriftlig information om forskningsprojektet (se appendix IV) dels underteckna ett "avtal," vars funktion främst var att garantera att de intervjuade var informerade om förutsättningarna (se appendix V), dels fylla i det tidigare nämnda frågeformuläret (WUSTC). I A-serien fick deltagarna med frågeformuläret hem, tillsammans med ett svarskuvert. I B-serien fick deltagarna sända det ifyllda formuläret vid intervjuens inledning. A-seriens intervjuer ägde rum vid ett tillfälle per deltagare, och omfattade normalt ca. 1 1/2 timma. Dessa intervjuer spelades in på band. 30 av de 40 intervjuerna skrevs ut, utskriften omfattade normalt 20-30 A4-sidor. B-seriens intervjuer ägde rum under en period av normalt 2-3 veckor för den enskilde deltagaren, och omfattade mellan 4 och 8 omgångar med frågor och svar. Längden på de redigerade utskriften varierade mer än för de bandinspelade intervjuerna, mellan ca. 15 till ca. 40 sidor, normalt dock 20-25 sidor.

Skillnader mellan muntliga intervjuer och e-postintervjuer

Det visade sig att det finns en rad intressant skillnader i förutsättningar och resultat mellan muntliga intervjuer och e-postintervjuer. Det är svårt att dra definitiva slutsatser på basis av vårt material, bl.a. eftersom det var olika intervjuare för de olika typerna av intervjuer, men vi vill ändå rapportera några iakttagelser.

Intervjusituationen vid en bandinspelad intervju grundläggs redan genom att intervjuaren och undersökningsdeltagaren har telefonkontakt före intervjun. Deltagaren kan redan där känna efter om han eller hon känner förtroende för intervjuaren och dennes syften. Vid själv intervjun uppstår lätt en relation mellan intervjuaren och den intervjuade, som ofta blir väldigt personlig och förtroendefull genom att den intervjuade berättar om mycket personliga och känsloladdade upplevelser, medan intervjuare lyssnar med stor uppmärksamhet och stort intresse, utan att kritisera eller ha egna åsikter. Den intervjuade har oftast en lång historia att berätta, och tröskeln för att berätta på är låg. Samtalssituationen ger också utrymme för utvecklingar och talspråkets typiska vindlingar, som ibland kan se osammanhängande ut i en bandutskrift.

Vid en e-postintervju råder mycket annorlunda förutsättningar. Undersökningsdeltagaren har inte några större möjligheter att skapa sig en bild av intervjuaren i förväg, utan denna bild växer fram i takt med att intervjun fortskrider. Vi har givetvis inga möjligheter att veta hur många internetsurfare som såg inbjudan att delta, och som kanske avstod att anmäla sitt intresse p.g.a. att de inte kunde skapa sig en bild av vem forskaren var och om projektets syften. Det var dock inte svårt att rekrytera deltagare via internet. Det visade sig att många deltagare såg själva anonymiteten som en stor fördel. Det faktum att de intervjuades av en geografiskt avlägsen person via e-post innebar att många kände en stor frihet att berätta mycket personliga saker. Själva intervju-

förloppet får i en e-postintervju en helt annan karaktär än i en muntlig intervju. Detta beror på flera saker. Det tar mer tid och ansträngning att skriva jämfört med att tala, vilket innebär att berättelsen blir mindre spontan, mer koncentrerad, mer genomtänkt, och mer fokuserad på det väsentligaste. Själva skrivandet kan leda till att den intervjuade börjar reflektera över konflikten på ett sätt han eller hon inte skulle gjort annars. Detta kan givetvis vara fallet även i en muntlig intervju, men vi har intrycket att den påverkan själva intervjun har på individens varseblivning och tolkning av konfliktupplevelserna är större i en e-postintervju än i en muntlig intervju. En annan skillnad är att den intervjuade får frågor per e-post, och har gott om tid att fundera över svaret. Man kan läsa frågorna när man öppnar sin post, gå och fundera en eller ett par dagar, och sedan sätta sig ned och besvara dem. Strukturen på intervjun blir förstås också annorlunda. En muntlig intervju är linjär, d.v.s. man ställer bara en fråga åt gången, normalt, får svar på den, och ställer sedan ytterligare en fråga. I en e-postintervju läser man hela brevet, och ställer följdfrågor på många olika ställen i samma omgång. Intervjun är alltså inte linjär, utan följer flera trådar parallellt. Man kan också enkelt citera tidigare svar, och ställa följdfrågor om vad den intervjuade menar med vissa formuleringar. Den intervjuade kan alltså tänka över vad han eller hon tagit upp tidigare i intervjun, fundera över frågor, och överblicka flera frågor och svar som kanske berör olika teman samtidigt. Processen försiggår dessutom under flera veckor, medan den muntliga intervjun endast varar 1-2 timmar. Detta förstärker ytterligare e-postintervjuns interventionistiska karaktär. Å ena sidan innebär detta att e-postintervjun sannolikt är ett sämre instrument än den muntliga intervjun för att få en bild av hur undersökningsdeltagaren fungerar i vardagen. Å andra sidan har e-postintervjun en betydande terapeutisk, eller medvetenhetshöjande, potential, något som åtskilliga deltagare i B-serien kommenterade spontant.

Metodproblem

Det finns givetvis en stor paradox och, om man så vill, ett svårlöst metodproblem inbyggt i denna typ av undersökning. Vi vill studera vad det är för slags frågor som individer reflekterar över i konfliktsituationer, och vi måste göra detta genom att själva ställa frågor till deltagarna i studien. Så fort vi ställer en fråga har vi naturligtvis väckt just denna fråga i respondentens medvetande. Det är ungefär som i elementarpartikelfysiken, man kan bara få syn på det man vill se genom att tillföra energi, och när man tillför energi så förändras det man vill få syn på till något annat än det var. Som tur är, så är vi inte beroende av någon större grad av precision vad gäller att få veta vad en enskild person har reflekterat över på egen hand. Det räcker med att kunna påvisa att stora skillnader finns, och av vilken karaktär skillnaderna kan vara. Och även om våra frågor väcker nya reflektioner hos den intervjuade så framgår det ofta av svaren om detta är något som normalt ingår i vederbörandes medvetande, eller om formuleringarna har en nymornad karaktär.

En givetvis mycket viktig aspekt av vårt sätt att rekrytera undersöknings-

deltagare är att undersökningsdeltagarna är personer som upplevt konflikten som ett stort problem, eller i alla fall som en utmaning på ett personligt plan. En hel del av deltagarna har i olika former varit illa av de konflikter de varit inblandade i, och de har ofta varit i utsatta positioner, t.ex. genom att ha varit utsatta för trakasserier av chefer, eller mobbning från kollegor. Vi har alltså inte någon tillgång till de personer som spelat en roll i konflikter, men själva inte betraktat det som pågått som en konflikt, eller de personer som varit "förövarna," d.v.s. de som trakasserat, mobbat, eller haft övertaget och kunnat driva igenom sina egna intressen. Detta är viktigt att ha i minnet vid utvärderingen av de tolkningar vi presenterar i senare kapitel, i synnerhet porträtten (se vidare kapitel 5).

Det vi behöver för våra syften är intervjuer som ger stickprov på olika sätt att varsebli, tolka och hantera arbetsplatskonflikter. Helst bör det bland intervjuerna finnas minst ett par stickprov från de delar av det befintliga spektrat förhållningssätt till konflikter som är vanliga i befolkningen i allmänhet. Det är dock inte viktigt att urvalet är representativt i proportionell mening, eftersom vi inte syftar till att uttala oss om hur vanliga olika typer av föreställningsvärldar är.

Utöver reflektionerna ovan går vi inte in i en djupare diskussion om hur metoden och urvalets egenskaper inverkat på arten av våra resultat, eftersom studien inte syftar till att dra slutsatser om hur vanliga olika typer av förhållningssätt till konflikter är. Vi menar att den spridning vi har vad gäller variabler som jagutvecklingsstadium, åldrar, kön, utbildningsnivå, och yrke visserligen inte är idealisk eller representativ, men ändå tillräcklig för våra syften, d.v.s. att utveckla instrument som kan användas för att synliggöra och beskriva signifikanta skillnader i hur individer varseblir, tolkar och hanterar arbetsplatskonflikter.

Behandling och analys av intervjuerna

Intervjuerna numrerades i de två serierna A och B, där män tilldelades udda siffror och kvinnor jämna. Första steget i själva bearbetningen av intervjuerna var att skriva ut de bandinspelade intervjuerna, respektive redigera e-postintervjuerna till en ordnad form. Detta är givetvis ett mycket tidskrävande arbetsmoment. Efter genomlysning skrev vi ut 33 av de 40 bandinspelade intervjuerna. I samband med utskriften numrerades varje stycke, så att det skulle gå lätt att göra arbetsanteckningar och hänvisa till rätt stycke i en viss intervju. Vid redigeringen av e-postintervjuerna gick det i de flesta fall bra att endast ta med undersökningsdeltagarens svar och alltså inte intervjuarens brev med frågor, eftersom denne normalt kopierade över intervjuarens frågor till sina svar. Härigenom undveks många dubbleringar av text. I några fall var det dock nödvändigt att även ta med breven med frågor för att få en fullständig bild av intervjuens förlopp.

Inför analysarbetet utvecklade vi, på basis av vårt preliminära teoretiska ramverk, ett analysformulär omfattande tio sidor med frågor att besvara för varje intervju (se appendix VI). Vi gjorde också försöksvis en skala där forskaren skulle försöka gradindela karaktären på intervjun för specifika frågor (se vidare

kodningsblad 2 och 3 i appendix VI). Avsikten med detta analysformulär var inte att kunna ta fram vetenskapligt validerade kvantitativa data om intervjuerna, för korrelationsanalyser och liknande. Analysen är alltför starkt beroende av forskarens tolkningar och egna bedömningar för att en sådan kvantifiering skulle kunna uppfylla ens minimala krav på vetenskaplig validitet och reliabilitet. Formulärets funktion var att hindra forskaren från att dras med i berättelsens eget flöde, och i stället systematiskt leta i intervjun efter vissa teman och variabler. I synnerhet var formulärets frågor betydelsefulla för att forskaren skulle kunna varsebli vad som *inte* fanns med som element i berättelserna. Arbetet med analysen av intervjuerna visade också att detta arbetssätt var av avgörande betydelse för att synliggöra de karakteristiska och olikartade meningsstrukturer som fanns förborgade i materialet.

Varje intervju lästes igenom ett flertal gånger, och ett urval av dem (ca. 20) lästes 5-10 gånger av båda forskarna, varje gång med uppmärksamheten riktad mot särskilda teman. Vi gjorde flitiga randanteckningar om teman, för att senare lätt kunna hitta tillbaka till relevanta stycken. Omkring hälften av intervjuerna analyserades fullständigt med hjälp av analysformuläret, där vi för varje fråga noterade numren på de stycken som bedömdes som relevanta för respektive frågeställning. Övriga intervjuer lästes och jämfördes som helheter med de mer formellt analyserade intervjuerna, samt användes för att hämta karakteristiska citat.

Med utgångspunkt från detta arbete, som är ett amalgam av systematisk analys, intuitivt sökande och hermeneutisk tolkning, utkristalliserades så småningom den typologi som presenteras i kapitel 2. Under processens gång upptäckte vi givetvis svagheter och problem med det analysformulär vi använde i intervjuanalyserna, varför formuläret i sin nuvarande form kan betraktas som ett förbrukat instrument. Med den begreppsapparat vi utvecklat under loppet av detta projekt är vi dock rustade att i framtida forskningsprojekt genomföra betydligt mer differentierade och precisa intervjuanalyser än de som gjordes inom ramen för det här redovisade projektet.

Allmänna observationer

Innan vi fördjupar oss i de forskningsresultat som direkt relaterar till projektets syften vill vi redovisa några allmänna iakttagelser kring det intervjuerna har förmedlat.

En första viktig iakttagelse är att de konflikter som våra undersökningsdeltagare berättat om sällan motsvarar de definitioner av konflikter som återfinns i akademiska läroböcker om konflikthantering. I kärnan på många av dessa konfliktdefinitioner finns att två eller fler parter har oförenliga mål. Denna typ av definition leder tanken till konflikter där två parter har var sin agenda, och hamnar i strid om vem som ska få sin vilja igenom. Parterna är här klara över vad deras mål och ståndpunkter är, de är överens om att det finns en konflikt, och de vet vad konflikten handlar om. I de flesta av våra fall ser det annorlunda ut. Många av våra undersökningsdeltagare berättar om situationer på arbets-

platser som de själva upplevt som mycket frustrerande och en viktig del i frustrationen har bestått i att andra inblandade vägrat kommunicera om de problem som undersökningsdeltagare plågats av. Konflikten består här inte av klart definierade stridsfrågor av karaktären resursfördelning, strider om vem som ska få en viss position, eller oenighet i policyfrågor. Problemet är inte reducerbart till en viss stridsfråga, utan handlar om odrägliga förhållanden, illa fungerande relationer. Ofta har ena parten överhanden och nekar till att det överhuvud taget finns en konflikt. I dessa konflikter är rena sakfrågor inte det som är konfliktens kärna, och som man måste hitta lösningar på. Kärnproblemet i majoriteten av konflikterna i vårt material består i kommunikationsproblem, inte sällan i att motparter hårdnackat blockerar alla försök att kommunicera om upplevda problem.⁵ Det vore ett särskilt forskningsprojekt att inventera och analysera alla de strategier som används för att undvika att erkänna att det finns ett gemensamt problem som behöver bearbetas.

Iakttagelsen att det är blockerad kommunikation som är det främsta problemet i många konflikter, snarare än oförenliga mål och ståndpunkter, leder naturligt över till en andra iakttagelse, nämligen att en mycket välutvecklad färdighet i att förstå konfliktorsaker och en hög grad av social kompetens inte alls är en garanti för konstruktiva lösningar på konflikter. Vi har flera fall där de vi intervjuat visat prov på ovanligt väl utvecklade färdigheter av relevans för konflikthantering. En del av dessa har trots stor uppfinningsrikedom och många kloka insikter i konfliktens natur jämmerligen misslyckats med att påverka konfliktförloppet i konstruktiv riktning. Andra har med stora ansträngningar lyckats hålla sina egna relationer på arbetsplatsen någorlunda goda, men har inte kunnat bidra till att lösa grundkonflikten, som då fortsätter förgifta relationerna mellan andra personer. En viktig observation är alltså att det i många fall finns gränser för vad individuella konflikthanteringsfärdigheter kan uträtta, i synnerhet då viktiga parter i konflikten är ovilliga att kommunicera om centrala problem. Man kan helt enkelt vara maktlös inför en konflikt, trots goda intentioner, och trots avsevärda sociala färdigheter, hög emotionell intelligens, och skarpsinnighet i analysen av problemens orsaker. Följaktligen är det i många fall viktigt att inför en besvärlig konflikt fråga sig om man ödslar tid, energi och engagemang på en situation som faktiskt är tämligen hopplös. Ibland är det bättre att bestämma sig för att dra sig tillbaka och välja att fokusera sina resurser någon annanstans, där förutsättningarna är mer gynnsamma.

En tredje iakttagelse är att även om en hög benägenhet att reflektera över konfliktens olika aspekter inte utgör någon garanti för att arbetsplatskonflikten kan lösas på ett konstruktivt sätt, så talar vårt material för att en ingående förståelse av orsakerna bakom konflikthändelserna medför avsevärt mindre risk för individen att fara illa känslomässigt av sina erfarenheter. Personer som reflekterar mycket om hur andra människor, de själva och arbetsplatser fungerar blir sällan bittra och cyniska, och har vanligen en god förmåga att lära av och

⁵ I enlighet med vår grundansats måste vi förstås påpeka att detta är *vårt* sätt att konstruera konfliktorsaker, en tolkning som förefaller rimlig och välgrundad inom ramen för det perspektiv vi själva använder. Från andra perspektiv kan kärnproblemen beskrivas i andra termer och med andra tyngdpunkter.

utvecklas genom konflikterfarenheter, även om dessa varit smärtsamma medan konflikten pågick.

2. Vad tänker folk på under en konflikt?

Inledning

Vi har under forskningsarbetets gång sökt efter ett sätt att åskådliggöra de stora skillnader som finns mellan olika individer vad gäller varseblivning, tolkning och hantering av egna konflikterfarenheter. Vi har frågat oss om det går att beskriva de många enskilda element av konfliktupplevelsen som en person antingen aktivt reflekterar över, eller som inte förekommer i personens varseblivning och eftertanke. Vår tanke var att skapa en samlad översikt som systematiskt beskriver olika typer av element i individens 'konfliktkognition.' En sådan översikt skulle kunna användas för att identifiera viktiga skillnader i hur olika individer varseblir, reagerar på och hanterar konflikterfarenheter. Den skulle också kunna användas som ett instrument för att synliggöra för den enskilda individen vilka möjligheter det finns att använda konflikterfarenheter för att utvecklas som människa. Den metod vi fastnat för är att formulera de element som kan förekomma som objekt för reflektion i form av *frågor* som en person kan ställa till sig själv och söka svar på. Vi menar att detta är ett kraftfullt sätt att närma sig reflektionens roll i hur individer umgås med konflikter, dels därför att varseblivningens och reflektionens natur tycks kunna beskrivas väl genom att identifiera vilka frågor det är som en person spontant brukar ställa sig själv, dels därför att vi genom att bygga översikten på karakteristiska frågor använder en form för att beskriva kognition som är lättbegriplig och användbar för en bredare publik.

Det är mycket viktigt att peka ut att när vi talar om vilka frågor en person aktivt reflekterar över i samband med en konflikterfarenhet, så använder vi ordet "reflektera" i en strikt bemärkelse. För att kunna reflektera över ett fenomen (t.ex. orsakerna till motpartens agerande, ens egna känslor, eller de informella rollerna på ens arbetsplats), i den betydelse vi använder begreppet här, måste man konstruera fenomenet som en tydlig gestalt i medvetandet, och man måste ställa sig själv en fråga om fenomenet, och söka efter ett svar på denna fråga. Accepterar man denna användning av begreppet "reflektera," så måste vi konstatera att en hel del personer lever vardagslivet praktiskt taget utan att reflektera alls. Man kan till och med gå igenom en intensiv och utdragen konflikterfarenhet utan att i egentlig mening reflektera över vad det är som händer och varför det händer.⁶

En central del av vår forskning har bestått i att undersöka variationsbredden i vad olika individer reflekterar över. Genom en växelverkan där vi läst intervjuerna med hjälp av ett preliminärt teoretiskt ramverk, jämfört intervjuer med varandra, samt noterat och organiserat enskilda observationer, har vi kommit fram till en typologi över frågor som kan förekomma i individers varseblivning, tolkning och hantering i samband med arbetsplatskonflikter. Denna typologi

⁶ Det kommer senare att bli klarare hur en person som inte reflekterar orienterar sig i tillvaron, i synnerhet i kapitel 5.

KONFLIKTEN		1. VAD?	2. VAD TYCKER JAG?	3. VARFÖR?	4. VAD GÖR JAG?
A. Händelser					
Vad handlar konflikten om?		Vad var/är viktigt för mig i det som hänt?	Vad tycker jag att de viktigaste faktorerna?	Vilka är de viktigaste faktorerna?	Hur kan jag påverka förloppet?
B. Konfliktdämnena					
Vad handlar konfliktdämnena om?		Vad handlar konfliktdämnena om?	Vad tycker jag om de viktigaste frågorna som kommer upp i konflikten är viktiga?	Fins det djupare liggande behov och intressen bakom de presenterade problemen?	Kan jag göra något för att lyfta fram de djupare behoven och intressena bakom fasaderna?
MOTPARTEN					
Vad har min motpart gjort?		Vad har min motpart gjort?	Vad är det jag tycker illa om i det min motpart har gjort?	Vilka motiv har min motpart för sitt agerande?	Hur kan jag ändra mitt förhållningssätt så att jag bättre kan nå fram till min motpart?
D. Tolknningar, tyckanden, m.m.		Hur ser motparten på situationen? Vilka frågor är viktiga för motparten?	Vad tycker jag om situationen? Vilka frågor är viktiga för motparten?	Fins det viktiga orsaker till att motparten ser situationen som han/hon gör?	Kan jag göra något för att motparten ska omvärdera sin syn på situationen?
E. Känslor		Vad har min motpart för känslor?	Vad tycker jag om att motparten har de känslor han/hon har? Vad betyder det för mig?	Vad fins det för viktiga orsaker till att min motpart känner som han/hon gör?	Vad kan jag göra för att möjliggöra en förändring av motpartens känslor i konstruktiv riktning?
F. Personegenskaper		Vad är min motpart för slags person?	Vilka sidor av min motpart tycker jag bra/illa om? Är min bild av min motpart rättvis?	Fins det viktiga bakomliggande orsaker till att min motpart är som han/hon är?	Vad kan jag göra för att stärka de sidor i min motpart jag tycker bra om, resp. minska betydelsen av de sidor jag tycker illa om?
SJÄLV					
G. Agerande		Hur har jag själv agerat under konflikten? Har mitt eget agerande haft konsekvenser som jag inte varit riktigt medveten om?	Vad tycker jag om mitt eget sätt att agera?	Varför har jag förhållit mig som jag gjort under konflikten?	Borde jag försöka ändra på mitt sätt att agera? Hur kan jag gå till väga för att förändra på mitt sätt att agera?
H. Konfliktrågor		Vad var viktiga frågor, angelägenheter, intressen och mål för mig i konflikten?	Tycker jag att det som föreföll viktigt för mig verkar det jag vill tycka är viktigt?	Fins det viktiga bakomliggande skäl till varför jag tycker vissa frågor och värden är viktiga för mig?	Hur kan jag göra för att omvärdera vad jag upplever som viktiga mål och behov så att de stämmer bättre med mina djupaste övertygelser, känslor och värden?
I. Känslor		Vad hade/har jag för känslor i samband med konflikten?	Är/var mina känslor adekvata och bra för mig?	Varför kände jag som jag gjorde?	Vad kan jag göra för att förändra mina känslolägen?
J. Tolknningar		Vilka tolknningar gjorde jag under konflikten av min motparts motiv och bakomliggande faktorer?	Gjorde jag välgrundade tolknningar? Fins det andra rimliga tolknningar?	Fins det viktiga skäl till att jag gjorde just de tolknningar jag gjorde?	Hur kan jag pröva om mina tolknningar är adekvata?
K. Tyckanden		Vilka värdeomdömen fällde jag under konflikten?	Fällde jag bra värdeomdömen?	Fins det viktiga anledningar till att jag tyckte som jag tyckte om olika sidor av händelserna?	Fins det något jag kan göra som kan påverka vad jag har för inställningar, i positiv riktning?

L. Värden	Vilka värden och normer spelade en roll för mig under konflikten?	Tycker jag att de normer och värden jag håller på verkligen är de jag vill stå för?	Fins det viktiga skäl till att jag har de värden och normer jag har?	Vad kan jag göra för att utveckla mitt värde- och norm-system?
M. Personegenskaper	Vilka personlighets-egenskaper har jag själv som är relevanta i sammanhanget?	Vilka personlighets-egenskaper hos mig själv som jag skulle vilja förändra?	Fins det viktiga bakomliggande orsaker till att jag har de personlighetsdrag jag har?	Vad kan jag göra för att förändra de personlighetsdrag hos mig själv som jag vill ändra på?
N. Perspektiv	Vad är det för perspektiv jag använder när jag betraktar konfliktförloppet?	Tycker jag att det perspektiv jag normalt använder är adekvat?	Hur kommer det sig att mitt perspektiv ser ut som det gör?	Vad kan jag göra för att utveckla mitt perspektiv, respektive om hur det formar mina tolkningar?
ARBETSPLATSEN				
O. Yttre omständigheter	Vilka yttre omständigheter är viktiga för att förstå konflikten?	Fins det omständigheter jag inte tycker är bra, som skulle gå att förändra?	Fins det viktiga skäl till att de yttre omständigheterna är som de är?	Vad kan jag göra för att påverka de yttre omständigheterna?
P. Roller	Fins det informella roller på min arbetsplats?	Fins det roller/rollfördelningar som jag inte tycker är sunda?	Vad fins det för anledningar till de rollfördelningar som fins?	Vad kan jag göra för att förändra de osunda informella roller som fins?
Q. Relationer	Hur är karaktären på de relationer jag har till kollegor?	Vad tycker jag om kvaliteten på mina relationer till kollegor som de är nu?	Hur kommer det sig att relationerna har de kvaliteter de har?	Vad kan jag göra för att förbättra kvaliteten på de relationer jag har till kollegor?
R. Arbetsgruppen	Hur fungerar arbetsgruppen som en helhet, i förhållande till de uppgifter vi har?	Vad tycker jag om arbetsgruppens sätt att fungera nu?	Fins det viktiga orsaker till att arbetsgruppen fungerar som den gör?	Vad kan jag göra för att bidra till att arbetsgruppen som en helhet fungerar bättre?
S. Umgängesformer	Vilken umgängesstil dominerar på arbetsplatsen?	Vad tycker jag om den dominerande umgängesstilen?	Fins det viktiga skäl till att umgängesstilen är som den är?	Vad kan jag göra som har förutsättningar att påverka umgängesstilen i positiv riktning?
T. Funktion	Vilka övergripande mål och funktioner tjänar min arbetsplats?	Tycker jag att det är bra mål? Tycker jag att arbetsplatsen som den nu fungerar tjänar sina syften på ett bra sätt?	Fins det viktiga skäl till att målen är formulerade som de är, resp. till eventuella tillkortakommanden i uppfyllandet av målen?	Vad kan jag göra för att bidra till att målen och förmågan till måluppfyllelse ökar?
Övriga frågor				
Vad kan jag lära mig om mig själv genom konflikten?				
Vad kan jag lära mig om hur andra människor och grupper fungerar genom konflikten?				
Hur skulle konflikten kunnat förebyggas?				

Tabell 2.1 Frågor att reflektera över inför en arbetsplatskonflikt

presenteras i tabell 2.1.

Tabellen är uppbyggd genom att frågorna dels har ordnats i fyra huvudteman (*Konflikten*, *Motparten*, *Själv*, och *Scenen*) med sammanlagt tjugo underteman, dels har ordnats i fyra frågetyper (*Vad?* *Vad tycker jag?* *Varför?* och *Vad kan jag göra?*). De fyra frågetyperna följer (i det stora hela) en sekvens från enklare till mer sofistikerade frågeställningar. Frågor av *Vad*-typ handlar huvudsakligen om varseblivning, d.v.s. att lägga märke till ett visst tema, och därmed göra det tillgängligt för medvetandet. Frågor av typen "Vad tycker jag?" går ett steg längre, och innebär att personen på något sätt utvärderar och tar ställning till aspekter av temat. Frågor av typen "Varför?" innebär att individen söker efter bakomliggande orsaker till olika fenomen. Slutligen innebär frågor av typen "Vad kan jag göra?" att personen söker efter vägar att själv träda i aktion för att påverka situationen i en önskad riktning.

Det finns givetvis inget naturgivet i just denna indelning, men vi har funnit att den fungerar väl för att skapa en klarare bild av vad det är en viss person reflekterar över. I det följande ska vi närmare presentera och förklara de olika delarna av tabellen. Vi följer därvid den ordning som anges av kolumnen längst till vänster, där varje undertema fått sin egen bokstav som symbol. I den mån det varit möjligt ger vi illustrerande exempel i form av intervjuцитat.⁷ Läsaren bör dock hålla i minnet att det är problematiskt att använda citat som illustrationer, därför att de viktigaste dragen i en persons varseblivning och tolkning är vilka frågor han eller hon *inte* reflekterar över. I kapitel 5 finns därför sex porträtt av individer med olika typer av varseblivning, tolkning och hantering av arbetsplatskonflikter.

För den läsare som tycker att tabell 2.1 verkar svåröverskådlig kan det kanske vara en viss tröst att vi i kapitel 3 presenterar ett "konfliktmandala" som ger en sammanfattande grafisk bild av de olika dimensionerna.

Konflikten

A. Händelser

Det kan verka underligt att ha med frågan "Vad har hänt?" i en uppställning som denna. Det är dock uppenbart att det finns personer som går igenom dramatiska personliga upplevelser utan att för sig själva organisera dessa upplevelser till en sammanhängande berättelse. Karakteristiskt för dessa personer är att de antingen har svårt att över huvud taget berätta för intervjuaren om vad de varit med om, annat än i brottstycken och vaga, svepande formuleringar, eller också är berättelserna

- 1. Vad har hänt?**
- 2. Vad var/är viktigt för mig i det som hänt?**
- 3. Vilka var de viktigaste faktorerna som bidrog till att händelseförloppet blev som det blev?**
- 4. Hur kan jag påverka förloppet?**

⁷ Vi påminner om att B-serien är e-postintervjuer, och därför har citat från B-serien ibland ett annat format än vanliga intervjuer. Rader som inleds med ">" är av intervjuaren citerade från en tidigare omgång svar. Många av intervjuerna i B-serien gjordes på engelska, och citat från dessa intervjuer har översatts till svenska.

mycket kaotiska och svåra att följa. I det senare fallet dyker personen rakt in i enskilda händelser, känslor och omständigheter utan att sätta in dem i ett större sammanhang. Berättelsen hoppar fram och tillbaka i tiden, och blandar subjektiva intryck med yttre omständigheter. Vi tror att detta inte bara handlar om en svårighet att formulera en berättelse för någon annan, utan att det också är ett uttryck för en svårighet att inför sig själv skapa en överblick över vad man varit med om. Förmodligen framträder de episoder och omständigheter i medvetandet som på något sätt har en känslomässig laddning för den enskilde, men dessa svävar omkring utan några distinkta relationer till andra enskildheter, eller till en övergripande kontext.

De flesta kan dock återge en någorlunda ordnad översikt över viktiga händelser och omständigheter, där vissa av dem ses som viktigare än andra, och där det är tydligt att personen ser konfliktupplevelsen i termer av ett kronologiskt skeende. Vi kan se detta som ett resultat av att personen har ställt sig själv frågan "Vad är det som hänt?," och konstruerat en berättelse som svar på denna fråga.

Nästa fråga, "Vad var viktigt för mig i det som hände?," handlar om att medvetet ta ställning till händelserna. Detta innebär att kunna skilja ut inför sig själv vad i händelseförloppet som hade en personlig betydelse för en, och kunna formulera vad man tyckte om att dessa händelser inträffade. Den som inte reflekterar över denna fråga *upplever* naturligtvis vissa aspekter av händelserna som viktiga, men formulerar inte för sig själv vad det var som var viktigt, och vad det var de tyckte om olika saker. Att kunna inför sig själv sälla fram vad det var man tyckte var viktiga aspekter av händelseförloppet är en förutsättning för att kunna känslomässigt bearbeta och integrera det som hänt på ett differentierat sätt.

Den tredje frågan, "Vilka var de viktigaste faktorerna som bidrog till att händelseförloppet blev som det blev?," är mycket bred, den handlar om att över huvud taget ställa sig själv frågan om varför viktiga konflikthändelser inträffade. Det är uppenbart från en hög andel av våra intervjuer att många människor faktiskt inte på allvar reflekterar över denna fråga. Ett vanligt mönster är att personen utförligt berättar om sin arbetsplats, vad som hänt, och hur de reagerat på det i känslor och handling, och att det först är när intervjuaren ställer en direkt fråga som den intervjuade säger något om orsaker till konflikten. Av formuleringarna framgår att personen egentligen inte tänkt på denna fråga tidigare, och måste i själva intervjusituationen söka efter ett svar, som ofta blir ganska summariskt. Även när det kommer relativt prompta svar på frågan får man känslan av att föreställningarna som den intervjuade har om bakomliggande orsaker till konflikten är tämligen ytliga, och spelar en mycket perifer roll för deras konfliktupplevelse. Deras upplevelse och reaktioner relaterar på ett mycket direkt sätt till de konkreta händelserna i konflikten, och påverkas alltså inte av någon nyanserad bild av viktiga orsakssammanhang.

Den fjärde frågan, "Hur kan jag påverka förloppet" innebär att man uppfattar sig själv som någon som aktivt kan göra något för att påverka det vidare konfliktförloppet i konstruktiv riktning. För att göra detta på ett överlagt sätt måste man ha en föreställning om vad det är som pågår (fråga 1), man måste ha

en åsikt om vad i händelseförloppet som inte är bra (fråga 2), och man måste ha några tankar om orsakssammanhang bakom förloppet (fråga 3) för att bilda sig någon uppfattning om hur man kan ingripa och förändra det. Man måste alltså se konfliktförloppet som en variabel, i stället för som ett givet faktum. Man måste också ha en så distinkt och väl förankrad personlig åsikt om det som händer att man känner sig auktoriserad (av sig själv) att på ett överlagt sätt ingripa för att ändra konfliktförloppets bana i önskad riktning.

B. Konfliktämnen

Det andra undertemat inom huvudtemat *Konflikten* rör vad man uppfattar som de frågor som konflikten handlar om. Det behöver inte handla om väldefinierade ståndpunkter som kolliderar med varandra, utan kan också vara sådant som att någons attityd upplevs som ett hinder för att kunna ha en dräglig arbetssituation. Frågan "Vad handlar konflikten om?" innebär att man inför sig själv formulerar vad man upplever som kärnteman i konfliktsituationen som sådan. Vilka frågor och problem är det som gör att vi hamnar i konflikt med varandra? Om man inte formulerar svaret på denna fråga för sig själv kan man heller inte reflektera över hur viktiga dessa teman är, eller vilka alternativa sätt det finns att hantera dem på. Det är inte ovanligt att personer faktiskt inte har någon klar uppfattning om vad som är konfliktens grundfrågor. Om så är fallet så agerar de utifrån sina känslor och tyckanden, men saknar ett viktigt redskap för att se över och bedöma om det är viktiga frågor det handlar om, om de frågor som förs fram av olika parter ("det presenterade problemet") verkligen är det som egentligen är viktigt för de inblandade (det finns kanske underliggande intressen och behov).

Formuleringen av vad det är konflikten handlar om är en förutsättning för den andra frågan, "Tycker jag att de frågor som kommer upp i konflikten är viktiga?," som handlar om att värdera och prioritera bland de teman som tas upp av olika parter i konflikten. Inte sällan så leder en aktiv reflektion över konfliktämnen till att man ändrar sin inställning till vad som är väsentligt, respektive vad som är av underordnad betydelse.

Den tredje frågan, "Finns det djupare liggande behov och intressen bakom de presenterade problemen?," innebär att man reflekterar över varför de aktuella konfliktfrågorna finns, och varför de genererar en konflikt. Det kanske finns mer djupliggande orsaker, både i situationen som sådan och hos de inblandade parterna, till att vissa frågor framstår som viktiga. I litteraturen om konflikt-hantering framhålls ofta (se t.ex. Fisher & Ury, 1981) att man bör fokusera uppmärksamheten på underliggande behov och intressen, snarare än på de konkreta ståndpunkter konfliktparterna har. Bakom ett krav på högre lön kanske det finns ett behov av uppskattning och erkännande, t.ex. Om man inte reflekterar över denna varför-fråga blir man lätt fastlåst i de positioner konfliktparterna

- 1. Vad handlar konflikten om?**
- 2. Tycker jag att de frågor som kommer upp i konflikten är viktiga?**
- 3. Finns det djupare liggande behov och intressen bakom de presenterade problemen?**
- 4. Kan jag göra något för att lyfta fram de djupare behoven och intressena?**

har intagit, och ser inga möjligheter att lösa upp blockader. Den tredje frågan är därför en förutsättning för att kunna ställa den fjärde, "Kan jag göra något för att lyfta fram de djupare behoven och intressena?," och därigenom kunna bidra till att transformera föreställningarna om vad som är de egentliga kärnfrågorna i konflikten.

Joan var en av de få bland de vi intervjuade som reflekterade mycket över vilka behov som låg bakom de "presenterade problemen:"

Och nu till min teori om varför denna konflikt bara fortsätter och fortsätter: varken A. eller sjuksköterskorna känner sig sedda på djupet, eller att andra bryr sig om dem. Jag tror A. längtar efter att andra ska bry sig om henne, men det är den allra farligaste saken i världen för henne, och så försöker hon skapa säkerhet för sig själv genom att dela upp sin tillvaro, aldrig dela med sig om det som händer i hennes privatliv, och att arbeta intill utmattningens gräns. [...] Vad som är intressant är att resten av sjuksköterskorna längtar efter att hon ska bry sig om dem som om hon var deras mamma! Det finns en sjuksköterska som ofta pratar om bristen på stöd på avdelningen. Så jag tror att detta med personaltätheten och säkerhetsfrågorna egentligen handlar om mycket djupare frågor. #B14

Det är ju inte säkert att Joan har rätt, men det faktum att hon över huvud taget reflekterar över möjligheten att det kan finnas viktiga bakomliggande behov och intressen öppnar möjligheten att också söka efter lämpliga vägar att lyfta fram mer fundamentala dimensioner.

Motparten

C. Agerande

Frågan "Vad har min motpart gjort?" innebär att man närmare reflekterar över vad det mer precist är som motparten faktiskt gjort som är relevant för konflikten. Som många konfliktkonsulter kan vittna om är det mycket vanligt att personer som är inblandade i konflikter inte för sig själva gör klart vad det är motparten faktiskt har gjort och sagt. Ofta är den bild man har av motparten genomsyrad av svepande generaliseringar av hur motparten är, förmodanden om vad motparten är ute efter, oreflekterade tolkningar av vad olika episoder hade för innebörd, etc. Frågan innebär att man försöker sortera ut det som faktiskt har hänt, och artikulera detta i så specifik form som möjligt. Om man inte ställer sig denna fråga och söker sig fram till ett svar tenderar man att reagera på motpartens beteende utifrån en mycket odifferentierad föreställning om vad motparten faktiskt gjort och gör.

Den andra frågan i temat, "Vad är det jag tycker illa om i min motparts agerande?," handlar i första hand om att formulera för sig själv vad det är i

- | |
|--|
| <p>1. Vad har min motpart gjort?
 2. Vad är det jag tycker illa om i min motparts agerande?
 3. Vilka motiv har min motpart för sitt agerande?
 4. Vad kan jag göra för att stärka de sidor i min motpart jag tycker bra om, resp. minska betydelsen av de sidor jag tycker illa om?</p> |
|--|

motpartens agerande som man reagerat negativt på. Dessutom kan det vara viktigt att tänka efter om det finns sidor av motpartens agerande som man tycker varit bra, respektive att närmare granska om man själv tycker att de egna negativa reaktionerna är berättigade.

Den tredje frågan, "Vilka motiv har min motpart för sitt agerande?" är omfattande. Frågan kan delas upp i två delar, där den första delen handlar om att över huvud taget tänka tanken att det förmodligen finns någon slags skäl till att motparten agerar som han/hon gör. Det finns många som inte tänker den tanken, och därför är benägna att reagera på situationen enbart utifrån de reaktioner som motpartens handlingar väcker inom en själv. I den mån man har föreställningen om att det hos motparten finns en rad bakomliggande skäl i form av egna tolkningar, behov, drivkrafter, reaktionsmönster, etc., så tenderar ens egna omedelbara känslomässiga reaktioner på motpartens handlande att tempereras något. Det andra steget i frågan utgörs av att faktiskt fundera över vilka orsaker motparten kan tänkas ha till sitt förhållningssätt. Möjligheterna att komma fram till relevanta slutsatser av sådana reflektioner är givetvis beroende av hur mycket information man har om motparten, samt av hur man själv tenderar att konstruera andra personer (se kapitel 4).

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att stärka de sidor in min motpart jag tycker bra om, resp. minska betydelsen av de sidor jag tycker illa om?" innebär att man reflekterar över hur man själv kan agera för att på ett konstruktivt sätt kunna påverka motpartens förhållningssätt. Det kan t.ex. handla om strategier som tar fasta på och försöker stärka de positiva sidor man ser hos motparten, respektive anpassa det egna förhållningssättet så att man inte tillför mer energi och utrymme till de negativa aspekterna av motpartens beteende. För att kunna göra detta måste man se motpartens beteende som en variabel som påverkas av olika faktorer (inklusive ens eget förhållningssätt), och inte som en konstant som är given en gång för alla.

D. Tolkningar, tyckanden, perspektiv

Våra intervjuer visar att graden av inlevelse i hur situationen ter sig från motpartens synvinkel varierar mycket starkt mellan olika individer. Vissa tycks inte alls fråga sig hur motparten tolkar situationen eller vad som är viktigt för honom eller henne. Andra har mer eller mindre ingående föreställningar om vad motparten förmodligen känner, tänker, tycker och vill. När man inte frågar sig hur motparten upplever situationen så informeras inte ens egna tolkningar och reaktioner av en förståelse för bakgrunden till motpartens förhållningssätt, utan man tenderar att reagera direkt med tyckanden och handlingar på det motparten gör, ofta starkt färgat av hur motpartens förhållningssätt påverkar en själv.

- 1. Hur ser min motpart på situationen? Vilka frågor är viktiga för henne/honom?**
- 2. Vad tycker jag om hur min motpart ser på situationen?**
- 3. Finns det viktiga skäl till att motparten ser situationen som han/hon gör??**
- 4. Vad kan jag göra för att motparten ska omvärdera sin syn på situationen?**

Den första frågan, "Hur ser min motpart på situationen?," innebär att man gör ett försök att föreställa sig hur motparten tolkar det som händer, och vilka värden och mål som är viktiga för denne. Varje individ lever i sin egen berättelse om vad som har hänt, hur situationen ser ut nu, vilka värden och intressen som står på spel, etc. Den egna speciella situationen ser olika ut för var och en, och de omständigheter som framstår som betydelsefulla för en person kan vara osynliga eller oviktiga för en annan (se Stone et al., 1999). Att ställa sig frågan om hur situationen ter sig för den andre kan därför ge en ny förståelse för varför motparten agerar på ett visst sätt, och kan också synliggöra nya variabler som kan användas för att påverka situationen i konstruktiv riktning. I stället för att bara direkt reagera på det motparten gör kan man reagera utifrån en förståelse av bakgrunden till motpartens agerande. Givetvis innebär det alltid stora tolkningssvårigheter när man försöker leva sig in i andra människors upplevelse. Dels finns det stora möjligheter att helt enkelt ha fel, dels kan ens rollinlevelse ha olika grader av djup. Vi ska i kapitel 4 återvända till frågan om hur bilden av motparten kan konstrueras, och vi ger där också en rad exempel i form av citat ur intervjuerna.

Den andra frågan, "Vad tycker jag om hur min motpart ser på situationen?," innebär att man utvärderar motpartens tolkningar, så att man t.ex. bestämmer sig för att man tycker att det inte är bra att motparten tenderar att tolka vissa händelser enligt ett mönster som man tycker är destruktivt.

Den tredje frågan, "Finns det viktiga skäl till att motparten ser situationen som han/hon gör?," innebär att man söker efter bakomliggande orsaker till att motparten upplever situationen på ett visst sätt. Detta kan ha att göra med en insikt i t.ex. motpartens aktuella situation på arbetsplatsen, med ansvarsområden och lojaliteter i olika riktningar.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att motparten ska omvärdera sin syn på situationen?," innebär att man aktivt söker efter möjligheter att få motparten att omvärdera sina tolkningar. Det kan finnas många olika sätt att göra detta, t.ex. att ta upp en öppen diskussion om hur man tolkar enskilda händelser, eller att vara noga med att inte leva upp till en falsk bild som motparten kanske har gjort sig av en själv.

I citatet nedan finns ett enkelt och tydligt exempel på hur en av de vi intervjuat spontant försöker sätta sig in i motpartens situation och dessutom använder denna insikt för att modifiera sitt eget förhållningssätt på ett konstruktivt sätt:

- >Naturligtvis förstår jag att det måste varit både jobbigt och
- >hotfullt för Monika när det kommer en ny käck vikarie, som dessutom
- >är yngre och visar framfötterna. Hon måste ha känt sig väldigt
- >ifrågasatt i sin roll, vilket hon ju också blev.

Tänkte du i dessa banor medan konflikten pågick också, eller är det mest efteråt du ser det så här?

Ja, jag tänkte så då också och försökte tona ner mig själv och anpassa mig utan att för den skull sälja min själ och ge alltför mycket avkall på min självaktning. #B56

I följande citat finns ett exempel på en person som praktiskt taget inte alls

frågar sig vad motparten hade för bevekelsegrunder för att agera på ett visst sätt. Den intervjuade hade blivit beordrad att utföra arbetsuppgifter som låg långt under hans kompetensnivå:

Varför bestämde han att det var viktigare att göra hemsidor på kontraktbasis än att bedriva grundforskning?

Jag vet inte. Jag antar att pengarna verkade viktiga. #B11

Indirekt framgår av andra svar på intervjuarens frågor att den institution det handlar om hade fått sina anslag radikalt nedskurna, vilket kanske var en viktig orsak till chefens agerande. Som utomstående kan vi inte veta hur det egentligen hängde ihop, men den intervjuades ointresse för bakgrunden till motpartens agerande är påfallande i intervjun. Härigenom saknar den intervjuade viktig information som kanske hade inneburit både större möjligheter att påverka konfliktförloppet genom att föreslå andra lösningar, och mindre frustration över motpartens agerande.

E. Känslor

Erfarenheten visar att det ofta gör en mycket stor skillnad om konfliktparterna har kontakt med vad den andre har för känslor i samband med konflikten. Känslor är s.a.s. fundamentala fakta som inte försvinner bara för att någon tycker att de är oberättigade. Dessutom är känslor i stor utsträckning universella. Vi vet alla vad det innebär att känna frustration, ilska, besvikelse, glädje, tillfredsställelse, etc. Detta innebär att om vi kan varsebli de känslor som andra har, utan att omedelbart fälla värdeomdömen om dem, så finns det också goda möjligheter att känna empati med motpartens situation.

Den första frågan, "Vad känner min motpart i samband med konflikten?," gäller alltså att medvetet varsebli vad det är motparten känner. Om det inte är uppenbart kan man behöva fråga sig fram till en mer adekvat bild. Marshall Rosenbergs ickevåldskommunikation (Rosenberg, 1999) ger mycket insiktsfulla och konkreta förslag till hur man kan gå till väga.

Den andra frågan, "Vad tycker jag om att motparten har de känslor han/hon har?," innebär att man medvetet och aktivt känner efter vad man tycker om att motparten har en viss känsloupplevelse i samband med konflikten. Härvid kanske man upptäcker att man faktiskt inte önskar att motparten ska känna frustration och ilska, vilket är ett steg på vägen till en beredskap att förändra situationen i positiv riktning.

Den tredje frågan, "Finns det viktiga orsaker till att min motpart känner som han/hon gör?," uppmanar till att söka efter bakomliggande orsaker till motpartens känslor. Mycket ofta är vissa känslor knutna till de tolkningar man

<p>1. Vad känner min motpart i samband med konflikten?</p> <p>2. Vad tycker jag om att motparten har de känslor han/hon har?</p> <p>3. Finns det viktiga orsaker till att min motpart känner som han/hon gör?</p> <p>4. Vad kan jag göra för att möjliggöra en förändring av motpartens känslor i konstruktiv riktning?</p>

gör av en situation. T.ex. kan man känna sig djupt kränkt, hotad, eller arg därför att man tolkar en viss handling som avsiktligt förolämpande, som en signal om hänsynslöshet, eller som bevis för egoism, medan det i själva verket finns helt andra skäl bakom den aktuella handlingen. Missförstånd och felaktiga tolkningar är ofta viktiga komponenter i konfliktförlopp. En annan viktig källa till olika känslor är de förhoppningar och värden en person har. Dessa är inte alltid artikulera, men en sviken förhoppning eller en frustration till följd av att verkligheten inte motsvarar de ideal en person har kan generera mycket starka och djupa känslor. Genom att identifiera bakgrunden till de känslor man varseblir att motparten har kan man därför ofta upptäcka möjligheter att förändra förutsättningarna för konfliktens vidare förlopp.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att möjliggöra en förändring av motpartens känslor i konstruktiv riktning?," innebär en operationalisering av de insikter man vunnit genom de tre föregående frågorna. Här ser man motpartens känslor som en variabel som är beroende av en rad faktorer som möjligen går att förändra, och man frågar sig vilka möjligheter det finns att agera så att förutsättningarna för motpartens känslor förändras i en positiv riktning. Detta kan göras direkt eller indirekt. Den direkta vägen innebär att man inbjuder motparten att artikulera sina känslor, och underlättar detta genom att lyssna noga utan att avfärda, diagnosticera eller döma. Ofta innebär detta i sig en förändring av motpartens känslor, i synnerhet om motparten inte inför sig själv varit fullt medveten om vilka känslor han/hon hade. Om det finns viktiga bakomliggande skäl till motpartens känslor så är en artikulering av känslorna endast första steget i en process där man bearbetar situationen. Den indirekta vägen innebär att man via symbolhandlingar, attitydförändringar, lyssnande el. dyl. försöker att förmedla ett budskap som kan tas emot känslomässigt av motparten.

F. Personegenskaper

Det är inte självklart att man funderar över den första frågan i detta tema, "Vad är min motpart för slags person?" Många är så upptagna av vad som hänt, vad motparten har gjort, och vad de själva känner och tycker inför det, att de inte tar ett steg tillbaka och funderar över motparten som person. Det är av naturliga skäl svårt att illustrera detta med intervjuцитat, men i följande fall syns det tämligen väl att den intervjuade inte har format sig någon bild av vad hennes motpart är för slags människa:

1. Vad är min motpart för slags person?
2. Vilka sidor av min motpart tycker jag bra/illa om?
3. Finns det viktiga bakomliggande orsaker till att min motpart är som han/hon är?
4. Vad kan jag göra för att stärka bra sidor hos min motpart, resp. minska betydelsen av negativa sidor?

Hur skulle du beskriva henne som kom? Hur skulle du beskriva henne som person?

Ja, det var ju en ung person som kanske var 25 år. Jag var väl 50 år då, ungefär. Ja, hon var arbetssugen, och . . . hon var, vi upplevde henne som stygg, faktiskt, det var

inte bara jag som hade kontroverser med henne.

[...]

Skulle du kunna beskriva henne lite mera?

Ja, hur ska jag beskriva, hon kommer från en folkhögskola. Hon hade väl väldigt dålig ekonomi, upplevde vi att, hon hade ingen bil. Hon kom inte i tid till jobbet och så där. Och . . . Ja . . . Hon var en mycket ovanlig människa tyckte vi. Jag vet inte . . . hon hade två barn. Hon hade väl troligen problem själv. #A38

Svaren är svävande och sökande, och man kan anta att den intervjuade inte har gjort sig en föreställning om vem motparten är som person på ett sådant sätt att denna bild spelar en framträdande roll i hennes upplevelse och tolkning av konflikten. Vi ska i kapitel 4 gå djupare in i olika typer av bilder av andra personer, och vad dessa olikheter betyder för hur man upplever konflikter. Därför begränsar vi oss här till att konstatera att en del individer knappt alls reflekterar över vad andra personer har för karaktärsegenskaper, förhållningsätt, drivkrafter, värdesystem och perspektiv, medan andra har mer eller mindre djupgående bilder och tankar kring detta.

Den andra frågan, "Vilka sidor av min motpart tycker jag bra/illa om?," kan vara viktig därför att den eventuellt öppnar upp möjligheten att välja att mer ta fasta på de goda sidor motparten har, och därmed dels minska den egna motviljan (i den mån den finns), dels bereda vägen för en mer konstruktiv relation till den andre. Starka känslomässiga avståndstaganden leder ofta också till att man strävar efter att begränsa kontakten med motparten, vilket ofta förvärrar konfliktförloppet.

Den tredje frågan, "Finns det viktiga bakomliggande orsaker till att min motpart är som han/hon är?," innebär att man inte bara nöjer sig med att tillskriva motparten vissa egenskaper, utan man söker också efter bakomliggande anledningar till dessa egenskaper. Detta kan ge en djupare förståelse för varför motparten förhåller sig på ett visst sätt, kanske till och med sympati för det predikament motparten befinner sig i. Vi ska återkomma till denna fråga i kapitel 4.

En differentierad bild av motparten som person kan öppna upp möjligheten att börja reflektera över den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att stärka bra sidor hos min motpart, resp. minska betydelsen av negativa sidor?" För att över huvud taget tänka i sådana banor måste man se motparten som sammansatt och föränderlig, eller i alla fall se den roll som motparten spelar i ens eget liv som föränderlig.

Själv

Inledning

Trots att personer som är inblandade i konflikter normalt ägnar mer tid att reflektera över motparten än över sig själva har vi delat in huvudtemat "Själv" i fler underteman än huvudtemat "Motparten." Detta beror på att potentialen för tillgång till ingående information är större vad gäller ens egna inre processer än

vad gäller det som försiggår i andra människors inre. Man skulle i princip kunna dela in "Motparten" i lika många underteman som "Själv," men en så finfördelad indelning av reflektioner kring motparten skulle sannolikt upplevas som orealistisk.

G. Agerande

Man vet naturligtvis i normalfallet hur man själv har agerat under ett konfliktförlopp. Däremot är det inte alls säkert att man har gjort något försök att betrakta sitt eget agerande med ett utifrån-perspektiv. Att ställa sig frågan "Hur har jag själv agerat under konflikten?" innebär att man gör ett försök att betrakta konfliktförloppet som helhet, och inom ramen för helheten formulera vad det är

- 1. Hur har jag själv agerat under konflikten?**
- 2. Vad tycker jag om mitt eget agerande?**
- 3. Varför har jag för- hållit mig som jag har gjort under konflikten?**
- 4. Hur kan jag gå till väga för att förändra mitt förhållningssätt?**

man själv har gjort och inte gjort. Härigenom kan man eventuellt varsebli aspekter av det egna förhållningssättet som man tidigare inte var helt medveten om. T.ex. kan den egna attityden och egna handlingar ha haft konsekvenser för andra och för själva konfliktförloppet som man tidigare inte tänkt på. Av ännu större betydelse är att reflektera över frågan om hur man agerar i nuet, d.v.s. att rikta en del av sin uppmärksamhet mot hur man faktiskt reagerar och agerar i löpande interaktioner. Om man inte medvetet väljer hur man ska agera i en situation så tenderar man att följa mer eller mindre "automatiska" reaktions- och beteendemönster. Socialpsykologiska experiment visar att en mycket stor del av vårt beteende består av "automatiska" reaktioner, d.v.s. vi har vissa "beteendeprogram" som kan sättas igång av vissa situationsbundna faktorer, där vi varken medvetet varseblir de signaler som utlöser reaktioner hos oss, eller våra egna beteenden som reaktion på dessa omständigheter (se Bargh, 1997). T.ex. är det inte ovanligt att man spontant tycker illa om vissa specifika drag i andra människors förhållningssätt, och reagerar på dessa genom ett avvisande kroppsspråk som skapar en starkare distans mellan en själv och den andre. Detta kan ske utan att man är riktigt medveten om den egna förändringen i beteendet.

Det är ofta mycket svårt att själv sortera ut i vilken mån man själv med sitt agerande bidragit till en konflikt. Är man medveten om denna svårighet är man dock benägen att göra något för att få mer klarhet om sin egen roll, som t.ex. Gun i detta citat:

Jag gick ju redan på den här arbetsorganisationspsykologin då så att jag kände ju att de lärare jag hade kunde jag ändå använda för att få speglat lite grann, och framförallt det som kändes viktigt för mig att vad är min egen del i det, och vad är systemets fel, för att man kände sig fruktansvärt utelämnad när man kommer in på det sättet och de här personerna som jag har mött tidigare och visat en jättetrevlig sida, de pratar nästan inte med mig. #A8

Oavsett om man är medveten om vad man gör eller inte, så kan det egna

agerandet också ha konsekvenser som man inte har blivit varse, helt enkelt därför att man inte sett det egna beteendet i konfliktförloppets större sammanhang. Börjar man att ställa sig frågor om det egna agerandet under ett konfliktförlopp finns det därför i allmänhet alltid några upptäckter att göra.

Följande citat ur intervjun med Marianne visar, bland annat, hur det kan se ut när man ser sitt eget förhållningssätt som en bidragande faktor i ett konfliktförlopp:

Och jag fattade liksom inte först vad som hände. För när man blir mentalt örfilad av en person man egentligen tycker bra om så blir man så oerhört förvånad först. Och sen så blir man arg, och det blev så att jag klarade inte av att vara i samma rum, så fort hon kom i närheten så blev jag alldeles, nä, det började att skaka och pirra i hela kroppen, gräsligt obehagligt. Och jag tror så att människor som satt i samma rum som oss kunde liksom känna atmosfären, hur det ändrade sig när vi hamnade i samma rum. Och det var säkert inte lätt för henne heller, för jag visste inte hur jag skulle bete mig, så ena stunden så högg jag först liksom innan jag blev huggen på, och en annan gång så kunde jag vara som en liten hundvalp som viftade på svansen bara för en klapp på huvudet. Så hon visste säkert inte heller hur hon skulle bete sig. #A34

Den första frågan måste få ett svar innan man på allvar kan börja reflektera över den andra frågan, "Vad tycker jag om mitt sätt att agera?" Här handlar det om att medvetet ta ställning till om man tycker att man har förhållit sig så som man verkligen helst skulle vilja förhålla sig.

Den tredje frågan, "Varför har jag förhållit mig som jag gjort under konflikten?," leder in i det stora området självkänedom, och till en rad av de frågor som behandlas i de följande avsnitten nedan. Orsaker till det egna beteendet kan finnas i den yttre situationen, den inre situationen (t.ex. stress, påverkan från omständigheter i privatlivet, stämningar), personlighetsdrag, psykologiska drivkrafter av olika slag, tolkningar, tyckanden, värdesystem, kulturella normsystem, etc. Inte sällan finns det viktiga faktorer bakom det egna agerandet som inte omedelbart har med konfliktsituationen att göra. Om man kommit fram till att man faktiskt skulle vilja förändra sitt eget förhållningssätt i vissa avseenden kan en insikt i bakomliggande orsaker bidra till en mer effektiv strategi för förändring.

Den fjärde frågan, "Hur kan jag gå till väga för att förändra mitt förhållningssätt?," innebär att man omsätter insikterna från reflektioner över de föregående frågorna till att leta efter metoder att förändra de beteendemönster hos sig själv som man inte vill fortsätta med. Vanemässiga beteenden är ofta svåra att förändra, just genom att de har en automatisk karaktär. Ofta måste man därför hitta på olika trick och tekniker för att komma åt dem, t.ex. genom att be andra personer påminna en, genom att regelbundet be en bön som är direkt inriktad på det man vill förändra, eller genom att hitta på någon slags signal som kan väcka ens uppmärksamhet i situationer som brukar sätta igång det önskade beteendet.

H. Egna konfliktfrågor

Detta undertema överlappar i viss mån det andra undertemat under rubriken "Konflikten," men det kan finnas en viss poäng i att närmare granska vad man själv upplevt som angelägna problem och frågor. En stor del av konflikthanteringslitteraturen utgår från att konflikter uppstår när personer har oförenliga mål. I praktiken är det ofta inte så tydligt vad som är mål, utan konflikterna uppstår ofta genom att en eller flera parter betar sig på ett sätt som gör tillvaron odräglig för andra. Det är därför inte så förvånande att många av de vi intervjuat inte spontant pratar om sin konflikt i termer av vilka mål de hade, och vilka frågor konflikten rörde sig kring. De beskriver oftare en serie händelser och omständigheter som de upplevt som starkt frustrerande. Detta kan betyda att det faktiskt är extra viktigt att medvetet reflektera över vad det är för frågor, omständigheter och mål som man upplever som angelägna.

Om man inte är riktigt klar över vad det är som är viktigt för en i ens arbetssituation, då tenderar man att reagera tämligen automatiskt, utan att tänka på hur man ska komma närmare en realisering av det man egentligen vill och mår bra av.

Första frågan i detta undertema är följaktligen "Vad var/är viktiga frågor, angelägenheter, intressen och mål för mig?" Frågan innebär att man söker i sitt inre efter vad man själv upplever som de viktigaste frågorna i konflikten. I konflikthanteringslitteraturen arbetar man ofta med begreppen "presenterat problem" och jämför det med de underliggande generella intressen och universella mänskliga behov som spelar en roll i konflikten. Detta är viktiga distinktioner, men för många individer som blivit involverade i en konflikt saknas till och med en distinkt formulering av ett "presenterat problem." Första steget är alltså att över huvud taget försöka formulera vad man själv upplever som viktiga problem och frågor i konflikten. Därefter kan man gräva vidare, och se om man kan finna djupare och mer allmängiltiga intressen och behov bakom de konkreta dagsfrågorna.⁸

Den andra frågan, "Tycker jag att det som föreföll viktigt för mig verkligen motsvarar det jag *vill* tycka är viktigt?," innebär att man kritiskt utvärderar om de mål och problemformuleringar man hittills varit engagerad i verkligen motsvarar vad man vill sätta högst på sin prioriteringslista. När man medvetet reflekterar över sina prioriteringar är man mer benägen att väga in långsiktiga mål och intressen än om man enbart reagerar på konkreta situationer. Man kan då vara villig att t.ex. ha överseende med vissa irritationsmoment, eller vara villig att göra en extra ansträngning för att reparera en frustrerande relation, därför att ett långsiktigt övergripande mål kan ge motivation att stå ut med

1. Vad var viktiga frågor, angelägenheter, intressen och mål för mig i konflikten?
2. Tycker jag att det som föreföll viktigt för mig verkligen motsvarar det jag vill tycka är viktigt?
3. Finns det viktiga bakomliggande skäl till varför jag tycker vissa frågor är viktiga för mig?
4. Hur kan jag göra för att omvärdera vad jag upplever som viktiga mål och behov så att de stämmer bättre med mina djupaste övertygelser, känslor och värden?

⁸ Se också diskussionen i kapitel 4.

vissa oangenäma förhållanden.

Den tredje frågan, "Finns det viktiga bakomliggande skäl till varför jag tycker vissa frågor är viktiga för mig?," inbjuder till reflektion över hur det kommer sig att man gör just de prioriteringar man gör. Kanske har man en viss tendens att vara överkänslig för taktlösa kommentarer, kanske har man själv ett starkt behov av bekräftelse och erkännande som går utöver vad man kan förvänta sig att andra ska förstå och leverera, kanske är ens prioriteringar i alltför stor utsträckning styrda av konventionella föreställningar om hur saker och ting bör vara. Frågan innebär att man gör om sina egna föreställningar om vad som är viktig från att vara något man tar för givet, en konstant, till att bli en av många variabler i konfliktsituationen. En omvärdering av vad man tycker är viktigt kan vara ett lika viktigt bidrag till en lösning av den upplevda konfliktsituationen som en förändring av yttre förhållanden.

Den fjärde frågan, "Hur kan jag göra för att omvärdera vad jag upplever som viktiga mål och behov så att de stämmer bättre med mina djupaste övertygelser, känslor och värden?," innebär att man aktivt reflekterar över vad man kan göra för att transformera sina egna föreställningar om vad som är viktiga mål och frågor (se vidare kapitel 4).

I. Känslor

Känslor är det som gör konflikter till viktiga och intensiva upplevelser för oss, men det är inte säkert att vi skärskådar vad det är vi egentligen känner, och vad känslorna betyder. Om känslorna inte artikuleras och framträder som tydliga gestalter i medvetandet så är det svårt att utveckla någon relation till dem. Man är då utlämnad åt de känslor som uppkommit inom en, och ens upplevelse styrs

av dessa känslor. I konflikter är känslor naturligtvis främst av negativt slag: frustration, oro, ilska, förakt, skam, förnedring, uppgivenhet, stress, etc., etc. Känslor är ofta övergående företeelser, väntar man så går de så småningom över och ersätts av andra känslor. Vi behöver inte närmare gå in på under vilka omständigheter detta inte sker, utan det räcker med att här konstatera att ibland så kan negativa upplevelser leda till negativa känslor av långvarigt slag.

Personer som inte ställer sig frågan om vad de kände och känner under ett konfliktförlopp upplever sannolikt inte känslorna mindre intensivt, men de formulerar dem inte i ord och/eller bilder. I många intervjuer vi gjort framgår det indirekt att den intervjuade är mycket frustrerad till följd av det som hänt under konflikten, men känslorna formuleras inte någon gång i ord, eller också bara i mycket vaga termer som att "det kändes jobbigt." Vi har intrycket att en del av dessa personer lider starkt genom att vara uppslukade av negativa känslor som inte formuleras i ord, och därför inte är tillgängliga för bearbetning på ett konstruktivt sätt.

Det är inte så ofta det i ett citat går att fånga in vad det innebär att inte

- 1. Vad hade/har jag för känslor i samband med konflikten?**
- 2. Är/var mina känslor adekvata och bra för mig?**
- 3. Varför kände jag som jag kände?**
- 4. Vad kan jag göra för att förändra mina känslolägen?**

artikulera sina känslor. I nedanstående passage blir dock en del av det vi syftar på synligt:

Du måste ha känt dig ganska pressad då när du gick till företagshälsan?

Ja, men jag orkade inte gå till jobbet.

Hur kände du dig då?

Hur jag kände mig, det vet jag inte hur jag kände mig! . . .

Du blev ledsen och så?

[tystnad, hon blir ledsen, intervjuarens anm.]

Vad var det värsta som du kommer ihåg?

Ja, det vet jag inte, jag tyckte det var hemskt det där att man hade gått och baktalat mig och sen inte stå för det och att inte chefen brydde sig om det och sparkade henne.

Hon har fått jättemånga varningar, men hon är ändå kvar. #A26

Den första frågan, "Vad hade/har jag för känslor i samband med konflikten?," innebär att man formulerar för sig själv på ett nyanserat sätt vilka känslor konflikten har väckt. Detta innefattar även att placera in känslorna i relation till övriga aspekter av händelseförloppet och omständigheterna. Härigenom blir känslorna synliga för medvetandet, vilket är en förutsättning för kognitiv bearbetning. Genom att starka känslor ofta dominerar den omedelbara upplevelsen så starkt att det inte finns utrymme för någon mer saklig reflektion över vad det är som händer, så måste ofta denna reflektion ske när känslostormarna har lagt sig, alltså inte i den akuta situationen.

Den andra frågan, "Är/var mina känslor adekvata och bra för mig?," innebär att man tar ställning till sina egna känslor, funderar över om ens reaktioner varit adekvata, samt om man känner att det är rätt och riktigt att man har/hade de känslor man har/hade. Ibland kommer man fram till att känslorna visade helt rätt: den besvikelse, ilska, eller rädsla man kände var helt adekvat och uttryck för att man själv faktiskt var i autentisk kontakt med vad det var som hände. Andra gånger kanske man kommer fram till att ens känsloreaktioner inte stod i proportion till vad som verkligen hänt i den situation man var i, utan kanske hämtade näring från helt andra källor (se citatet nedan för ett exempel). I det senare fallet kan man därför eventuellt komma fram till att det finns anledning att göra något åt de känslor och stämningar man har.

Den tredje frågan, "Varför kände jag som jag kände?," leder till sökandet efter olika bidragande faktorer till de känslor som väckts, vilket kan leda till upptäckter av omständigheter som har stor betydelse för hur man mår.

Nedanstående citat illustrerar hur en person kan inse att en känslomässig reaktion har fler källor än bara motpartens agerande. Joan har just berättat om en incident där hon vägrat lyda sin chefs order om att hon ska ges specialträning på att använda en viss apparatur. Joan upplevde denna order som djupt kränkande.

Jag visste att jag tog en oerhörd risk, jag vägrade faktiskt lyda order, det var ordervägran gentemot min chef, att jag sa nej. Jag insåg att vår relation inte byggde på ömsesidighet, som yrkesmänniskor som samarbetar med varandra, utan att det var en förälder-barn-relation, och den måste förändras. Jag insåg också att min reaktion mot henne var så intensiv, att jag reagerade mot henne som om hon hade begått ett övergrepp

mot mig så som min familj begick övergrepp mot mig, och att sanningen var att hon inte hade gjort det, att hon var oskicklig i att ge mig feedback, men hon begick inget övergrepp. #B14

Om man slutligen kommer fram till att man faktiskt inte vill känna som man gör återstår den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att förändra mina känslolägen?" Detta är en av de mest sofistikerade medvetandekompetenserna. Den förutsätter att man kan betrakta sina egna känslor, ta ställning till dem, och faktiskt hantera dem på ett sätt som leder till att känslorna transformeras. Nedan ger vi ett exempel på en person som aktivt hanterar sina känslor:

Hur hanterar du din frustration, både direkt i situationen, och efteråt?

Jag skriker, vad annars? Jag arbetar i hemmet, så jag kan göra det. När jag var gift så öste jag ur mig allting till min medkännande och lyssnande man. Jag gruffar och ångar av mig också när jag mockar i hästarnas stall före kvällsmaten. När de sedan leds in i sina rena boxar, med krubborna fyllda och hinkarna rena och fulla, då känner jag mig renad också. Det är min dagliga terapi för allt som skapar hårda kanter. #B54

Denna kvinna är inte uppslukad och behärskad av sina känslor, utan hon noterar att hon har dem, bestämmer sig för att göra något åt dem, och har utvecklat sina egna metoder för att ge utlopp för dem, och därmed uppnå det sinnestillstånd hon vill vara i. Nedan är ytterligare ett exempel:

Jag försökte ta vara på . . . tänka på att aktivt glädja mig åt allt det stöd jag fick, och under en tidpunkt pratade jag med en kvinna som fick en hjärnblödning för några år sedan och har haft det jobbigt att komma tillbaka och hon är fortfarande inte riktigt bra. Hon sa till mig att när det var som värst så hade jag en plus och minusbok och i den skrev jag upp varje dag plus och minussaker. Och då gjorde jag likadant och de små roliga sakerna försvinner så lätt i allt det här stora som är trist va, så det var en jättebra idé. Och tittar man i boken så får man lite perspektiv. #A34

Ett litet fåtal människor har förmågan att notera och bearbeta sina känslor i ögonblicket, och därmed påverka ett konfliktförlopp medan det pågår. Vi har ett exempel på detta i intervjun med Kathy:

Min första reaktion är att förneka och gå i försvar. Känner jag mig attackerad? Ja. Sedan lugnar jag ner mig, och mina tankar rör sig i riktning mot förståelse när jag försöker förklara det som är uppenbart för mig. Har du försökt förklara vad en metafor är för en fundamentalist? Eller moln för en som är blind? Det känns på det sättet. Jag förklarar. Hon är helt blank. Jag förklarar att för mig så har min otålighet ingenting att göra med någon annan; ingen behöver förändra någonting. Den enda som har något med den saken att göra är jag. Om andra blir sårade ska jag be om ursäkt. Och när jag går till dem för att göra det så är det ingenting. Ingenting alls. De vet inte vad jag pratar om. Alltihop finns bara i Annes värld.

Detta är ett väldigt vackert avsnitt, men dess sparsamma formuleringar innebär att jag inte är helt säker på att jag förstod alla delar.

Menar du så här:

1. Du blir kritiserad av Anne.
2. Din spontana reaktion är att förneka skuld, och gå i försvar.
3. Du noterar att du känner dig attackerad.

4. Du hanterar denna känsla av att vara attackerad, och lugnar därför ner dig.
5. Du försöker förstå tolkningarna bakom Annes kritiska ord.
6. Du försöker förklara för Anne varför du gjorde vad du gjorde.
7. Du ser att din förklaring inte når fram till Anne.
8. Du blir otålig för att dina försök inte ger önskat resultat, i form av ömsesidig förståelse.
9. Du noterar din otålighet, och hanterar den genom att säga till dig själv att allting är OK, och att din otålighet är helt och hållet ditt eget ansvar, och om andra känner sig sårade så ska du helt enkelt gå till dem och be om ursäkt.
10. Du går till de personer som Anne verkar ha menat att du bar dig dumt åt mot, och ber om ursäkt.
11. Dessa personer förstår inte vad du pratar om, de tycker inte att du har burit dig illa åt. Förstod jag det rätt?
Ja, du förstod det exakt rätt. Bra förmåga att lyssna. #B58

J. Tolkningar

De flesta av oss gör oss någon slags föreställningar om varför saker händer, och i synnerhet varför andra människor förhåller sig som de gör. Detta är särskilt utpräglat när andra agerar på ett sätt som är frustrerande för en själv. De antaganden en person gör om andras avsikter och orsakssammanhang bakom händelser görs hela tiden med utgångspunkt från just denna persons egen föreställning om vad som pågår och vad som är viktigt. Vi har alla vår egen berättelse, där de särskilda omständigheter, angelägenheter och roller som är viktiga för oss själva står i förgrunden för berättelsen, och utgör därmed plattformen för våra tolkningar av orsakssammanhang och andras motiv. Att andras berättelser har helt andra ingredienser, som vi kanske inte alls är medvetna om, det tänker vi inte alltid på. Det är uppenbart att tolkningar av orsakssammanhang och andras avsikter kan göras medvetet eller omedvetet. "Omedvetna tolkningar" är förmodanden en person har utan att vara riktigt medveten om att det är han/hon själv som har gjort ett antagande, och att detta antagande kanske inte är särskilt välgrundat. Sådana tolkningar kan vara av mycket stor betydelse i en konflikt, och de kan vara mycket motståndskraftiga mot förändring. Om en person t.ex. är fast övertygad om att en kollega är ute efter att få bort honom/henne från en arbetsplats så kan denna övertygelse vara så stark att ingenting kollegan säger eller gör kan få vederbörande att ändra sin tolkning.

<p>1. Vilka tolkningar gjorde jag under konflikten? 2. Var mina tolkningar välgrundade? 3. Finns det viktiga skäl till att jag gjorde just de tolkningar jag gjorde? 4. Hur kan jag pröva om mina tolkningar är adekvata?</p>
--

Den första frågan, "Vilka tolkningar gjorde jag under konflikten?," förutsätter att man är medveten om att tolkningar är just tolkningar. Frågan innebär att man reflekterar över den bild man gjort sig av t.ex vilka motiv motparten har, eller varför vissa händelser inträffade, och skiljer ut det som är förmodanden om dolda orsakssammanhang från det man med rimlig säkerhet kan veta.

Vi använder ett citat från intervjun med Marianne för att illustrera hur det kan låta när man vet att ens egen bild är subjektiv:

Det här med att hon sprider förtal och påstår att [vissa kollegor] tycker så och så, hur kommer

det sig, vad tror du får henne att . . . ?

Jag vet inte det, ibland så kan jag känna så här att det är precis vad jag sitter och gör med henne också egentligen.

Hur då ?

Pratar . . . om . . . fast jag försöker att inte . . . jag försöker säga att det här är min bild av vad som händer. Men allting som jag berättar det är ju sett genom mina ögon, och ser man det från ett annat håll så ser det säkert väldigt annorlunda ut . . . Ja, det gör det alldeles säkert. #A34

Om Marianne inte varit riktigt medveten om att hennes tolkning är en subjektiv bild så hade hon kanske bedrivit sin egen förtalskampanj mot chefen. Hon hade dock inte tänkt på det som förtal, eftersom hon i så fall aldrig hade ifrågasatt att hennes egen tolkning kanske kunde vara infärgad av just hennes egna känslor, tyckanden och ensidiga tillgång till information.

Den andra frågan, "Var mina tolkningar välgrundade?," innebär att man granskar om de tolkningar man gjort verkligen är rimliga. Det innefattar att fråga sig om det finns alternativa tolkningsmöjligheter, och, om sådana finns, vilka omständigheter som talar för att den ena eller andra tolkningen är mest rimlig.

Den tredje frågan, "Finns det viktiga skäl till att jag gjorde just de tolkningar jag gjorde?," är mer introspektiv, och handlar om att fråga sig om det finns bestämda mönster i vilka slags tolkningar man tenderar att göra, och vilka skäl det kan finnas till att man tenderar att göra tolkningar i vissa riktningar. Exempelvis kan man upptäcka, som en av våra undersökningsdeltagare gjorde, att erfarenheten av att under en tidigare period i livet ha blivit utsatt för telefonterror och anonyma hot kan leda till en överdriven tendens att tolka nuvarande kollegors förhållningssätt som möjliga tecken på våldsberedskap.

Den fjärde frågan, "Hur kan jag pröva om mina tolkningar är adekvata?," innebär att man tar aktiva initiativ för att pröva rimligheten i sina egna tolkningar. För att göra detta måste man givetvis vara medveten om att man gjort tolkningar, samt vara beredd att ifrågasätta dessa och utsätta dem för prövning. Ett enkelt sätt att pröva tolkningar, som dock av olika skäl inte förekommer så ofta, är att berätta för en motpart i en konflikt om de tolkningar man gör, och be om kommentarer till dessa. Om detta inte är möjligt, t.ex. för att motparten skulle känna sig starkt kränkt över de egna tolkningarna, eller för att motparten i allmänhet vägrar samtala om problem, kan man pröva sina tolkningar genom att söka reda på mer information, och genom att tala med andra som har inblick i situationen, och som man bedömer som relativt opartiska betraktare.

Nedanstående citat från intervjun med "Suzie" illustrerar några aspekter av tolkningar:

Kan du beskriva vad han är för slags person?

Han verkar vara lika osäker som de flesta andra. Jag tycker det är underligt att han pratar "babyspråk" när han pratar med sin fru i telefon. Han verkar vara en trevlig person största delen av tiden. Men en gång hörde jag honom säga en del väldigt dåliga saker om en kille som fick en befordran som han tyckte att han själv borde fått.

För att säga dig sanningen så anar jag en ilska som jag är rädd (från TV-tittande) kan utvecklas till profilen för folk som går in på kontoret en morgon och skjuter ner

alla.

När jag vet och tänker detta, varför skulle jag ens försöka att närma mig någon som han? Jag är inte säker, men jag blir ibland rädd av de arga orden, och av arga ord medan han hamrar på tangentbordet. Det är därför jag valde att skicka ett e-mail. Jag ville inte att situationen skulle leda till höga röster. #B50

Suzie tolkar motpartens förhållningssätt som indikationer på att han kan tänkas tillgripa våld. Hon tycks vara vagt medveten om att detta är en tolkning som inte nödvändigtvis stämmer, men hon verkar inte mer aktivt reflektera över tolkningens giltighet. Vad citatet också visar är hur viktiga tolkningar kan vara för ens eget förhållningssätt. Suzie är faktiskt rädd för vad motparten kan tänkas ta sig till, och undviker därför att ta direkt kontakt med honom. Här bidrar hennes tolkning (vare sig den är ogrundad eller inte) till konfliktförloppet genom att parterna inte kommunicerar direkt med varandra.

K. Tyckanden

Med "tyckanden" syftar vi på känslan av att tycka om eller tycka illa om något eller någon. Det är här alltså frågan om vilken känslomässig inställning man har till något, snarare än detaljerna i de tolkningar man gör. Senare tids forskning om hjärnan tyder på att sinnesintryck bearbetas parallellt i "känslohjärnan" (amygdalan) och i "tankehjärnan" (hjärnbarken, neocortex) (Goleman, 1985).⁹ Den

- | |
|--|
| <p>1. Vilka värdeomdömen fällde jag under konflikten?</p> <p>2. Fällde jag bra värdeomdömen?</p> <p>3. Finns det viktiga skäl till att jag tyckte som jag tyckte?</p> <p>4. Vad kan jag göra för att förändra mitt tyckande?</p> |
|--|

bearbetning som sker i känslohjärnan är dels betydligt snabbare än den som sker i hjärnbarken, dels är det denna bearbetning som ger upplevelserna sin känslomässiga mening för individen. Processen som sådan är inte tillgänglig för medveten upplevelse, endast resultaten i form av känslor, stämningar och tyckanden. Detta innebär att vår hjärna hela tiden genererar känslor och tyckanden som blir delar av vår upplevelse. Frågan är då i vilken mån vi lägger märke till och relaterar till dessa produkter.

Den som inte alls är medveten om att inställningar, tyckanden och åsikter genereras i en spontan process tenderar att styras av sina tyckanden. Det man tycker är centralt i och för ens upplevelse. Det man känner att man tycker upplevs som en konstant i medvetandet, en del av vad man är. Ett sådant oreflekterat tyckande är ofta mycket motståndskraftigt mot olika former av utmaningar. Om någon annan ifrågasätter om ens tyckande är välgrundat upplevs detta som ett angrepp på ens eget själv (vilket det i en viss mening också är, eftersom självet här *är* tyckandet, bl.a.). Man tenderar då att reagera defensivt,

⁹ Vi är inte kompetenta att bedöma giltigheten av de forskningsresultat Goleman redogör för, eller av Golemans egna tolkningar av forskningen. Golemans tolkning stöds dock av en serie psykologiska experiment gjorda av John Bargh och hans medarbetare (för en översikt, se Bargh, 1997). Bargh summerar sina resultat på följande sätt: "[...] everything one encounters is pre-consciously screened and classified as either good or bad, within a fraction of a second after encountering it" (Bargh, 1997, s. 22f.).

och använda olika reaktioner för att försvara sitt tyckande, t.ex. rationaliseringar (d.v.s. verbala argument för riktigheten i det man tycker), motangrepp, avledning, distansering, etc.

Första steget i ett medvetet umgänge till ens eget tyckande är att lägga märke till de värdeomdömen ens hjärna har producerat under konflikten. Frågan "Vilka värdeomdömen föll jag under konflikten?" innebär att man reflekterar över vad man tyckt, och granskar mer precist vad som väckt ogillande resp. gillande, och vilka närmare kvaliteter dessa tyckanden har. Ett tema av särskild betydelse är vad man faller för värdeomdömen om sig själv till följd av konflikthändelserna. Oförmåga att hävda sina egna behov, t.ex., kan leda till starka negativa omdömen om en själv. Att lägga märke till de domar man faller över sig själv är ofta ett viktigt steg på vägen att återupprätta en hälsosam självkänsla:

Kan jag inte komma längre med det här så får jag försöka nåt annat, om inte annat för att tillfredställa mig själv för att han ska inte komma och sätta sig på mig. Jag ska inte gå där som en nolla, som nåt katten har släpat in resten av mitt liv utan jag måste gå vidare. Och det känns ju också som en, . . . även om det är en liten knäpp på nosen mot honom, jag fick ett väldigt, väldigt fint tjänstgöringsintyg från där jag var medan jag var borta. Det visar ju också samtidigt att det är inte mig det är fel på, om vi säger så. Och det har ju känts väldigt positivt, att jag faktiskt kan göra ett fullgott jobb på andra ställen. #A30

Den andra frågan, "Föll jag bra värdeomdömen?," innebär att man utvärderar om de spontana tyckanden man känt dels var välgrundade, dels stämmer överens med de värden och normer man vill leva efter. Spontant ogillande kan ju t.ex. härstamma från sådana faktorer som att en viss kollega till utseendet eller sättet påminner om en lärare man tyckte illa om när man gick i skolan. Upptäcker man sådana mekanismer hos en själv kan man vilja sätta sig över de spontana tyckandena, därför att man inte vill att egna säregenheter ska "störa" relationer till personer som egentligen inte har med saken att göra. Spontana tyckanden kan också vara produkter av intuition, d.v.s. att man plockat upp tecken och signaler på vägar som inte är tillgängliga för förnuftet och medveten reflektion, men som ändå visar sig ha stor träffsäkerhet. Många av de vi intervjuat rapporterar att de känt ett oförklarligt obehag vid allra första kontakten med en ny arbetsplats, utan att rationellt kunna förklara för sig själva varför. Senare har en del av dem ångrat att de inte lyssnade till sin intuition, och tackade nej till anställning. Vår poäng med denna fråga är inte att man ska avfärda alla spontana tyckanden, utan mer att det kan vara en fördel att aktivt ta ställning till dem, vare sig man gör det via förnuftet eller via ett beslut att lita till sin intuition.

För att kunna göra något åt sådana reaktionsmönster kan det vara nödvändigt att ställa sig den tredje frågan, "Finns det viktiga skäl till att jag tyckte som jag tyckte?," och därmed söka efter källorna till spontana tyckanden. Om man hittar sådana är det i allmänhet lättare att separera ut omständigheter som man inte anser har med saken att göra, och därmed, enligt ens egen uppfattning, reagera mer adekvat i relation till andra.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att förändra mitt tyckande?,"

representerar den mest avancerade förmågan inom ramen för detta undertema. Här handlar det om att bestämma sig för att man faktiskt inte vill tycka på ett visst sätt, och följa upp detta med att aktivt hantera sina egna tyckanden så att de på något vis transformeras. Ett bra exempel för vad detta kan innebära i praktiken finns i nedanstående intervjuцит:

En strategi att hantera det: Jag vill tycka om Anne. Så jag letar efter något att gilla hos henne. Precis då jag är så arg. Det fungerar. Om jag koncentrerar mig på hennes generositet, så tycker jag om henne i det ögonblicket. Men (stort MEN) jag har aldrig lyckats med det just när hon angriper mig. Det fungerar bara i situationer när hon är allmänt trög eller störande. Strategi nummer två: försöka förstå vad som pågår för henne. Om jag kan förstå så slappnar jag av och hittar min medkänsla igen. Det kan vara något i den här stilen: 'Fan, vad hon är odräglig. Se på hur hon skriker ut över tre rader med arbetsbord för att be Bengt hjälpa henne med den där grejen där. Varför gör hon så? [...] Jag minns att hon fortfarande åker till sin förre mans hem över julen och han lagar mat åt henne och tar hand om henne. Saknar hon det i sitt liv? Är en kvinna bara en riktig kvinna om hon har en man som tar hand om henne? Så lycklig jag är som har någon som bryr sig om mig. Jag vet hur hon måste känna sig.' Och presto. Jag är ute ur antagonismen, bara så. Det fungerar om och om igen. #B58

En sådan hög grad av självmedvetenhet och förmåga att transformera det egna tyckandet genom direkt ingripande är dock mycket ovanligt. Ett vanligare sätt att transformera egna tyckanden är helt enkelt ökad förståelse av de bakomliggande anledningarna till varför motparten förhåller sig som han/hon gör (d.v.s. tema C3, D3, E3 och F3, som behandlats ovan). Ett exempel på detta hämtar vi ur intervjun med Joan:

Jag antar att jag också försöker känna medkänsla för henne. Jag förstår mer och mer hur hon måste ha kommit från en väldigt kritisk familj som använde skam som medel. Kanske fanns det mycket grälände och skrikande, och att hon inuti var väldigt rädd och försökte göra allting rätt så att hon inte skulle bli kritiserad. Ibland kan jag leva mig in i hur det måste vara för henne att leva på ett så fastlåst sätt, att vara så driven och perfektionistisk, och jag kan känna medkänsla med henne, även när jag står och bara ser på henne. Och jag överlämnar henne också att leva hennes liv så som hon behöver leva det. #B14

L. Värden

Detta avsnitt handlar om de allmänna värden och normer en person känner sig förpliktigad till. Dessa utgör en ibland närmast osynlig, men ändå avgörande grundval för personens varseblivning, tolkningar, tyckanden och agerande. Om man är helt omedveten om att man har bestämda värden och normer så ser man inte dessa som en av konfliktens variabler, utan är benägen att oreflekterat döma andra. T.ex. kan man på ett sjukhus se god kvalitet i vården av patienterna

som ett högt prioriterat värde, och en konflikt kan ha sina rötter i att andra inte lever upp till dessa värden på det sätt man ser som önskvärt.

Den första frågan, "Vilka värden och normer spelade en roll för mig under konflikten?," handlar om att klargöra för sig själv vilka värden och normer som spelat en viktig roll för en själv i en konflikt. Detta är en förutsättning för de följande frågorna, eftersom man måste för sig själv klargöra vilka normer och värden som över huvud taget spelade en roll för en om man ska kunna utvärdera dem.

Den andra frågan, "Tycker jag att de normer och värden som styr mitt agerande verkligen är de jag vill stå för?," innebär att man skärskådar de värden och normer man företrätt för att avgöra om de verkligen motsvarar vad man vill stå för enligt sina djupaste övertygelser och känslor. Det är ju inte alls säkert att man finner de kanske halvmedvetna eller omedvetna normer och värden man agerar efter i vardagen hållbara och önskvärda om man granskar dem i ljuset av en mer reflekterad livsfilosofi.

Den tredje frågan, "Finns det viktiga skäl till att jag har de normer och värden jag har?," söker efter de bakomliggande orsakerna till att man utbildat ett visst värde- och normsystem. Olika aspekter av ens personliga bakgrund, som t.ex. den religiösa, sociala, kulturella miljö man växt upp i, eller erfarenheter under utbildning och tidigare yrkesverksamhet, kan ha bidragit till att forma vissa normer och värden. En medvetenhet om hur ens egen bakgrund har bidragit till att prägla ens värde- och normsystem kan bidra till större tolerans för att andra har andra värden och normer, och ibland också tillåta en att revidera värden och normer som man utan närmare eftertanke accepterat som sina egna, men som kanske inte stämmer överens med vad man faktiskt vill stå för.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att utveckla mitt värde- och normsystem?," innebär att man tar ansvar för vidareutvecklingen av de egna värde- och normsystemen genom att reflektera över vad man konkret kan göra för att transformera dem. Detta kan ibland vara så enkelt som att sätta sig ned med penna och papper, skriva ned vad som är viktigt för en, och sedan rangordna de punkter man kommer fram till:

Vad är, ytterst ute, för dig meningsfullt arbete?

Att få göra något som leder till utveckling, antingen för en enskild människa, en hel grupp av individer eller hela organisationer. Men jag har för många år sen gjort en övning för mig själv, för att verkligen penetrera, dels vad jag är bra på och vad jag tänder till på och sen prioriterade jag dessa. Överst på listan hamnade faktiskt - att glädja andra människor. Jag är ack så idealistisk! Om andra mår bra, då mår jag också bra. Sen kom utveckling i alla former, att skriva, utveckla nya tankar, ha utvecklande dialoger, skriva roliga melodier till folk som jubilerar av olika slag, sjunga, umgås med barn, med människor. #B56

- 1. Vilka värden och normer spelade en roll för mig under konflikten?**
- 2. Tycker jag att de normer och värden som styr mitt agerande verkligen är de jag vill stå för?**
- 3. Finns det viktiga skäl till att jag har de normer och värden jag har?**
- 4. Vad kan jag göra för att utveckla mitt värde- och normsystem?**

Ett klassiskt medel för att försöka förändra sina egna värdesystem är genom bön, som kan vara ett sätt att regelbundet påminna sig själv om fundamentala

värden, och om vikten av att realisera dem i det egna vardagslivet. Om man inser att ens egna värde- och normsystem är resultat av en kulturspecifik socialiseringsprocess, så är en naturlig slutsats att det kan vara en god idé att medvetet utsätta sig för andra värde- och normsystem, jämföra olika värden och normer med varandra, och på så sätt få en vidare referensram för transformation av de egna värdena och normerna.

M. Personegenskaper

Konflikter erbjuder alltid ett tillfälle att ta en ordentlig titt i spegeln och få se en bild av ens egen person. Det kan finnas många anledningar till varför detta är önskvärt. En är givetvis att reflektera över hur man själv, genom ens personlighet, lämnat ett bidrag till konflikthändelserna på gott och ont. En annan är att nyckeln till en upplösning av en frustrerande situation inte alltid finns i omvärlden, genom att motparten eller de yttre omständigheterna förändras, utan ibland kan det mest fruktbara och tillfredställande alternativet vara att man förändrar sig själv. En tredje anledning har inte alls med konflikten som sådan att göra. Om personlig utveckling är ett betydelsefullt mål i livet för en person, så är konflikterfarenheter mycket goda tillfällen till självinsikt och ger ofta den nödvändiga impulsen till aktiva åtgärder för transformation.¹⁰

- 1. Vilka personlighets-egenskaper har jag själv som är relevanta i sammanhanget?**
- 2. Finns det personlighetsdrag hos mig själv som jag skulle vilja förändra?**
- 3. Finns det viktiga orsaker till att jag har de personlighetsdrag jag har?**
- 4. Hur kan jag förändra de personlighetsdrag hos mig själv som jag vill ändra på?**

Relativt få av de vi intervjuat för spontant resonemang om hur deras egen personlighet har inverkat på konflikthistorien.

Den första frågan inom detta tema, "Vilka personlighetsegenskaper har jag själv som är relevanta i sammanhanget?," handlar om att inför sig själv formulera vilka aspekter av den egna personligheten som kan tänkas ha spelat en roll under konflikten. Det kan handla om personlighetsdrag som haft en inverkan på hur man själv agerat eller inte agerat, eller egenskaper som man vet att andra människor kan reagera på på olika sätt. Konflikterfarenheten kan också användas till att vinna ökad självkänedom, som för Lisa:

Fick du några nya insikter om din egen personlighet genom konflikterfarenheten? Om ja, vilka?

Om något, så lärde jag mig att jag ibland inte är så lätt att ha att göra med, att jag stänger av gentemot andra när jag blir rädd eller frustrerad. Jag har alltid varit sådan, men aldrig ordentligt analyserat varför, och jag har insett att det kanske är av den anledningen mina föräldrar retade sig på mig. Här fann jag någon, min chef John, som gillar mig som den jag är när jag är mig själv (vilket jag var med mina föräldrar, men de tog avstånd). Jag vann en förståelse av att jag inte är det som mina föräldrar upplevde mig som; en snarstucken och misstänksam person. #B48

Den andra frågan, "Finns det personlighetsdrag hos mig själv som jag skulle

¹⁰ Se vidare Jordan, 1998a.

vilja förändra?," innebär att man tar sin egen personlighet som objekt för medvetandet, d.v.s. betraktar den som en variabel som man kan ha differentierade känslor inför, och som man kan tänkas vilja förändra. Detta är långt ifrån en självklarhet, då förmodligen en majoritet av alla människor tar grunddragen i den egna personligheten för givna, och därför betraktar all kritik av egna personlighetsdrag som angrepp på den egna kärnidentiteten.

Den tredje frågan, "Finns det viktiga orsaker till att jag har de personlighetsdrag jag har?," söker efter bakomliggande orsaker till att man utvecklat vissa personlighetsdrag. Personligheter är givetvis alltför komplexa för att man ska hitta fram till några slutgiltiga svar på en sådan frågeställning, men ibland kan sökandet leda till att man identifierar viktiga nyckelfarenheter, omedvetna grundantaganden ("scripts," se t.ex. Berne, 1974), och andra faktorer som går att omtolka eller transcendera på annat sätt. Inge i citatet nedan konstaterar att han är mer benägen än många andra att reagera på de informella roller som finns i en arbetsgrupp. Han har också tankar om varför det är så:

Jag tror att det hela bottnar då kanske i att jag blev mobbad i skolan och det gjorde att . . . Det som var det värsta med mobbingen det är egentligen inte själva mobbingen utan det är att man inte blir accepterad, så ett stort behov att bli accepterad, få en identitet inom en grupp och plus då att man vill ju inte hamna på botten. [skratt]

Tror du att man är extra alert på såna här konstellationer då?

Om man har varit mobbad? Eh . . . det vet jag inte, det beror ju på den mobbade och hur han eller hon har valt att hantera situationen. Jag valde ju att . . . eller valde . . . det blev ju så att jag isolerade mig och så började jag att läsa mycket och så blev det att man fick en intellektualiserande attityd gentemot det hela, plus att när man hamnar utanför gemenskapen, ett annat sätt att hantera det, det är ju att ifrågasätta gemenskapen då va, så att jag vill ändå inte vara där, det är som surt sa räven. [...] Jag upplever liksom starkt behov av att definiera de olika personerna inom en grupp, vem som är vad och liksom vem är vän och vem är fienden och snabbt etablera min position så att den blir etablerad. #A9

Den fjärde frågan, "Hur kan jag förändra de personlighetsdrag hos mig själv som jag vill ändra på?," representerar en full utveckling av en flexibel relation till den egna personligheten, genom att aktivt söka efter vägar för att förändra de aspekter av den egna personligheten som man vill förändra.

Doris var en av de personer vi intervjuade som hade reflekterat över hur hennes egen personlighet spelade en roll i konfliktförloppet. Hon blev utsatt för svårartade trakasserier av sin närmaste chef. I intervjun berättar hon utförligt om sin personliga bakgrund, och hur den präglade henne. Vi har plockat ut några centrala citat ur denna berättelse:

Jag tror att en del av vad förra året handlade om var att lära mig stå på mig för första gången i mitt liv - att möta mina egna konflikter rakt på, och hantera dem. Jag kan hantera andras konflikter, men när det gäller mina egna har jag stora svårigheter, speciellt med "auktoritetspersoner." [...] När jag var litet barn var min pappa i det militära. Han var utomlands i flera år, och jag kände honom inte ens. Vi bodde hos mina morföräldrar. Jag hade en lycklig tillvaro på en stor bondgård. Jag hade gungor, massor av kusiner, många husdjur att leka med. När min pappa kom tillbaka började vi flytta runt mycket. Min pappa var en militärtyp, och regerade hemmet. Jag var

rädd för honom. [...] När jag var ung upplevde mitt känsliga och ängsliga jag det så att jag nekades kärlek om jag inte gjorde vad som förväntades av mig - det är fortfarande så, men jag hanterar det bättre. [...] Jag har, till största delen, varit rädd för varenda person jag någonsin arbetat för. Jag skulle ha gjort vad som helst för att behaga dem - rädd att nekas kärlek om igen? Kanske. Jag lyckades hålla mina chefer nöjda och glada alla dessa år genom att lista ut vad som gjorde dem nöjda och glada och se till att de fick det. [...] John har varit en sådan utmaning - en som jag tog personligt i början, men som jag lärt mig av. [...] Jag tror våra större problem startade när jag erbjöds de två uppdragen, men problemen började faktiskt redan innan dess. Jag stod inte på mig mot honom, och tillät honom "mixtra med mitt huvud" [John's eget uttryck, förf. anm.]. Jag tror att jag kanske hade "dörrmatta" tatuert i pannan - ivrig att behaga, villig att stå i dräkt och strumpbyxor i 35 graders värme för att John tyckte jag skulle det. Nu ser jag det helt enkelt som en erfarenhet att lära av. #B42

Doris formulerar visserligen inte direkt i ord att hon har strategier för att bearbeta sina tendenser att vara alltför tillmötesgående mot andra, men hennes självinsikt innebär troligen att detta är ett ständigt aktuellt tema närhelst hon konfronteras med situationer som har med hennes integritetsgränser att göra.

N. Perspektiv

En av de svåraste uppgifterna i sökandet efter självinsikt är att synliggöra de perspektiv man själv använder när man varseblir, tolkar och reagerar på händelser och omständigheter. Med 'perspektiv' menas här ett system av idéer, trosföreställningar, värden, tolkningsmönster, begrepp och liknande, som tillsammans bildar en världsbild, en diskurs, eller en slags personligt eller kollektivt paradig. Alla upplevelser tolkas med hjälp av de begrepp och meningsstrukturer som det egna perspektivet tillhandahåller, vilket innebär att ett visst perspektiv gör vissa tolkningar möjliga, sannolika och meningsfulla, medan andra tolkningar blir uteslutna, osannolika eller meningslösa. Det personliga perspektivet utgör alltså ett viktigt filter, men innebär också en aktiv tolkningsprocess, vars resultat ser olika ut för olika individer, även om utgångsinformationen är densamma. Individens perspektiv formas genom en rad olika processer, så som insocialisering i en viss kultur och ett visst språk, utbildning inom ett visst fält, biografiska erfarenheter av olika slag, personlighetstyp, medlemskap i grupper med särskilda diskurser och värdesystem, etc., etc.

I konflikter kan insikt i det egna perspektivets karaktär vara viktig, eftersom skillnader i perspektiv kan innebära att en person finner vissa frågor viktiga och vissa beteenden irriterande, medan en annan person lägger märke till helt andra saker. T.ex. kan en person som har en revisorsutbildning ha en helt annan inställning till betydelsen av noggrann dokumentation än en innovativ

1. Vad är det för perspektiv jag använder när jag betraktar konfliktförloppet?
2. Tycker jag att det perspektiv jag normalt använder är adekvat?
3. Hur kommer det sig att mitt perspektiv ser ut som det gör?
4. Vad kan jag göra för att utveckla mitt perspektiv, resp. vara mer medveten om hur det formar mina tolkningar?

entreprenör.

Den första frågan inom detta tema, "Vad är det för perspektiv jag använder när jag betraktar konfliktförloppet?," utmanar individen att söka efter vad som är karakteristiskt för det egna perspektivet. Det är mycket få av de vi intervjuat som spontant nämner särskilda drag i sitt eget perspektiv som förklaring till varför de ser vissa frågor som mer viktiga än andra, eller till varför de känner som de gör inför vissa händelser. Frågan är förstås särskilt viktig när konfliktparterna i något avseende kommer från olika grundperspektiv, t.ex. när de har olika nationalitet, kommer från olika sociala skikt, tillhör olika yrkesgrupper, eller har mycket olikartade personligheter.

Den andra frågan, "Tycker jag att det perspektiv jag normalt använder är adekvat?," uppmanar till att granska om det perspektiv man vanemässigt använder är adekvat i förhållande till den situation man befinner sig i. Härigenom kan man eventuellt komma till insikt om att det egna perspektivet är ett begränsat sätt att se på situationen, och att det finns helt andra tolkningsmöjligheter. Givetvis ligger det nära till hands att här även fundera över och jämföra med hur andras perspektiv ser ut.

Den tredje frågan, "Hur kommer det sig att mitt perspektiv ser ut som det gör?," innebär att man söker efter det egna perspektivets rötter, för att på så sätt få större insikt i varför man ser saker på ett visst sätt. Detta kan leda till en större distans till det egna favoritperspektivet, och kanske större nyfikenhet på och öppenhet för alternativa perspektiv.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att utveckla mitt perspektiv, resp. vara mer medveten om hur det formar mina tolkningar?," handlar om vägar att avsiktligt transformera det egna perspektivet, eller i varje fall stärka medvetenheten om hur det egna perspektivet löpande påverkar de egna tolkningarna. Den enklaste, och på många sätt mest effektiva, strategin för att exponera och transformera det egna perspektivets särdrag är att lyssna aktivt till andras tolkningar och feedback. Mer långsiktiga strategier för transformation av det egna perspektivet är givetvis att gå utbildningar och kurser som bygger på andra kunskaps- och erfarenhetsområden än de egna, respektive att byta jobb.

Scenen

O. Yttre omständigheter

I vårt intervjumaterial finns det stora skillnader i hur de intervjuade inleder sin fallberättelse. Som nämnts ovan finns det en del som tycks ha svårigheter att organisera sina upplevelser till en sammanhängande bild av vad som hänt. Även bland de som kan ge en klar och lättbegriplig bild av konflikten så finns det många som dyker rakt in i kritiska incidenter utan att ge någon bakgrundsbeskrivning av arbetsplatsens organisation, kultur, ekonomiska ramar, etc. Det tycks ofta vara rimligt att dra slutsatsen att dessa personer inte aktivt reflekterat över om konflikten också har att göra med olika typer av yttre omständigheter.

Den första frågan, "Vilka yttre omständigheter är viktiga för att förstå konfliktens natur?," handlar om att fråga sig om det finns något i arbetsplatsens organisationsstruktur, historia, arbetsbelastning, ekonomiska villkor, etc., som spelar en viktig roll för konfliktens uppkomst och/eller karaktär. Om denna typ av faktorer inte tas med i beräkningen när man varseblir och reagerar på en konflikt-situation så är man sannolikt mer benägen att ge de inblandade personerna skulden till det som inträffat.

- 1. Vilka yttre omständigheter är viktiga för att förstå konfliktens natur?**
- 2. Finns det omständigheter jag inte tycker är önskvärda?**
- 3. Vad finns det för skäl till att de yttre omständigheterna är som de är?**
- 4. Vad kan jag göra för att påverka de yttre omständigheterna?**

Vi ger här ett enkelt exempel på hur det kan se ut när en person är medveten om att de yttre ramarna spelar en roll för konfliktens uppkomst och förlopp. Marianne är anställd på ett föreningskansli:

Ja, det är ju ett årsmöte då som utser styrelse och ordförande, och det som är med en sån här förtroendevald styrelse det är att väldigt ofta så finns inte den kunskapen om att vara arbetsgivare som man skulle kunna kräva, och det gick bra på 60-70-talet när det fanns gott om pengar i organisationen, men nu så tryter pengarna och då blir man rädd och man blir rädd att man ska bli personligen ansvarig om det blir förlust i verksamheten. Och då ser man som i det här fallet bara kostnader. #A34

Marianne har en svår relation med sin chef, men hon ser inte dessa problem bara i termer av chefens personlighet, utan hon ser att det både i arten av organisation och i organisationens historiska situation finns faktorer som bidragit till konfliktens uppkomst. Det är inte säkert att denna insikt gör det lättare för Marianne att finna en lösning på de konkreta konfliktfrågorna, men sannolikt har det en betydelse för vilket ansvar hon tillskriver sin chef personligen. Detta i sin tur kan vara betydelsefullt både för den attityd Marianne har till sin chef, och till hur hon själv känner inför konfliktupplevelserna.

Den andra frågan, "Finns det omständigheter jag inte tycker är önskvärda?," innebär att man börjar betrakta arbetsplatsens yttre ramar som en variabel, i den mening att man utvärderar och tar ställning till sådana omständigheter som organisationsstruktur, ansvarsfördelning, arbetsbelastning och budgetramar. Man söker här efter samband mellan den yttre strukturen och processen å ena sidan, och de enskilda konfliktincidenterna å den andra sidan. Genom att fråga sig vad man egentligen tycker om arbetsplatsens ramar gör man sig själv i högre grad till ett subjekt snarare än att vara en kugge i maskinen.

Den tredje frågan, "Vad finns det för skäl till att de yttre omständigheterna är som de är?," innebär att man inte bara konstaterar fakta, utan också undrar om det finns viktiga bakomliggande orsaker som är värda att reflektera över. Här kan finnas viktiga förändringar i relationen mellan organisationen och dess omvärld, t.ex., som innebär en nödvändighet för förändringar i den konkreta arbetsplatsen också. Detta är en betydelsefull konfliktpotential, i synnerhet i den mån enskilda personer inte inser nödvändigheten av förändringar. Yttre omständigheter kan också se ut som de gör av orsaker som inte längre är relevanta i den nuvarande situationen, vilket kan innebära att endast traditionen står i vägen för förändringar. Eftertanke kring orsakerna till att de yttre omständig-

heterna ser ut som de gör kan i vilket fall som helst ge större möjligheter att identifiera nyckelfaktorer för förändringar i konstruktiv riktning.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att påverka de yttre omständigheterna?," innebär att man aktivt söker efter strategier för att påverka hur de yttre omständigheterna är gestaltade, t.ex. genom att eftersträva organisationsförändringar, en omdefiniering av styrningsprinciper och -kriterier, eller en bearbetning av organisationens historiska arv. I vissa fall kan detta vara enda möjligheten att lösa arbetsplatskonflikter som har sina rötter i organisatoriska omständigheter snarare än i personliga beteenden och attityder.

I intervjun som återges i kapitel 6 finns goda exempel som illustrerar temat "Yttre omständigheter."

P. Informella roller

Detta avsnitt riktar uppmärksamheten mot den informella rollfördelning som ofta finns på arbetsplatser, i synnerhet om de formella rollerna är otydliga eller om någon person inte uppfyller sin formella roll på ett tillfredställande sätt. Vanligast är kanske att det finns en informell ledare som alla eller de flesta tyr sig till inför vägval och beslut, men det kan också finnas andra typer av informella roller. Syndabocken är givetvis en mycket negativ form av informell roll. Andra roller kan t.ex. vara sekreteraren som jobbat i företaget sedan urminnes tider, och som fungerar som så en sträng bevakare av att allt sköts på det "riktiga" sättet till och med chefen är rädd för henne/honom. Många av de vi intervjuat tycks inte aktivt reflektera över hur de informella rollerna ser ut, och vilken betydelse de har för arbetsplatsens sätt att fungera. För andra står osunda informella roller i centrum för uppmärksamheten, och konfliktens kärna består i en strid om förändrade rolltilldelningar.

Den första frågan, "Finns det informella roller på min arbetsplats?," innebär att man över huvud taget reflekterar över om informella roller har någon betydelse för hur det fungerar på arbetsplatsen. Det är inte säkert att sådana roller är viktiga för konflikten, i synnerhet då den formella rollfördelningen är klar och tydlig. Informella roller är viktigast i arbetsgrupper som har ett flertal medlemmar och oklara formella roller, eller personer som inte lever upp till sina formella roller. En person som lägger märke till den informella rollfördelningen kan uttrycka sig så här:

Det fanns en stor oro i gruppen, oro och mycket stark ångest, det märktes på mötena, männen satt och tuppade sig, nån kunde säga nån harang med mycket svåra ord, och så var det nån annan som returnerade den direkt. Och den här mannen som ignorerade nya han var informell chef så det han sa det tog man, men när den här mannen som var lite mobbad, när han sa saker som var rätt kloka så försvann det bara, det viftades bort. Det var inte bara jag som var utsatt. Det var fler som var utsatta. #A10

<p>1. Finns det informella roller på min arbetsplats? 2. Finns det informella roller som jag tycker är osunda? 3. Vad finns det för anledningar till de rollfördelningar som finns? 4. Vad kan jag göra för att förändra osunda informella roller?</p>

Steget till den andra frågan, "Finns det informella roller som jag tycker är osunda?," är här relativt kort, eftersom en varseblivning av förekomsten av informella roller oftast närmast automatiskt också medför ett ställningstagande till dem. Det kan dock vara viktigt att inför sig själv tydligt formulera skälen till att man inte tycker om de informella roller som finns, samt att reflektera över hur en sund rollfördelning borde se ut.

Den tredje frågan, "Vad finns det för anledningar till de rollfördelningar som finns?," uppmanar till reflektion kring orsakerna till att det uppstått informella roller. Kanske finns de bakomliggande förklaringarna i en otydlig organisationsform, i svag ledarkompetens hos chefer, eller i mer personliga ambitioner och karaktärsdrag hos enskilda personer.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att förändra osunda informella roller?," är mycket viktig, eftersom den innebär att man försöker finna handlingsstrategier för att förändra de informella rollstrukturer som finns på arbetsplatsen. Detta är i allmänhet inte lätt, eftersom de inblandade parterna gärna förnekar sina informella roller. Ofta får man börja med att uppmärksamma hur man själv vallas in i den informella roll andra vill se en inta, och sedan hitta vägar att slingra sig ur dessa på ett smidigt sätt, och i stället gestalta sin egen roll på ett mer konstruktivt sätt.

Q. Relationer

Under rubriken "relationer" tar vi upp en relativt subtil företeelse, nämligen att varsebli relationer mellan personer som en gestalt i sig, med sina egna kvaliteter som inte bara går att reducera till individerna och deras beteenden. En relation kan vara varm eller kylig, frustrerande, präglad av misstro eller tillit, spänd eller avspänd, nära eller distanserad, etc., etc. I varje relation utbildas outtalade spelregler, rolltilldelningar och stämningar som har en viss varaktighet och stabilitet när de väl utbildats. Mångas konfliktberättelser fokuserar på vad motparten sagt och gjort, men tar inte upp just vad som är karakteristiskt för relationen mellan motparten och den intervjuade själv.

Den första frågan, "Hur är karaktären på de relationer jag har till mina kollegor?," innebär att man tänker på sina relationer till andra personer som är inblandade i konflikten just som relationer. Här finns motparten och hans/ hennes egenskaper och beteenden, man själv med sina egna egenskaper och beteenden, och dessutom vilken karaktär relationen mellan man själv och motparten har fått. Att tänka på relationer på detta sätt kan öppna upp nya möjligheter till förändring, genom att man kan inse att relationen kanske fått en olycklig form, som inte är naturgiven.

Ett kort citat illustrerar detta:

- 1. Hur är karaktären på de relationer jag har till mina kollegor?**
- 2. Vad tycker jag om hur mina relationer till mina kollegor är nu?**
- 3. Hur kommer det sig att relationerna har de kvaliteter de har?**
- 4. Vad kan jag göra för att förändra mina relationer till kollegorna i konstruktiv riktning?**

Jag känner aldrig nånsin att jag blir bemött som en annan vuxen person som kan och vet utan det är alltid föräldrar-jaget som pratar, och jag har då reagerat precis som det här trotsiga lilla barnet, sen har jag försökt att jobba med mig själv då. #A34

För Marianne är den problematiska relationen mellan henne själv och hennes chef inte bara en fråga om motpartens egenskaper och/eller hennes egna egenskaper. Marianne varseblir den speciella relation som utvecklas mellan henne själv och hennes motpart som ett eget fenomen med sina egna egenskaper. Relationens karaktär påverkar hur hon själv reagerar och agerar. Genom att hon ser detta öppnas möjligheten att skärskåda hur relationen fungerar, och kanske vad man skulle kunna göra för att förändra denna sorts dynamik.

Den andra frågan, "Vad tycker jag om hur mina relationer till mina kollegor är nu?," innebär att man aktivt granskar vad man själv tycker om att relationen är som den är. Kanske finns det vissa aspekter av den man uppskattar, medan det finns andra man känner sig djupt frustrerad av. Genom att observera de olika sidorna av relationen och göra klart för sig på ett mer differentierat sätt vad man tycker om olika dimensioner av relationen blir det möjligt att ta fasta på det goda, och försöka förändra det frustrerande. Fokus hamnar här mer på hur själva relationen är funtad, och mindre på personernas egenskaper och beteenden.

Den tredje frågan, "Hur kommer det sig att relationerna har de kvaliteter de har?," innebär att man reflekterar över bakomliggande orsaker till att relationen fått den form den har. Kanske kan man genom en sådan reflektion tydligare identifiera enskilda händelser i det förflutna som skapat en viss stämning eller en viss bild av den andre, eller man kan se att de positioner man har i organisationen i sig medför en belastning för relationen som inte har med individerna att göra i första hand. Man kan också söka orsaker i sina egna och andras perspektiv, personligheter, preferenser eller andra faktorer. Denna granskning kan tillåta att man hittar hävpunkter för att förändra bestående mönster i konstruktiv riktning.

Citatet nedan visar hur det kan låta när en person reflekterar över orsakerna till att en relation har speciella egenskaper:

Jag tror ju på den här psykologiska modellen att våra olika delar passar i varandra . . . t.ex. att hon också tycker om mig för hon kom från lite övre medelklass och jag kommer från arbetarklass, så jag var inte hotfull för henne, men ändå så hade jag väl vissa bitar, jag tror att jag hade vissa bitar också gemensamt med henne, att vi hade vissa egenskaper som hon såg, det tror jag faktiskt. Jag tror att hon var en väldigt ensam person, hade väldigt svårt att få vänner och vänninor, så att hon hade väldigt svårt med relationer över huvud taget, va, som jag ser det. [...] jag tror att hon fick alla till att bryta ihop och börja gråta och springa därifrån utom mig. Men däremot så bröt hon ihop själv och började att gråta inför mig. Och det här har jag funderat på efteråt att det här är ju ingen slump, liksom. #A58

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att förändra mina relationer till kollegorna i konstruktiv riktning?," går ut på att aktivt söka vägar att omgestalta relationer. Inte sällan kräver detta att man är beredd att ta initiativ som man vet kommer

att stöta på motstånd. Jag använder nedan ett längre citat ur intervjun med "Joan" som illustration på hur en relation kan omvandlas genom en aktiv intervention.

Så efter en sömnlös natt gick jag in för en konfrontation med henne. Hon hade antecknat mig för disciplinära åtgärder som en förberedelse för att avskeda mig. Hon hade blivit ytterligt förbluffad över min vägran att lyda hennes order, och hade alltså reagerat på ett auktoritärt sätt. Men jag hade gjort min hemläxa. Jag frågade henne vad hon hade för känslor inför mig, och hon berättade för mig att när jag hade blivit arg så hade hon blivit rädd. Sedan grät hon! Jag berättade för henne att det sätt som hon kritiserade mig på fick mig att känna mig som en elak liten flicka, och att jag ville vara på jämbördig nivå med henne.

Jag frågade henne om hon skulle vara beredd att säga till mig direkt när hon kom in på morgonen om det var något hon behövde prata med mig om, ge mig kritik, och att vi då skulle gå in på hennes kontor och prata om det som vuxna människor. Jag förevisade faktiskt allt detta för henne, inklusive det tonläge jag ville använda. Hon lyssnade! Sedan frågade jag henne om hon var beredd att dra tillbaka den disciplinära åtgärden om jag arrangerade ett träningstillfälle för apparaten för hela personalen.

Resultatet av detta var enastående: Jag arrangerade träningstillfället, alla kom, det gick jättebra. Men mer än så, hon levde upp till överenskommelsen om att ge mig kritik på ett mer respektfullt sätt och jag gjorde det också (inga fler verbala explosioner från mig). Ända sedan dess har vår relation varit präglad av ömsesidig respekt och samarbete. Hon är min största fan, och ger mig praktiskt taget allt jag vill på avdelningen, inte som favoritism, utan för att hon respekterar mig. Det var en av de mest skrämmande saker jag någonsin gjort, men en av de bästa. #B14

Det är givetvis relativt ovanligt att ett enda öppet samtal ger så radikala effekter på relationen, även om man är så skicklig som Joan. Oftare transformeras relationer genom ett målmedvetet och ihärdigt arbete, där man dels undviker att leva upp till motpartens negativa bilder av en själv, dels använder sina insikter i motpartens personlighet till att utforma sitt eget förhållningssätt så att den andre inte längre *vill* upprätthålla negativa interaktionsmönster.

R. Arbetsgruppen

Under detta tema handlar det om att betrakta hur väl arbetsplatsen fungerar som ett system som ska producera vissa resultat på ett effektivt och kvalitativt tillfredställande sätt. Om man inte är medveten om denna dimension så reflekterar man inte heller över hur en viss organisationsform bidrar till att skapa problem, och man söker inte heller efter lösningar genom ändringar i organisationen. I stället tenderar man att fokusera på vad individer gör och inte gör, respektive borde göra. Den större kontexten är då inte en variabel som bidrar till händelseförloppet, utan något som är taget för givet, medan skulden läggs på

- 1. Hur fungerar arbetsgruppen som helhet, i förhållande till de uppgifter vi har?**
- 2. Vad tycker jag om arbetsgruppens sätt att fungera?**
- 3. Finns det viktiga orsaker till att arbetsgruppen fungerar som den gör?**
- 4. Vad kan jag göra för att bidra till att arbetsgruppen som helhet fungerar bättre?**

enskilda personer eller händelser.

Den första frågan, "Hur fungerar arbetsgruppen som helhet, i förhållande till de uppgifter vi har?," uppmanar individen till att lyfta blicken från enskildheter, t.ex. frustrationer kring en persons förhållningssätt, och i stället se arbetsplatsen som en helhet. Detta förutsätter förstås att man har en bild av vad arbetsgruppens funktion är, och att man jämför arbetsgruppens sätt att arbeta med hur man tycker att det borde vara.

Den andra frågan, "Vad tycker jag om arbetsgruppens sätt att fungera?," innebär att man tar ställning till sakernas tillstånd. Detta kräver att man har en egen uppsättning värden och normer som kan användas som riktmärken mot vilka man kan utvärdera hur arbetsgruppen fungerar.

Den tredje frågan, "Finns det viktiga orsaker till att arbetsgruppen fungerar som den gör?," söker efter bakomliggande orsaker till eventuella brister i arbetsgruppens sätt att fungera. Det är ofta mycket viktigt att ställa sig denna fråga, eftersom man annars gärna tenderar att lägga hela skulden för missförhållanden på enskilda individer. Ibland genereras problem av en bristfällig organisation, felaktig resurstilldelning i förhållande till uppgifterna, eller brist på nödvändig kompetens. Reflektion över denna fråga kan leda till en mer differentierad bild av orsakerna till konkreta konflikter, vilket kan medföra en förskjutning av uppmärksamheten mot problem som är mer relevanta än de man spontant fokuserat på.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att bidra till att arbetsgruppen som helhet fungerar bättre?," reser temat personligt ansvar för helheten, och förutsätter att man lämnar positionen som offer för yttre omständigheter, och i stället söker vägar att bli en förändringsmotor. Detta är inte alltid möjligt, men en medveten reflektion över möjligheter och hinder för förändring banar ändå vägen för ett aktivt ansvarstagande för de egna vägvalen i svåra situationer. Man kan ta initiativ för att förbättra kvaliteten på arbetet som utförs utan att ställa denna fråga, men då fokuseras ansträngningarna ofta på detaljer snarare än på arbetsgruppen som system. Om organisationen är olämplig i förhållande till det arbete som ska utföras så kan problemen inte lösas enbart genom att få individer att ändra sitt förhållningssätt.

S. Umgängeskultur

Det föregående temat fokuserade på arbetsplatsen som system i relation till de funktioner arbetsgruppen ska fylla. I detta tema fokuseras umgängeskulturen, d.v.s. den atmosfär, den stil, och de uttalade normer som är karakteristiska för hur personerna relaterar till varandra på arbetsplatsen. Umgängeskulturen kan vara kylig och opersonlig, rå, fientlig, varm, öppen, tolerant, intolerant, formell, etc. Den kan också vara präglad av olika typer av informella gruppbildningar, t.ex. män vs. kvinnor, arbetare vs. tjänstemän, infödda vs. utsocknes, svenskar vs. invandrare, eller helt enkelt de som passar in i den gängse stilen vs. de som inte gör det.

Den första frågan, "Vilken umgängeskultur dominerar på min arbetsplats?," handlar om att göra umgängeskulturen till ett medvetet objekt för reflektion, genom att helt enkelt formulera för sig själv vad som är karakteristiskt för

umgängesstilen.

Den andra frågan, "Vad tycker jag om vår umgängeskultur?," innebär att man tar ställning till den rådande umgängesstilen, kanske genom att för sig själv göra klart vilka konkreta komponenter i atmosfär, jargong och förhållningssätt man ser som destruktiva och oacceptabla.

I följande citat visar Gun att hon verkligen observerar vad det är för informell kultur som genomsyrar arbetsplatsen hon kommer till, och hon tar också ställning till den:

Alltså när två veckor har hunnit gå så har jag hunnit brutit mot två outtalade kodex och det är: Du ska inte protestera, framför allt ska du inte göra det och gå vidare med det. Ska du göra det så ska det vara kafferepssnack med oss andra, alltså kritik lönar sig inte, det är lite grann det som blir systemet i det här och jag tyckte att det var en fruktansvärd period alltså. #A8

Ett annat exempel på en person som ser själva umgängeskulturen som en viktig faktor:

Ja, det värsta, det var nog den okamratligheten som var. [...] Och det tror jag var det värsta att så fort nån reste sig upp och gick ifrån lunchrummet eller fikarummet så pratades det skit, det tror jag var det värsta. #A12

Den tredje frågan, "Finns det viktiga skäl till att umgängeskulturen blivit som den är?," kan vara viktig för att förstå drivkrafter eller bakgrunden till att umgängesstilen ser ut som den gör. Det kan hända att en negativ atmosfär fyller en viktig funktion på så sätt att den skapar en gruppsammanhållning bland de som delar en negativ attityd till andra, eller att den utgör ett slags stöd för gruppmedlemmarnas självkänsla. Insikt i sådana bakomliggande sammanhang kan ge större möjligheter att verka för en konstruktiv förändring genom att man utvecklar alternativa vägar att tillfredställa de behov som i rådande läge tillfredställs på ett destruktivt sätt.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att påverka umgängeskulturen i positiv riktning?," innebär att man reflekterar över möjligheter att själv ingripa för att påverka umgängeskulturen. Om detta ter sig omöjligt kan man i varje fall reflektera över hur man själv ska förhålla sig för att varken spela med i ett spel man inte vill vara del av, eller bli utestängd och mobbad för att man öppet utmanar den dominerande stilen.

Från intervjun med Jane (som återges i sin helhet i kapitel 6) hämtar vi ett citat som visar ett försök att aktivt påverka umgängeskulturen i ett företag:

En gång bad jag gruppen att vara försiktiga och omsorgsfulla med vilka slags skämt de skickar runt per e-post. En del väldigt opassande saker skickas runt, t.ex. ett foto av en naken man liggande på en fet naken kvinna. Vid ett flertal andra tillfällen kretsade samtalet vid lunchbordet kring vilken av kvinnorna på kontoret som skulle se bäst ut i naken gyttjebrottning. Vid andra tillfällen handlade diskussionen om vem vi skulle döda och äta först om vi var på en öde ö. Till deras försvar ska sägas att det var Michael som tog initiativ till de flesta av dessa samtal. Jag sa, "Vi är en del av ett större, mer konservativt företag, och jag skulle vilja att ni är varsamma med vilka

skämt och samtalsämnen ni deltar i. Jag vill inte att ni ska hamna i trubbel.” #B30

Försöket gav dock i detta fall inget större genomslag, eftersom Jane's egen chef Michael var en av de drivande krafterna bakom den jargong som genomsyrade arbetsplatsen.

T. Mål och funktion

Föreställningarna om vilka övergripande mål och syften en arbetsplats tjänar kan variera mycket starkt även inom en och samma arbetsplats. T.ex. kan man se arbetsplatsens funktion huvudsakligen i termer av att generera en månadslön åt en själv, i termer av lönsamhet eller uppfyllelse av vissa kvantitativa resultat med acceptabel kvalitet, eller som producent av varor eller tjänster som fyller en viktig funktion för avnämarnas välbefinnande. Genom att det finns så många olika sätt att konstruera arbetsplatsens mening i ett större sammanhang kan det vara viktigt att tänka igenom vad man själv tycker.

Den första frågan, "Vilka övergripande mål och funktioner tjänar min arbetsplats?," handlar om att artikulera vilken föreställning man har om vilka mål och funktioner den egna arbetsplatsen tjänar. Många människor har aldrig direkt ställt sig denna fråga, utan tagit de konkreta arbetsuppgifterna för givna, och försökt utföra dem så väl som möjligt. En föreställning om arbetsplatsens övergripande syfte är dock en viktig förutsättning för att kunna utveckla och förändra enskilda rutiner och andra omständigheter så att arbetsplatsen kan fungera på ett bra och målrelevant sätt. Arbetsplatskonflikter har inte sällan sina rötter i att vissa individer har idéer om hur måluppfyllelsen kan förbättras, medan andra individer antingen har en annan bild av vad målet är och bör vara, eller har ingen bild alls av ett högre syfte, utan värnar om stabilitet och tradition.

Den andra frågan, "Tycker jag att det är bra mål?," utmanar individen att utvärdera slentrianmässiga föreställningar om arbetsplatsens mål mot sina egna föreställningar om vad som är meningsfullt och eftersträvanvärt (se inledningen på intervjun med Jane, i kapitel 6). Frågan kan leda till att man inför sig själv klargör vilka värden och mål man vill ställa in sin inre kompass efter, vilket kan ge en djupare känsla av meningsfullhet i arbetet. En klar föreställning om mål och värden ger också bättre förutsättningar att välja väg i konflikter, t.ex. genom att tydligare veta vilka värden man är beredd att kämpa för, och vilka som kanske inte är värda en konfrontation.

Den tredje frågan är "Finns det viktiga skäl till att målen är formulerade som de är, resp. till eventuella tillkortakommanden i uppfyllandet av målen?" Det finns kanske påtagliga omständigheter som försvårar en utveckling av

- 1. Vilka övergripande mål och funktioner tjänar min arbetsplats?**
- 2. Tycker jag att det är bra mål? Tycker jag att arbetsplatsen som den nu fungerar tjänar sina syften på ett bra sätt?**
- 3. Finns det viktiga skäl till att målen är formulerade som de är, resp. till eventuella tillkortakommanden i uppfyllandet av målen?**
- 4. Vad kan jag göra för att bidra till att målen utvecklas och förmågan till måluppfyllelse ökar?**

organisationens mål, t.ex. brist på tid att reflektera över och kontinuerligt utvärdera målen och relationen mellan målen och den dagliga verksamheten.

Den fjärde frågan, "Vad kan jag göra för att bidra till att målen utvecklas och förmågan till måluppfyllelse ökar?," uppmanar till att ta ansvar för att man som individ gör vad man kan för att verka för de mål och värden man ser som viktiga.

Avslutande kommentarer

Utveckling av medvetenhet i konflikter

Det gemensamma mönstret för alla de teman som behandlats ovan är följande: först organiseras direkta upplevelser till tydliga gestalter i varseblivningen, vilka stegvis sedan transformeras från att vara konstanter till att bli variabler som man på olika sätt kan påverka. Så länge man inte är aktivt medveten om vissa element i ens upplevelse kan man heller inte vrida och vända på dem i sina tankar, och bestämma sig för att försöka påverka dem. Den ökade medvetenhet som här beskrivs i form av att individen ställer sig allt fler frågor medför att han eller hon gradvis får allt fler instrument att aktivt påverka sin omgivning och sig själv. Detta är en viktig del i det som man så elegant på engelska kallar "empowerment," d.v.s. att individer och grupper får en ökad förmåga att ta sitt öde i sina egna händer.

Ökad medvetenhet innebär givetvis inte automatiskt att man kan förändra yttre omständigheter, vilket många av våra intervjuer tydligt visar (se t.ex. kapitlet om Jane). Den ökade medvetenheten innebär dock att tillgången till verktyg för aktiv förändring blir större. Den innebär också ökade möjligheter att aktivt välja hur man vill hantera frustrerande situationer. I synnerhet innebär ökad medvetenhet om det egna inre större möjligheter att umgås på ett konstruktivt sätt med låsta yttre situationer, genom att de egna känslorna och tolkningsmönstren förvandlas från givna konstanter i upplevelsen till variabler som går att transformera, eller åtminstone omvärdera.

Är det realistiskt att förvänta sig att alla kan bli så "extremt medvetna"?

När läsaren kommit så här långt pustar kanske han eller hon av utmattning, och undrar om vi författare verkligen menar att normala människor ska tänka så mycket och så djupt om vardagliga händelser. Genomgången i detta kapitel har dock inte till syfte att skapa en målbild för vad varje individ ska reflektera över i en konfliktsituation. Vi vill synliggöra potentialen för att använda medveten reflektion som ett instrument för att umgås med konflikterfarenheter. Det är sedan givetvis vars och ens egen uppgift att själv avgöra vad som är rimligt, meningsfullt och möjligt i det egna fallet. Majoriteten av de vi intervjuat använder bara i begränsad utsträckning aktiv reflektion för att hantera sina konflikter. Av de åttio frågor vi beskrivit i detta kapitel är det ofta bara ett relativt litet antal

som konfliktparter spontant ställer sig under konflikthändelserna. I många situationer finns det också en hel del frågor som inte är relevanta. Vi tror ändå att den modell vi beskrivit här kan utgöra en stimulerande utgångspunkt för att arbeta med ökad medvetenhet. Genom att bekanta sig med vilka frågor man *kan* ställa sig i sitt dagliga liv, så får man bättre förutsättningar att själv aktivt välja vilka sorters frågeställningar man skulle vilja reflektera över oftare, därför att man känner att de skulle bidra till en bättre tillvaro ur olika aspekter.

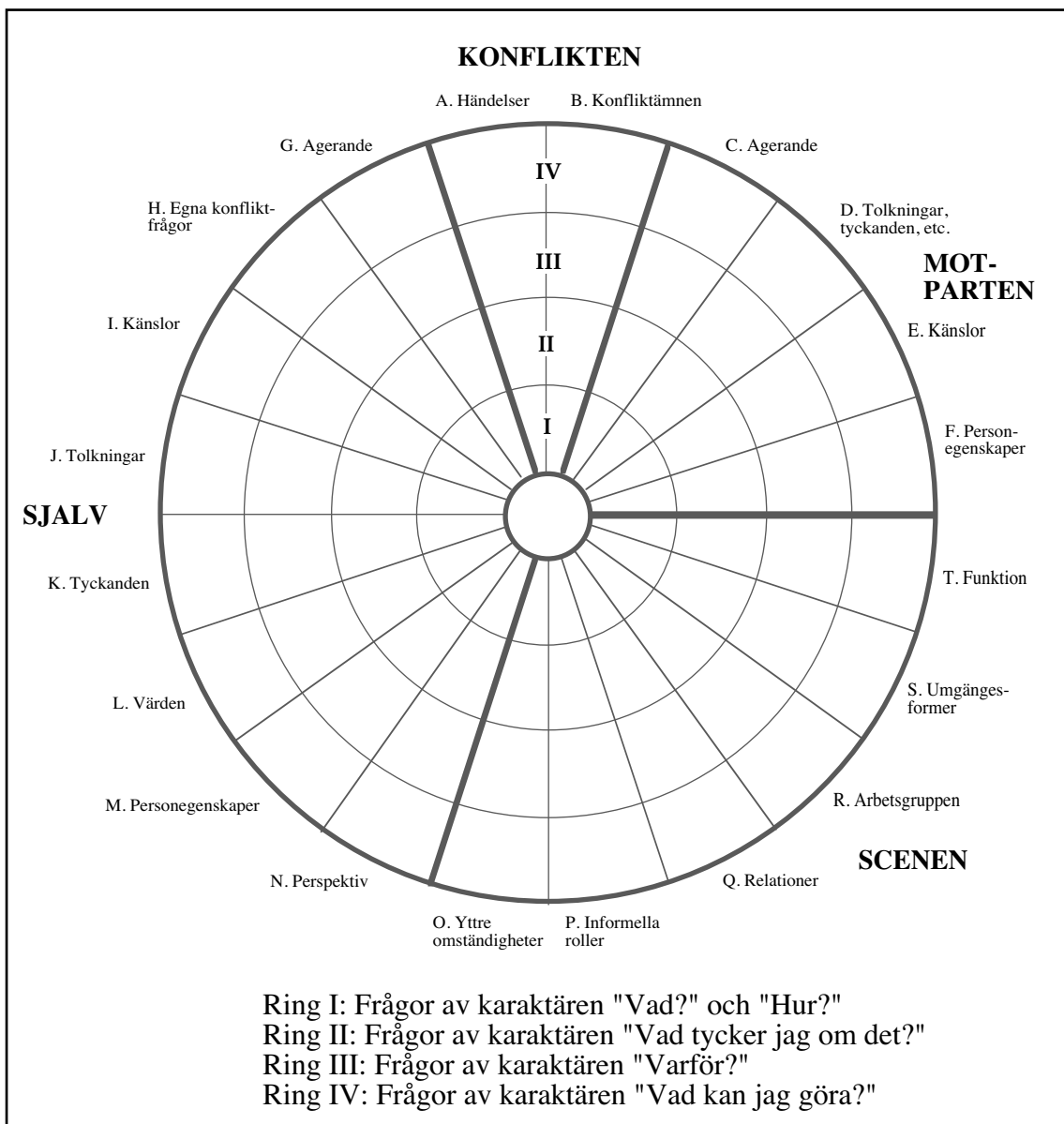
Många personer saknar intresse och kanske individuella förutsättningar att utveckla sina förmåga till reflektion i den anda som skisserats här. Detta är också ett viktigt faktum som det kan vara en fördel att vara medveten om.

I nästa kapitel, som är kort, presenterar vi ett instrument som syftar till att skapa bättre överblick över olika dimensioner av medvetenhet i konflikter, ett "konfliktmandala."

3. Konfliktmandalat: En kartbild över medvetenhet

Kartbild av medvetenhet i arbetsplatskonflikter

I föregående kapitel har vi i detalj presenterat de olika frågor som en individ kan reflektera över under en konflikt. Då det handlar om många olika element och nivåer har vi sökt efter en väg att ge en grafisk överblick som sammanfattar alla olika delar. I figur 3.1 presenteras en figur som kan användas för att avbilda en individs grad av medvetenhet i en konfliktsituation. Vi kallar denna figur "konfliktmandalat."¹¹ Denna kartbild är ordnad som fem koncentriska cirklar

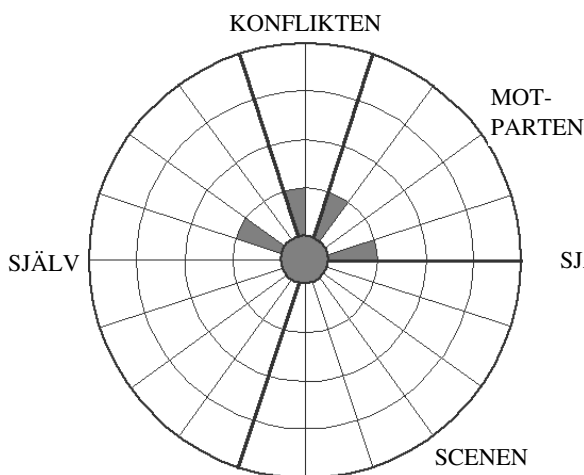


Figur 3.1 Konfliktmandalat

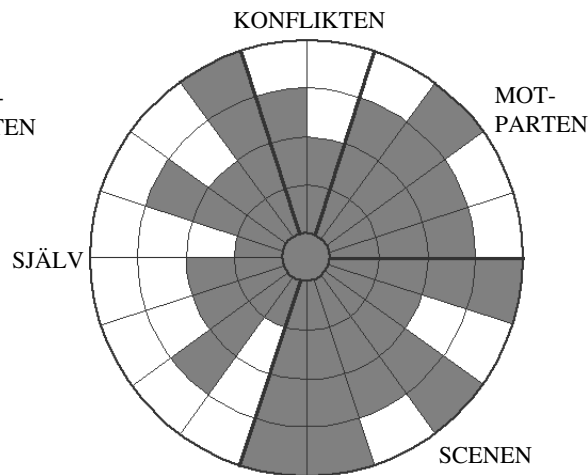
¹¹ Nordisk Familjeboks 50-talsupplaga har en förklaring på vad ordet "mandala" betyder som passar ganska väl in här: "Mandala (eg. "krets"), magiskt diagram inom den buddistiska kulturen, oftast en fyrkant, inom vilken cirklar ritas, en symbolisk bild av kosmos. Genom att beskåda denna underlättas den religiösa meditationen."

som är uppdelad i 20 sektorer. Varje sektor svarar mot ett av de tjugo teman som behandlats ovan och som finns i tabell 2.1. Cirkeln i mitten representerar individens omedelbara upplevelser, som alltid finns i medvetandet hos en vaken person. De fyra ringarna utanför mittcirkeln motsvarar de fyra olika typerna av frågor som kan ställas inom varje tema, där de enklare frågorna finns nära centrum, och de mer sofistikerade ut mot periferin. Varje ruta i mandalat motsvarar alltså en av frågorna i tabell 2.1, som presenterades i början av föregående kapitel. Mandalat är ordnat i de fyra huvudteman som också återfinns i tabell 2.1: *Konflikten*, *Motpart*, *Själv*, och *Scenen*. *Själv* och *Motpart* har placerats på motstående sidor, medan *Konflikten* och *Scenen* placerats mellan dem. Som förklarats i föregående kapitel har vi valt att dela in *Själv* i fler dimensioner än *Motpart*, eftersom individen potentiellt har större tillgång till inblick i sig själv än i motpartens inre. Den närmare placeringen av enskilda teman i figuren följer inte någon bestämd princip.

Mandalat kan användas för att ge en schematisk bild över omfattningen av individens medvetenhet i en konfliktsituation, genom att färga de rutor som motsvarar frågor som individen aktivt och spontant reflekterar över. I figur 3.2 och 3.3 ges exempel på hur de element som förekommer i två individers reflektioner kring sina konfliktupplevelser kan avbildas i mandalat. Den ena personen reflekterar över mycket få aspekter av konflikten, motparten, arbetsplatsen och sig själv, medan den andra har funderat över många frågor, i synnerhet vad gäller händelseförloppet, arbetsplatsen och motparten.



Figur 3.2



Figur 3.3

Som vi påpekat i föregående kapitel finns det många människor som inte aktivt använder reflektion som ett instrument för att orientera sig i vardagen. Dessa personer möter vardagens händelser som de kommer, och reagerar spontant på dem utan att tänka efter vad det är som händer. Det är dock också viktigt att se skillnaderna mellan de fyra ringarna. Ring 1 representerar varseblivning, att man lägger märke till en mängd olika teman, och ser att de har betydelse på något sätt. Den som stannar vid varseblivning gör dock ingenting med det han/hon observerat. Man kan t.ex. vara medveten om att företagets otydliga

roller bidrar till uppkomsten av konflikter utan att detta är mer än en insikt som flimrar förbi i medvetandet. I ring 2 går man djupare och utvecklar en egen åsikt om hur rollfördelningen ser ut, i ring 3 reflekterar man över om det finns bakomliggande orsaker till att rollfördelningen är otydlig, och i ring 4 söker man efter möjligheter att själv göra något åt rollfördelningen. Det finns många människor som stannar vid ring 1, med vissa inslag av ring 2, d.v.s. de lägger märke till många omständigheter och faktorer som har betydelse för arbetsplatskonfliktens natur, men denna varseblivning stannar som observationer, och har ingen djupare inverkan på vad personen känner, tycker och gör i relation till konflikten.

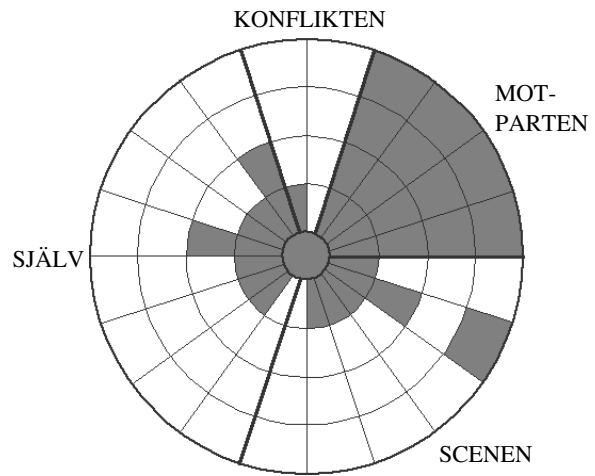
Mandalat kan också användas för att avbilda skillnader mellan individers orientering. En relationsorienterad person kommer sannolikt att ha många färglagda rutor i den "nordöstra" delen, men kanske färre i den "västra" och den "sydöstra" (fig. 3.4). En extrovert och strukturellt orienterad person har tyngdpunkten för sina reflektioner i den "sydöstra" och "norra" delen av mandalat (fig 3.5). En aktivt introvert person kommer att ha många färglagda rutor i mandalats "västra" del, men kanske inte så många i den "nordöstra" och "sydöstra" delen (fig. 3.6).

Avsikten med mandalat är främst att tydligt åskådliggöra grundprincipen: att individens grad av medvetande kan vara mycket olika. Konfliktmandalat kan vara en utgångspunkt för ökad självkänedom och egen utveckling, eftersom det kan användas för att synliggöra egna typiska mönster. Vi menar inte att mandalat ska användas som ett instrument för att mäta och kategorisera enskilda personer. I praktiken är detta sällan önskvärt, och kan vara etiskt tveksamt. Dessutom är det svårt att ställa upp precisa kriterier för hur välartikulerad och komplex en reflektion ska vara för att den ska betraktas som tillräckligt "bevismaterial" att individen brukar reflektera över just denna fråga. Vi tror dock att konfliktmandalat kan fungera som ett pedagogiskt hjälpmedel för att synliggöra den stora utvecklingspotential vi alla har vad gäller ökat medvetande om både omvärlden och oss själva. Ökad medvetenhet kan leda till både en bättre förmåga att aktivt hantera konflikter, och till en minskad benägenhet att fastna i negativa känslor p.g.a. konflikterfarenheter.¹²

I kapitel 5 presenterar vi ett antal stiliserade porträtt av hur personer med olika grad av medvetenhet umgås med konflikter på arbetsplatsen. Vi använder där konfliktmandalat som ett sätt att ge en överblick över vad som ingår i respektive persons synfält när han eller hon varseblir, tolkar och hanterar konflikter.

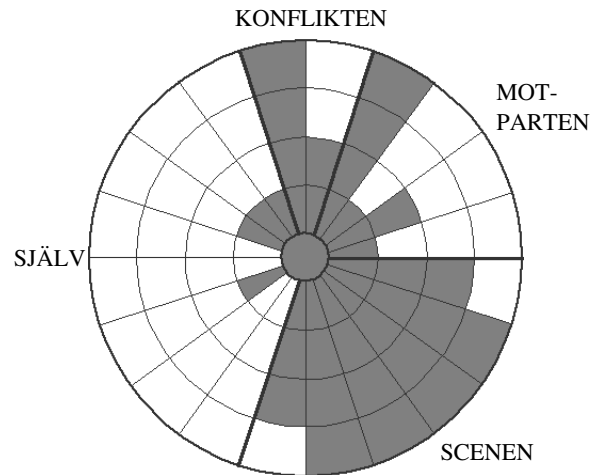
¹² Grundprincipen för konfliktmandalat kan appliceras på andra upplevelsefält än arbetsplatskonflikter, genom att man väljer ut teman och frågor som är relevanta för just detta fält. Det skulle t.ex. kunna röra sig om parrelationer, klasslärares förhållande till sin klass, sjukvårdspersonals förhållningssätt till patienter, politisk aktivism, ledarskap i organisationer, förhandlingar eller internationell diplomati. Valet av vilka teman som ska inkluderas måste då anpassas till respektive fält, men grundprincipen kan bibehållas.

Detta mandala visar en person som reflekterar mycket över hur andra personer tänker, känner och tolkar, och som dessutom aktivt anpassar sitt eget förhållningssätt utifrån förståelsen av den andre. Däremot är denna person inte så medveten om vare sig sina egna inre processer eller hur arbetsplatsens strukturer medverkat till konfliktförloppet.



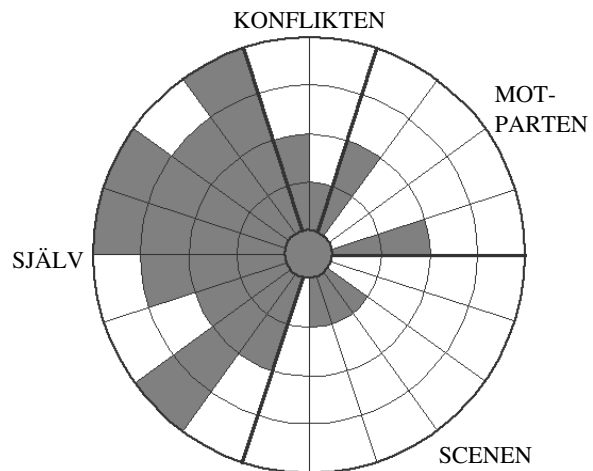
Figur 3.4

Detta mandala visar en person som har en mycket väl utvecklad förmåga att reflektera över hur arbetsplatsen fungerar. Han/hon verkar också aktivt för att organisationen ska utvecklas i en positiv riktning. Däremot tänker denna person inte så mycket på varför han/hon själv och andra upplever situationen som de gör.



Figur 3.5

Detta mandala visar en person som är mycket medveten om sina egna inre processer, och som aktivt arbetar för att utvecklas som människa. Däremot riktas inte så mycket uppmärksamhet mot arbetsplatsens strukturer eller mot andra personers inre upplevelse.



Figur 3.6

Konfliktmandalat som självdiagnostiskt instrument

När vi i kapitel 5 och 6 använder konfliktmandalat för att illustrera olika personers konfliktmedvetenhet, så görs detta på grundvalen av intervjuanalyser (se vidare nästa avsnitt). Mandalat kan också användas självdiagnostiskt, d.v.s. för att undersöka graden och arten av ens egen medvetenhet i konfliktsammanhang. Förutsättningen för att kunna göra detta är att man har någon slags konflikt-erfarenhet i sitt eget liv att använda som utgångspunkt. Naturligtvis är övningen bara meningsfull om man har en uppriktig vilja att vara ärlig mot sig själv. I appendix VII finns ett tomt konfliktmandala som kan fotokopieras och användas för ett självporträtt. Vi föreslår att den som vill pröva detta tar hjälp av en annan person, och gör på följande sätt: Ta dig lite tid att tänka tillbaka på ditt eget konfliktfall, och hur du upplevde det. Be sedan din assistent att läsa upp alla frågorna i tabell 2.1, en i taget. För varje fråga rannsakar du din egen erfarenhet, och frågar dig om detta var en fråga som du faktiskt ställde dig själv och reflekterade över under loppet av den konflikt du tänker på. Beroende på utfallet svarar du "ja" eller "nej" till din assistent, som för varje jakande svar fyller i motsvarande ruta i konfliktmandalat med färgpenna.

Detta förfarande ger givetvis inte resultat som är jämförbara individer emellan, eftersom självskattningen inte sker efter kontrollerbara kriterier. Vi tror dock att övningen kan ge tillfälle för värdefulla reflektioner över det egna sättet att varsebli, tolka och hantera konflikter. Själva övningen är troligen mer värdefull än resultatet, men det färglagda mandalat kan också utgöra en startpunkt för vidare reflektioner.

Konfliktmandalat som kodningsinstrument

Som tidigare påpekats är syftet med konfliktmandalat pedagogiskt snarare än vetenskapligt. Mandalat kan förmedla principen att en människa i olika hög grad kan reflektera över en konfliktupplevelses olika aspekter, och också grafiskt visa olika orienteringar i varseblivning och tolkning. Man kan dock tänka sig att använda konfliktmandalats koder (bokstav för temat, siffra för djup) för att faktiskt analysera intervjuer. Vi har inte gjort detta annat än försöksvis inom ramen för denna studie, dels för att vårt syfte inte är att detaljanalysera enskilda individer, och dels för att det är svårt att uppnå någon vetenskaplig stringens i kodningen av enskilda formuleringar. Det är helt enkelt ofta en tämligen godtycklig bedömning hur precisa och detaljerade formuleringar man anser behövs för att en person ska kunna sägas ha demonstrerat att han/hon reflekterar över en viss typ av frågor.

Låt oss ta ett kortare intervjuutdrag, och visa hur kodningen kan se ut:

Och jag fattade liksom inte först vad som hände. För när man blir mentalt örfilad av en person man egentligen tycker bra om så blir man så oerhört förvånad först [I1]. Och sen så blir man arg, och det blev så att jag klarade inte av att vara i samma rum, så fort hon kom i närheten så blev jag alldeles, nä, det började att skaka och pirra i

hela kroppen, gräsligt obehagligt [I1]. Och jag tror så att människor som satt i samma rum som oss kunde liksom känna atmosfären, hur det ändrade sig när vi hamnade i samma rum [S1]. Och det var säkert inte lätt för henne heller [E1, E2], för jag visste inte hur jag skulle bete mig, så ena stunden så högg jag först, liksom, innan jag blev huggen på, och en annan gång så kunde jag vara som en liten hundvalp som viftade på svansen bara för en klapp på huvudet [G1]. Så hon visste säkert inte heller hur hon skulle bete sig [D1]. #A34

De första två kodningarna är klara fall, Marianne artikulerar tydligt vad hon kände under en viss fas i konflikten. Den tredje kodningen, S1, är lite tveksam. Temat S, Umgängesformer, handlar egentligen om den allmänna umgängeskulturen på arbetsplatsen, och vad Marianne här noterar är snarare stämningen i en viss situation. Den fjärde kodningen, E1, refererar till en formulering där Marianne refererar till motpartens inre upplevelse. Vad vi inte kan veta på grundval av bara denna korta formulering är i vilken mån Marianne verkligen reflekterar över hur det är för hennes motpart, och om hennes medvetenhet om att det kanske inte var så lätt för hennes motpart i dessa situationer på något sätt påverkar hur Marianne själv känner, tänker och agerar. En person kan ju säga en sådan sak som "det var säkert inte lätt för henne" mer för att presentera sig själv som en klok och resonabel människa, än för att man verkligen bryr sig om hur motparten hade det. Den femte kodningen, E2, är mycket tveksam, och borde kanske inte göras. Mariannes formulering kan tolkas som att hon indirekt förmedlar att hon beklagar att "det inte var lätt" för motparten. Den sjätte kodningen, G1, är däremot mycket tydlig, liksom den sjunde, D1, där Marianne sätter sig in i den villrådighet som motparten förmodligen kände inför Mariannes förhållningssätt.

Exemplet visar att konfliktmandalat kan användas för att koda intervjutext, men också att det i många fall finns ett stort mått av godtycklighet i hur kodningen görs. En kodning kan därför främst vara ett instrument för att synliggöra teman i intervjutexten, men resultaten kan inte sammanställas till ett "testresultat" med rimliga krav på validitet och reliabilitet.

I kapitel 6 återges en hel intervju ur vårt material. Där har vi försöksvis använt frågorna i tabell 2.1 som kodningsinstrument för enskilda element i intervjun.

4. Reflektionens djup

Synfältets vidd och djup

I de två föregående kapitlen presenterade vi en modell som kan användas för att få överblick över vilka aspekter av en konflikt som är synliga respektive osynliga för en individ. Konfliktmandalat ger en bild av individens potentiella synfält, och visar vad som är synligt för en särskild individ vid en särskild tidpunkt i livet. Vi kan säga att konfliktmandalat ger en bild av *vidden* av en persons synfält. Med ett mer teoretiskt språkbruk kan man säga att de olika cellerna i konfliktmandalat representerar aspekter av en arbetsplatskonflikt som individen kan ta som objekt för medveten reflektion. Konfliktmandalat räcker dock inte till för att ge en inträngade bild av alla relevanta aspekter av en persons varseblivning och tolkning av konflikter. Vi behöver också diskutera *djupet* i synfältet, d.v.s. inte bara fråga efter vilka teman som är synliga, utan också på vilket sätt individen uppfattar det som är synligt. Med ett teoretiskt språkbruk handlar det här om hur de objekt som figurerar i medvetandet konstrueras av individen. Konfliktmandalats tredje ring ("Varför"-frågorna) är ett första steg i att åskådliggöra föreställningarnas djup, men konfliktmandalat är ett alltför trubbigt instrument för att komma särskilt långt i denna fråga. I detta kapitel ska vi närmare analysera skillnader i: (1) hur olika personer föreställer sig andra personer, (2) vilka typer av mål och angelägenheter olika personer ser som relevanta i sitt arbetsliv, samt (3) vilka typer av lärande av och utveckling genom konflikterfarenheter som kan urskiljas i materialet.¹³

Bilden av motparten

En av de allra viktigaste komponenterna i hur individer varseblir, tolkar och hanterar arbetsplatskonflikter är vilka slags föreställningar de har om andra personer, i synnerhet de som är motparter i konflikten (tema C-F i konfliktmandalat). Med ett mer vetenskapligt språkbruk kan man uttrycka det så att individer kan konstruera personer (d.v.s. motparter, andra inblandade, och även sig själva) på en rad olika sätt.

I våra intervjuer framträder bilden som den intervjuade har av vad motparten är för en slags person ofta indirekt. Det är relativt få som spontant tecknar ett porträtt av motparten. Vanligen har vi i intervjuerna vid något tillfälle bett den intervjuade att beskriva vad motparten är för slags person. Svaren på denna fråga varierar mycket starkt i omfång, djup, och karaktär. En del ger mycket korta svar, andra mycket utförliga och ingående beskrivningar. Det är uppenbart både från svaren på den direkta frågan, och från berättelserna som helhet, att variationsbredden är mycket stor vad gäller i vilken mån man gör sig tankar

¹³ Vi hoppas att i en senare bearbetning av denna preliminära rapport också behandla skillnader i hur personer konstruerar orsakssammanhang, samt skillnader i arten av de initiativ olika personer tar för att påverka konfliktförloppet.

om motparten som person, och hur ingående olika individer har reflekterat över motpartens personlighet, drivkrafter, och upplevelse.

Under analysarbetet har vi efter hand funnit det fruktbart att dela in bilderna av motparten i tre olika huvudtyper, beroende på från vilket perspektiv den intervjuade ser motparten. Vi kallar dessa huvudtyper *förstapersonsperspektiv*, *andrapersonsperspektiv* och *tredjepersonsperspektiv*.¹⁴ Dessutom kan konstruktionerna som görs vara av olika "djup," från enstaka adjektiv som beskriver motpartens personegenskaper, till långtgående analyser av motpartens personlighetssystem. Här kan vi, med en grov förenkling, tala om tre typer av konstruktioner: *fasta egenskaper*, *linjär psykologisk kausalitet* och *komplex psykologisk kausalitet*. I de följande avsnitten ska vi förklara vad vi menar med dessa beteckningar, samt ge olika exempel från intervjuerna. Därefter ska vi diskutera vilka konsekvenser de olika perspektiven har för hur en individ hanterar konfliktupplevelser.

Förstapersonsperspektiv

Ett förstapersonsperspektiv på motparten innebär att man utgår från sina egna subjektiva intryck och tyckanden när man gör sig en bild av den andre. Bilden av motparten formas alltså av hur man själv påverkas av den andre, och vad man känner och tycker till följd av detta. Förstapersonsperspektivet gör inga försök att frigöra sig från den egna subjektiva synvinkeln, utan talar utifrån hur den andre ter sig i den egna upplevelsen, ur det egna jag-perspektivet.

Ibland är beskrivningarna mycket starkt infärgade av det egna tyckandet, som i följande citat:

Benny: Toppenkille. En skapare i den sanna Nietzscheanska meningen. Byggde och stödde team, ledde genom entusiasm.

John: Någorlunda kompetent som biträdande chef, men saknade vision att vara chef för hela institutionen. Man av alfa-typ, spelade maktspel. Lögnare.

Carl: Bödel. Smygande politikernolla. Stor lögnare. #B11

Den här andra kvinnan som jobbade i kafeterian, kan du beskriva henne?

. . . Ja, det kan jag, jag vet inte vad jag ska säga om henne . . . Det är ingen människa, hon kommer ifrån en helt annan planet, det är den hemskaste människa, det är jag inte ensam om att tycka.

På vilket sätt är hon hemsk?

Det är en sån där, ja, jag kan inte förklara, men så fort hon ser nån så är munnen här uppe och säger en sak i ansiktet och en på ryggen och nej, usch! #A26

Vi vill särskilt peka på vilka konsekvenserna blir när en person inte varseblir sina egna värdeomdömen om andra som sina egna, utan upplever dessa värdeomdömen som fasta egenskaper som den andre faktiskt har inneboende i sig. En sådan person kan uppleva att en viss annan person (eller ett helt kollektiv,

¹⁴ Dessa beteckningar härstammar, givetvis, från grammatikens terminologi, där första person är "jag/vi," andra person är "du/ni," och tredje person är "han/hon/den/det/de."

som judar, överklassen, turkar, kommunister, etc.) är hemska, onda, falska, lata, etc. När man tillskriver andra sådana fasta egenskaper, som egentligen är värdeomdömen, så blir den logiska konsekvensen att sådana människor bör fördömas, förkastas och hållas under kontroll eller på så långt avstånd som möjligt. Det i konflikter så vanliga beteendet att skära av kontakten med motparten kan alltså, åtminstone delvis, härstamma från arten av de bilder man konstruerar av andra.

Oftare är dock förstapersonsbilderna inte fullt så starkt genomsyrade av eget tyckande, men de ger intryck att vara mycket ytliga, och består främst av enstaka adjektiv och substantiv som karakteriserar motpartens typiska beteende och enklare personlighetsdrag. Det finns inga ansatser till att söka efter bakomliggande drivkrafter, mekanismer, personlighetssystem, etc. Vi ger några olika exempel på motpartsbeskrivningar av detta slag:

Skulle du kunna beskriva huvudpersonerna för mig?

Charles: krävande, chauvinist, kvinnokarl, oflexibel. Mary: ville vara chef, två ansikten, krävande. Eve: flirtig, lat, för mycket telefonerande (och ingen sa något), smal, liten, hävdade att hon var läkare (visst, och jag är psykiater). Amy: Sjuksköterska, bestämde själv sina tider, lynnig, upptagen, negativ. #B6

Kan du också beskriva Lucy?

Lucy är en tjackhora från helvetet som sätter knivar i ryggen på folk. Hon är egoistisk och självcentrerad. Hon låtsas vara den vänliga kollegan, men sprider lögn om andra eller avslöjar saker som sagts i förtroende. Hon jobbar hårt och är en god servitris när min mamma är där, men hon är lat och oförsämd när min mamma inte är där. Lucy har aldrig gjort något annat än att vara servitris, hon avslutade aldrig high school och har ingen annan utbildning. Hon betar sig överlägset mot andra och saknar kommunikationsfärdigheter. #B52¹⁵

Skulle du kunna beskriva honom lite närmare? Vad är han för slags person?

Jag beskriver honom som en "morsgosse" och han bor förmodligen fortfarande hos sin mamma, fast jag vet inte hur det är med hans mammas hälsa, det kanske är nödvändigt att han bor där. Han är ganska feminin. Han är kontrollerande, manipulativ och omogen. (För din information-Jag tror inte att min bedömning är projektion eller överföring.) #B5

Skulle du också kunna beskriva X på samma sätt?

Ful tyckte jag mest först men sedan vänjer man sig vid folks utseende. Försöker krypa under skinnet på folk med ett psykologiskt snack. Pratar öppet om sex och andra problem. Jag vet inte om man kan ha lägre IQ inom vissa områden än normalt men jag tycker att hon ibland är trög. #B28

Karakteristiskt för förstapersonsperspektivet är att individen stannar vid ytliga beskrivningar av andras förhållningssätt, som i nedanstående citat, hämtat ur en beskrivning av hur den intervjuades chef är som person:

¹⁵ "Lucy is a back stabbing crack whore from hell. She is self serving and self centered. She will play the friendly co-worker but spread lies about others or divulge things said in confidence. She works hard and is a good waitress when my mother is around, but she is lazy and rude when my mother is not... Lucy has never done anything but waitress, she never finished high school and has no other training. She acts superior to others and also lacks communication skills."

>>Det tredje är hennes benägenhet att dela in världen i

>>överordnade, jämlika, underordnade, och bete sig

>>olika mot varje grupp.

>Skulle du kunna berätta lite mer för mig om skillnaderna i

>hur hon beter sig mot dessa tre kategorier?

Cindy beter sig insmickrande mot överordnade. Hon använder försåtliga sätt att angripa jämbördiga. Hon förringar öppet och skriker åt underordnade. #B15

Denna person gjorde sig i intervjun mycket få tankar om drivkrafterna bakom Cindys agerande.

En anledning till att vi har valt att använda begreppen förstapersonsperspektiv och tredjepersonsperspektiv är att vi vill försöka finna ord för en mycket svårfångad kvalitet i människors upplevelser av sociala interaktioner. Det tycks som om en grupp människor lever hela sina liv i förstapersonspositionen, medan andra har förmågan att ställa sig utanför sin egen synvinkel och betrakta det som händer utan att varseblivningen är helt styrd av egna intressen, känslor och tyckanden. För den som är bekant med dataspel kan kanske en analogi med s.k. "first person shooters" respektive en viss typ av strategispel vara belysande. I den första typen av spel springer spelaren själv omkring i en virtuell värld och måste lösa problem och försvara sig mot anfallande monster. Spelaren ser allt ur sin egen synvinkel, och är hänvisad till att reagera snabbt på det som dyker upp i synfältet. Fiender dyker plötsligt upp och anfaller, och då måste man värna sig. I den andra typen av dataspel ser spelaren en stor del av den virtuella världen ovanifrån, inklusive en figur som representerar spelaren själv. Personen framför datorskärmen kan se sig själv i spelet, se var han eller hon befinner sig i förhållande till andra, och även överblicka ett större område än vad figuren i spelet kan. En liknande skillnad i perspektiv finns i det verkliga livet. De som lever med ett förstapersonsperspektiv har få och vaga föreställningar om vad som finns bakom det konkret synliga i omvärlden. Uppmärksamheten upptas helt av vad som händer runt omkring en, i synnerhet vad andra gör. Varför de gör det, och hur "spelplanen" som helhet ser ut ingår inte i föreställningsvärlden. De kan inte växla över till att se händelserna ur andras perspektiv, eller ovanifrån, och de är inte heller medvetna om att något sådant skulle kunna vara möjligt och önskvärt. I stället fylls deras uppmärksamhet av deras egna mål, och hur händelser i omgivningen påverkar dessa. De egna målen kan i och för sig vara osjälviska, t.ex. att hjälpa andra, men endast det direkt synliga har relevans för hur man väljer väg i förhållande till målen.

Andrapersonsperspektiv

Andrapersonsperspektivet innebär att man försöker föreställa sig hur motparten själv känner, tänker, tolkar och tycker, d.v.s. att komma så nära motpartens egen upplevelse som möjligt. I dagligt tal kallar vi detta för inlevelseförmåga eller rollövertagande. För att kunna göra sig en realistisk bild av hur motpartens upplevelse är måste man (för ögonblicket) bortse från sina egna känslomässiga

reaktioner och tyckanden i förhållande till den andre, och i stället försöka föreställa sig hur det är att vara den andre i en viss situation, eller i största allmänhet. Denna föreställning kan vara mer eller mindre sofistikerad, förstås. En enklare form är att föreställa sig hur man själv skulle känna det om man var i den andres situation. En mer sofistikerad form av andrapersonsperspektiv bygger på att man kan leva sig in den andres typiska sätt att tolka, tänka, och känna, på grundval av en slags inre modell av den andres totala sätt att fungera.¹⁶

I intervjuerna berättade ett fåtal spontant om hur de tror att motparten uppfattade situationen. Övriga ställde vi direkta frågor till. I många fall var det uppenbart att den intervjuade inte tidigare hade tänkt på hur motpartens upplevelse kunde tänkas vara. En del av dessa kunde trots en direkt fråga inte ge något klart svar, som t.ex. i dessa fall:

Varför tror du att hon skrek åt dig?

Jag önskar att jag visste, hon hade två helt olika ansikten. (lynnig) #B6

Din kollega, X, anar hon att du är på vippen att sluta? Om ja, vad tror du hon tycker och tänker om det?

Jag har sagt till henne. Inte att det mesta beror på henne. Hon kan ju inte hjälpa att hon halkade in på ett bananskal. #B28

För andra var det så att de kanske inte direkt formulerat sin bild av den andres upplevelse i ord tidigare, men de hade inga svårigheter att göra det som svar på frågan. Vi vet naturligtvis inte i vilken mån en intuitiv förståelse av motpartens upplevelse spelat en roll i individens reaktioner och tolkningar, men troligen innebär en generell förmåga att inta ett andrapersonsperspektiv åtminstone en principiell medvetenhet om att andras annorlunda tolkningar, prioriteringar och känslor kan vara viktiga för konfliktförloppet. Ett gott exempel är dessa två citat, tagna från olika ställen i samma intervju:

Vad tror du är viktigt för Teresa, i livet och i hennes arbete?

Jag vet faktiskt inte. Människor är definitivt inte viktiga. Jag skulle tro att hennes familj är viktig. Överlevande är också viktigt för henne. Stanna kvar på toppen. Jag tror också att pengar är viktiga. Jag vet att hon är skild och skulle därför kunna tänka mig att karriären är viktig för den finansiella säkerheten.

[...]

Om jag hade intervjuat Teresa, hur tror du att hon skulle ha beskrivit sitt beteende och sina skäl?

Bra fråga, för det första tror jag att hon skulle varit förvånad att något var på tok. Detta är hennes normala sätt att hantera saker. Hon skulle kanske avfärdat alltsammans som ett skämt. För det andra, om hon såg att det fanns ett problem så skulle hon antagligen ha upplevt mig som knepig att arbeta med, och detta vore hennes sätt att hantera det. #B20

I följande citat finns ett bra exempel på en mycket vardaglig, men sannolikt för konfliktupplevelsen som helhet viktig, formulering av ett andrapersonsper-

¹⁶ Denna inre modell behöver inte alls vara av analytiskt slag, d.v.s. kunna artikuleras i ord, utan är oftare av intuitiv art.

spektiv:

*Hur tror du situationen såg ut från Lenas och de andras sida när de slutade prata med dig?
Jag tror att det var en blandning: att de kände att "äntligen händer det något", samtidigt som de säkert kände att jag var ett äkta irritationsmoment i en miljö som i sig var påfrestande. #B12*

I följande lite längre citat använder den intervjuade ett andrapersonsperspektiv trots att den hon talar om betett sig på ett mycket smärtsamt sätt mot henne själv. Trots sitt eget avståndstagande från motpartens beteende, så ser hon att det måste finnas en inre logik i hans eget sätt att uppleva situationen och sig själv som förklarar hans förhållningssätt.

Hur tror du att han hade det? Kan du föreställa dig liksom hans, hur han såg på sin situation i förhållande till er tre andra?

Jo, jag tror faktiskt att hur illa jag än mådde, och hur stor ångest jag än hade så tror jag att hans är tusen gånger större. Att han lever med den ångesten varje dag, att det är något som jag inte ens kan föreställa mig vad det är för nånting. Det är nån tidig, alltså det är psykologi va, tidig hemska i hans barndom eller sånt som . . . [...] Det här att hans beteende var så att jag inte kunde förstå på något vis, så tror jag att han mår väldigt dåligt hela tiden, han talade också om det ibland. Den värsta tiden för honom var sommaren, eftersom han hade ingenstans att sprida den här ångesten som han har så var det ett helvete brukade han säga med semestrarna.

Hur tror du att han såg på er som kollegor då? Var ni fienden för honom i den här processen, eller hur såg han på er tror du?

[...] så länge man kan liksom använda människor till sina egna ändamål så är det okej, men sen när de inte behövs så kan man slänga dem åt sidan och det finns alltid nya som . . .

[...] Jag vet också att han ser sig själv som en stor folkledare och mecenat och mångkulturell välgörare, det är liksom hans sätt att se på sig själv, att han är verkligen en som är riktigt ädel och har ädla motiv och allt detta. Men det som han gör, det brukar vara i direkt motsats till såna här ideal. #A22

När andrapersonsperspektivet är välutvecklat och en integrerad del i en persons sätt att tänka och tolka i vardagen blir konsekvensen att människors föreställningar och tolkningssystem blir självklara faktorer för att förstå problem som uppstår mellan människor. Härigenom förskjuts också bilden av orsaken till problemen, från att se andra människors negativa egenskaper som orsak, till att se olikartade synsätt och tolkningar som problemets kärna.¹⁷ Kathy ger ett exempel på detta i nedanstående citat:

Tycker du att Annes åsikter om dig är helt ogrundade?

Jag känner aldrig att en åsikt är helt ogrundad. Det är utan tvivel något i mitt beteende som klickar med något i hennes föreställningar och skapar detta. Och vice versa, naturligtvis. Något i hennes beteende klickar med något i mina föreställningar för att skapa detta också. Men, jag tror felet uppstår när den ena av oss påtvingar den andra sina föreställningar. Jag ser henne som ineffektiv, hon kan se sig själv som vänlig. Jag ser henne som någon som inte ger stöd, hon kanske ser sig som någon som erbjuder utmaningar. Hon ser mig som oförskämd och okänslig när jag tittar på min klocka

¹⁷ Se också kapitel 6, där detta illustreras i samband med en hel intervju.

under ett möte, jag ser mig själv som punktlig. #B58

Tredjepersonsperspektiv

Tredjepersonsperspektivet innebär, liksom andrapersonsperspektivet, att man försöker göra sig en föreställning om den andre utan att låta denna föreställning påverkas alltför mycket av ens egna känslor och tyckanden.¹⁸ Till skillnad från andrapersonsperspektivet innebär dock tredjepersonsperspektivet att man ser på den andre utifrån, och försöker göra sig en bild av hur den andre fungerar som person. Härvid bryr man sig inte så mycket om huruvida motparten själv skulle skriva under på den beskrivning man gör, utan man försöker karakterisera motpartens personlighet, drivkrafter, förhållningssätt, etc. så väl som möjligt enligt den förståelse man själv kan göra sig om hur den andre fungerar.

Personer som på ett utpräglat sätt formar tredjepersonsbilder av andra människor gör det i allmänhet därför att de inser att det ligger i deras eget intresse att förstå motparten så väl som möjligt, och att deras förståelse av motparten kan bli förvriden om de låter sina egna antipatier färga in bilden av den andre i alltför hög grad.

En konsekvens av tredjepersonsperspektivet är att motpartsbilderna ofta är mycket sammansatta, individen är angelägen om att också se motpartens positiva sidor. Att kunna konstruera en sammansatt bild av en person vars förhållningssätt upplevs som mycket frustrerande förutsätter att man inte är subjekt till sina tyckanden, d.v.s. är omedveten om att ens tyckanden är ens egna värdeomdömen. Man måste alltså kunna varsebli sina egna känslor inför en annan person som just egna subjektiva känslor, och därmed kunna skilja ut det man tycker om personen från den bild man gör sig av den andres personlighet som sådan. Gränserna mellan det rena tredjepersonsperspektivet och förstapersonsperspektivet är inte alltid så klara, naturligtvis, men distinktionen gör det ändå lättare för oss att urskilja olika nyanser, som t.ex. i följande exempel:

Ja, så kom den här kvinnan tillbaka och det visade sig att det var en väldigt färgstark kvinna och väldigt speciell på sitt sätt och väldigt duktig också, men hon var ju väldigt frustrerad för att hon hade inte fått uppnå det hon hade velat, d.v.s. bli chef, och i sin ungdom så hade hon gärna velat bli skådespelare och hon umgicks med den typen av människor i Stockholm, och hennes liv hade väl inte riktigt blivit som hon hade tänkt sig, så att hennes frustration var ju tvunget att gå ut över andra. Och det här var en riktigt despotisk människa så att hon förde anteckningar på folk, hon visste precis var hon hade dem och alla var rädda för henne, från chefen och ner. #A60

Det finns givetvis inget som hindrar att man använder sig av både andrapersons- och tredjepersonsperspektiv samtidigt. Ett enkelt exempel på detta finns här:

>>När nattpatrullen kom
>>verkade de behandlas som någon slags pest - det var sjuksköterskor

¹⁸ I psykologisk terminologi kallas detta "decentrering," dvs. att man intar ett perspektiv som inte har ens egen subjektiva upplevelse som centrum, utan ser den andre utifrån.

>>som gav intrycket av att vara mycket varma och hjärtliga. De skulle
 >>man inte prata med, det märkte jag tydligt på de blickar mina arbets-
 >>kamrater utbytte när dessa sjuksköterskor pratade med varandra.
 >Var det något konkret dina arbetskamrater retade sig på vad gäller
 >sjuksköterskorna? T.ex. något de gjorde som dina arbetskamrater tyckte
 >att de inte hade att göra med?

De arbetade på ett informativt och pedagogiskt sätt och försökte berätta lite om en viss persons åkomma och varför han eller hon t.ex. skulle ha en viss salva, varför man skulle ta bort en viss nattmedicin o.s.v. Jag tror att mina arbetskamrater tyckte att de kunde "de gamla" på sina fem fingrar och inte behövde någon information alls. I själva verket tror jag att det handlade om att de kände sig i underläge i förhållande till sjuksköterskorna. #B12

Den intervjuade försöker att både sätta sig in i hur hennes kollegor upplevde en viss situation, och ge en förklaring till denna upplevelse med hjälp av ett resonemang om psykologisk kausalitet.

Man kan också använda ett andrapersonsperspektiv utan att använda ett tredjepersonsperspektiv. I exemplet nedan ser vi en slags mellanting mellan ett förstapersons- och ett andrapersonsperspektiv, samt ett deklarerat ointresse för att använda ett tredjepersonsperspektiv:

Vad skulle du säga är hennes främsta ambitioner och mål i livet och i jobbet? Vilka frågor är viktiga för henne?

Pengar, pengar, pengar och uppmärksamhet. Hon verkade alltid väldigt angelägen om att få folk att tycka att hon var en lycklig och vänlig person. Jag kunde genomsåda det, jag vet att det hon visade upp för andra var inte hur hon verkligen var - även innan jag började få problem med henne. [...]

Har du frågat dig själv hur hon fungerar? Varför är hon på det här sättet?

För att vara ärlig så var jag aldrig tillräckligt intresserad av henne för att försöka ta reda på det. Jag insåg helt enkelt snabbt vilken slags person hon var. #B34

Motpartsbildernas "djup"

Vi ska i detta avsnitt gå närmare in på hur motpartsbilderna konstrueras. De föregående avsnitten antydde att motpartsbilder från ett förstapersonsperspektiv oftast är ytligare än bilder baserade på ett andra- eller tredjepersonsperspektiv. Detta är dock inte alltid fallet, eftersom djupet, eller komplexiteten, av motpartsbilderna kan variera mycket inom en och samma typ av perspektiv. Vi tycker oss kunna identifiera tre huvudtyper av konstruktioner. Den första typen innebär att personer ses i termer av ett antal fasta egenskaper. Exempel på sådana är t.ex.: krävande, professionell, manipulativ, arrogant, lat, nyckfull, ärlig, falsk, envis, irrationell, självupptagen, snål, högljudd, perfektionistisk. Vem som helst kan givetvis använda sådana adjektiv för att beskriva en människa, men det finns en relativt stor grupp personer vars (verbaliserade) bilder av andra människor inte går längre än att tillskriva dem egenskaper av den här typen. Följdfrågor kring motpartens person ger då inget ytterligare djup i karaktiseringarna, bara fler exempel på hur dessa personlighetsdrag tar sig uttryck

i konkreta situationer. Exempelen från intervjuerna B11 och B6 i början av kapitlet är av den karaktären. De två exemplen kan dock ses som ytterligheter. Motpartsbilder som bygger på en samling fasta egenskaper kan också klinga annorlunda:

Ja, problemet med M. som ledare är ju att han vet inte vad han ska tro, han kan inte det, han håller med den han sist talade med. Den som säger något klokt sist. Han är väldigt ambivalent, och han är väldigt emotionellt lagd. Han tillhör de här i den här matrisen som har många handlingsalternativ och svårt för att fatta beslut, va. Vet du vad jag menar för någonting? #A11

Givetvis använder vi alla egenskapsbegrepp när vi gör oss bilder av andra människor, och det är utifrån enstaka yttranden omöjligt att avgöra om en individ *bara* ser personer i termer av en uppsättning fasta egenskaper. Det handlar här inte om enstaka drag i hur man beskriver motparter, utan om det underliggande grundläggande sättet att konstruera personer. Skillnader i detta får, tror vi, mycket genomgripande följder för hur man förhåller sig i konflikter.

Den andra typen av motpartsbilder innehåller enklare idéer om bakomliggande samband. Vi kallar detta "linjär psykologisk kausalitet," vilket betyder att den intervjuade förklarar någon aspekt av motpartens typiska förhållningssätt eller personlighet med någon enskild bakomliggande faktor. I de allra enklaste formerna kan det låta så här:

Vad tror du det beror på?

Ja du, tänk om jag visste det, jag tror inte att han vågade ta egna beslut. Han var rädd för att ta beslut tror jag. #A4

De flesta karlar, eller de flesta chefer som inte är starka i sig, de är rädda för konkurrens, de är rädda för att de kommer att falla, hamna i bakvattnet. #A60

Om du försöker göra en sammanfattning av vad du tror är de viktigaste orsakerna till att denna konflikt uppstod, vad måste då tas upp?

Förmodligen det faktum att Katrin på något sätt kände sig hotad av mig. Möjligen trodde hon att jag hade manipulerat Kenneth till att ge mig det där jobbet. Kanske tänkte hon att jag vill få bort henne därifrån, och att jag genom att jag var så nära Kenneth kunde göra det. Jag vet faktiskt inte. #B34

Den tredje typen av motpartsbilder, komplex psykologisk kausalitet, bygger på vad man i kognitiv utvecklingsteori kallar systemiskt tänkande (se t.ex. Richards & Commons, 1984). De vars motpartsbilder gör bruk av komplex psykologisk kausalitet har en föreställning om att det finns ett personlighetssystem, ett värdesystem, en föreställningsvärld, eller liknande som genererar enskilda attityder och beteenden. Det handlar alltså inte om någon enstaka orsak-verkanrelation, utan om mer sammansatta orsakssammanhang, rotade i en helhetsbild av ett personlighetssystem. Att ha en sådan bild av en annan människa leder ofta till att man känner en djupare förståelse för hur denna människa agerar och fungerar, även om själva beteendet leder till frustrationer för en själv. Vi ger här två exempel, ett kort och ett mycket långt.

Och så tror jag att hon själv då har nån slags mindervärdighets-, i sin miljö, för hon kommer från övre medelklass och många släktingar har kommit upp sig medans hon har inte gjort det och tror jag egentligen inte har velat det, men har haft de kraven på sig, det tror jag. #A58

Maria förklarar sin motparts förhållningssätt med att hon är präglad av sin bakgrund, vilken givit upphov till att hon har vissa krav på sig själv. Det andra citatet kommer från intervjun med Jane (som återges i sin helhet i kapitel 6). Vi tar med detta långa utdrag för att visa ett exempel på hur det kan se ut när någon verkligen reflekterar över hur andra människor är funtade. Jane ser många olika dimensioner och element som viktiga för att skapa en bild av Becky:

Beskriva Becky. Vilken komplex fråga. Becky är en mycket liten, energisk kvinna, som studerade vid och tog examen från en av de prestigefyllda tekniska högskolorna innan särskilt många kvinnor studerade där. Om du känner till dessa högskolor förstår du att atmosfären är genomsyrad av hård konkurrens, och det blir en miljö där man lär sig simma eller sjunker. Hon tog sin examen inom ett annat område, men har framgångsrikt arbetat i denna branschen i många år.

Hon är otroligt skärpt i båda hjärnhalvorna, som jag brukar säga. Detta betyder att hon kan använda båda halvorna av hjärnan lika bra. Hon är kanske inte lika bra som någon som är mer fokuserad på artistiska eller matematiska områden, men jag såg aldrig någon sådan svaghet.

Becky har ett barn som snart är fem år, och ett annat som är ett halvår. Hon är sin makes andra fru, han reser mycket. De verkar lyckliga tillsammans. Jag skulle inte vara lycklig i motsvarande situation.

Någon annan beskrev henne som en "mjuk chef som är mer fokuserad på att göra alla nöjda på ytan än på att lösa problemen." Jag tycker att det är ganska träffande. Hon beskrev sig själv en gång som den mest icke-konfrontativa person hon känner. Hon sa till mig en gång att hon hellre skulle göra vad som helst än att gå i konfrontation, men att hon var villig att göra det om det var nödvändigt.

(Som en intressant sidokommentar: Becky var inte med när Michael och jag diskuterade mitt avsked, och jag har inte heller hört av henne sedan dess.)

Jag tror att det är mycket viktigt för Becky att vara mycket behövd i sitt jobb. Hon är en av de som varit med från början, och är därför väldigt kunnig om företaget och dess produkter. Hon gillar att göra och vara många saker samtidigt. Becky är väldigt fokuserad på att vara produktiv och vara en team player, liksom att uppmuntra en öppen gruppatmosfär. Hon sa en gång att den viktigaste saken för henne var att upprätthålla företagets värden. Hon tar regelbundet hem jobb, arbetar mycket mer än åtta timmar om dagen, tar aldrig lunchrast, är en av de första på kontoret på morgonen (fast går vanligen prompt 17.00 för att hämta sitt barn från dagis), och kommer även när hon är sjuk, eller åtminstone arbetar hemma när hon är sjuk.

Becky vill att allt ska vara bra.

Du får gärna fråga efter mer detaljer här, men jag ville inte trötta ut dig redan på första frågan. Jag har tillbringat mycket tid med att analysera Becky – mest med att försöka räkna ut hur och varför saker hände som de gjorde under tiden vi jobbade tillsammans, men också för att försöka räkna ut hur jag skulle interagera med henne.

#B30

Förutom komplexiteten och rikedomen i motparts bilden framgår också att Jane är angelägen om att skapa sig en så rättvisande bild av Becky som möjligt, d.v.s.

hon låter inte sin egen irritation färga in bilden av Becky i någon större utsträckning.

Motpartsbildens vidare konsekvenser

En mycket viktig slutsats från vårt forskningsprojekt är att arten av den bild en individ gör sig av motparten tycks ha en stor inverkan på individens känslor, både vad gäller inställningen till motparten och hur individens egna känsloläge påverkas av konflikterfarenheter. Enkelt uttryckt kan man säga att ju mer tankar en individ har om bakomliggande orsaker till motpartens förhållningssätt, desto mindre är graden av antagonistiska attityder. En stor grupp människor frågar sig aldrig varför motparten agerar som han/hon gör, utan de nöjer sig med att etikettera beteendet, ofta i starkt subjektiva och negativa termer. När man inte tänker på att det kan finnas skäl till att motparten beter sig på ett visst sätt (skäl som har att göra med yttre omständigheter, eller inre strukturer och processer) så är man mer benägen att lägga skulden på personen som sådan. Frustrationen man känner till följd av konfliktens blockeringar och odrägliga situationer omsätts direkt i fientlighet mot motparten, utan att tempereras av en förståelse för att motparten också är fången i omständigheter som begränsar deras möjligheter att vara "goda." Man kan uttrycka det så att personer i denna grupp orienterar sig med hjälp av sina spontana tyckanden snarare än genom reflektioner över orsakssammanhang. Följaktligen intar deras värdeomdömen en mycket framträdande plats i deras varseblivning, tolkning och hantering av konflikt-situationer. En individ som däremot har en ingående föreställning om *varför* motparten förhåller sig på ett visst sätt (t.ex. genom att se hur motpartens beteende är påverkat av svag självkänsla, ett värdesystem som formats av en viss familjebakgrund och en utsatt position som mellanchef under hårda ekonomiska förhållanden) kan inte lägga skulden odelat på den andre. "Skulden" för de frustrerande omständigheterna sprids s.a.s. ut över en hel kedja, eller ett helt nätverk av bakomliggande orsaker och omständigheter. En sådan person känner kanske inte mindre frustration över konfliktens negativa verkningar, men utbildar inte starkt antagonistiska inställningar till motparten. För att uttrycka det ännu mer drastiskt: *Personer som ser bakomliggande orsaker till varför andra människor är som de är har inga fiender.*¹⁹ Ofta kan de t.o.m. visa tecken på att de har medkänsla med motparten, trots att han eller hon kanske gör livet surt för dem på olika vis. Detta är förstås ofta något som växer fram i efterhand, när den värsta frustrationen och ilskan lagt sig, och det finns mer utrymme i medvetandet att reflektera över händelsernas bakgrund.

Konstruktionen av motparten har också en stor betydelse för konfliktbeteendet. Den som ser olika typer av orsaker, omständigheter och processer

¹⁹ Gestalten "fiende" är meningsfull främst i den mån man ser personer eller kollektiv som monolitiska subjekt, fullt fria att välja hur de ska agera. När man i stället betraktar dem som invävd i ett komplext nätverk av omständigheter och processer så ser man dem inte längre som enhetliga subjekt, utan upphovet till deras agerande är utspritt över hela nätverket. Deras val och handlingar är därför inte något som man kan ge dem fullt och odelat ansvar för. Det blir alltså svårare att skuldbelägga personen eller kollektivet.

bakom motpartens förhållningssätt har, åtminstone i princip, tillgång till ett antal olika variabler som kan användas för att uppnå en förändring i motpartens förhållningssätt. Enkelt uttryckt så är chanserna större att en person ska ha ett hopp om att frustrerande beteenden från motpartens sida ska kunna förändras om de tänker sig att dessa beteenden har en rad olika orsaker. Genom att undanröja eller mildra dessa orsaker så kan beteendet också komma att förändras. Omvänt är det mycket sannolikt att en person som konstruerar andra människor främst i termer av fasta egenskaper reagerar på en frustrerande konfliktsituation genom att försöka undvika motparten så mycket som möjligt, alternativt att försöka få kontroll över motparten eller bli av med denne helt. Man tänker helt enkelt inte tanken att motparten kanske kan förändras.

Ett exempel

När man inte ställer sig några frågor om hur motpartens egen upplevelse ser ut, kan konsekvensen bli att man agerar på ett sätt som förvärrar konflikten. Ett relativt tydligt exempel finns i intervjun med "Jonathan." Han arbetar i ett mindre företag där vaktmästaren (som även är IT-ansvarig) utsätter honom för en lång rad passivt aggressiva handlingar. Jonathan berättar:

Vid ett tillfälle kom en kund till kontoret för att hämta en mapp med ritningar. Vad som händer är att Göran inte personsöker mig på mitt kontorsrum som han skulle ha gjort, han bara trycker mitt nummer på interntelefonen och slänger sedan på luren. Om jag inte hade sett kunden svänga in på parkeringen så skulle jag inte ha vetat att han var där. Obs: ingen av ägarna var i huset vid det tillfället. Jag mötte kunden och gav tillbaka hans ritningar, och när han gått vände jag mig till Göran och sa "Tror du att du någonsin kommer att tröttna på att vara ett kräk och en fegis?"²⁰ Han svarade inte. #B5

Jonathan är förbannad över Görans beteende, vilket är helt förståeligt, men han tycks utgå från att Göran själv egentligen vet vilken liten feg skit han är. Jonathan saknar dock inte helt tankar om hur Göran fungerar:

- > Görans beteende mot mig inkluderar: ingen ögonkontakt, vägran att samtala.
- > Det finns ingen indikation på teamanda eller samarbete. Enligt en kollega är
- > det hans avsikt att "få bort mig."

Har du några tankar om varför han vill "få bort dig"?

Jag tror att Göran känner sig hotad av mina datakunskaper. Han är en stor fisk i en liten damm. Han har ett aktivt behov av att manipulera och kontrollera de som finns i hans omgivning till en viss grad. Blev han av med mig skulle han bli "Oomtvistad Herre över Datorerna." Förresten, jag vill inte ha hans jobb. #B5

Den bild han har är ett exempel på användande av linjär psykologisk kausalitet (Göran känner sig hotad av Jonathans datorkompetens) utifrån ett förstapersonsperspektiv, d.v.s. han försöker inte skapa sig en helhetsbild av Görans personlighet, utan söker bara en plausibel förklaring på Görans irriterande

²⁰ Fritt översatt från "a pussy and a coward."

beteende mot honom själv. Jonathan utnyttjar inte heller sin insikt i att Göran kanske känner sig hotad genom att t.ex. direkt eller indirekt markera respekt för Görans roll som IT-ansvarig. Flera passager i intervjun tyder på att Jonathans föreställning om en lösning på konflikten är att Göran ska medge att han varit just en sådan liten feg skit som Jonathan tycker att han är, be om ursäkt för detta, samt lova att sluta:

Vad skulle vara en bra eller ideal väg (t.ex. procedur) för att lösa, eller åtminstone hantera, konflikten?

En förklaring från Göran av vad han hoppas att uppnå med sitt beteende.

Vad skulle vara ett idealt resultat av en sådan process?

En ursäkt och låt oss gå tillbaka till jobbet. #B5

Görans bild av sig själv, av Jonathan, och av själva situationen är förmodligen ganska annorlunda, och därför kommer Jonathans kommentarer till honom bara att förstärka konflikten, inte leda mot en lösning.

Känslomässiga konsekvenser av motpartsbilder

En ytterligare intressant och viktig konsekvens av mer utarbetade föreställningar om motparten som person är att de personer som tänker så inte i samma grad känner sig kränkta av den behandling de utsatts för. När man kan se bakomliggande orsaker till motpartens attityd och agerande så är man helt enkelt inte lika benägen att "ta åt sig" av den nedsättande behandling man blir föremål för. Vi kan se ett led i ett sådant resonemang i följande citat:

Det hon gjorde mot mig, jag tror aldrig att egentligen kanske att det skulle vara menat att vara personligt. Utan jag tror att hon hade jobbat så mycket och så intensivt i så många år och så fick hon de här problemen i huvudet eller vad det nu var och hon var rädd och nervös för det, hon visste ju inte vad det var. Och ibland kunde hon bara sitta och somna när hon körde bil och pratade ibland om tumör och så det är ju klart att hon var orolig.

Och så blev det liksom som att hon skulle jobba bort, om man säger, lite ångest och lägga på sig mer arbetsuppgifter och för att få ännu mera så måste hon ju plocka av oss saker och så började vi, jag, som jag gjorde, och då kunde man lägga, projicera över sin jävla skit på mig, jag tror att det var så. #A20

Många av de personer bland de vi intervjuat som under lång tid mått dåligt av det de varit med om hör till den grupp som inte använt reflektion för att utveckla en ingående förståelse av de bakomliggande orsakerna till andras agerande. Detta är, tycker vi, en viktig observation som bör undersökas vidare.

Konstruktioner av vad som är viktigt

Detta avsnitt handlar om skillnaderna i vad det är som upplevs som viktiga teman i en konfliktsituation. Ämnet är vitt och komplext, av flera olika skäl, och

vi ska här endast ta upp några allmänna aspekter. Det finns tre viktiga infallsvinklar på temat. Den första är vad individen i största allmänhet upplever som viktigt i sitt arbetsliv för att känna sig tillfreds. Många gånger är dessa mål och värden viktiga bidragande orsaker till själva konflikten, genom att individens möjlighet att realisera dessa mål och värden av någon anledning är blockerad. Den andra infallsvinkeln är vad individen upplever står på spel i den akuta konfliktsituationen, d.v.s. egna intressen, mål och värden. Som vi ska se nedan kan dessa konstrueras på mycket olika sätt, med olika konsekvenser för konfliktförloppet. Den tredje infallsvinkeln är att frustrerande förhållanden och händelser under en konflikt kan uppta så stor del av synfältet att det liksom inte finns utrymme att känna efter vad man har för mål, värden och intressen, som t.ex. i nedanstående citat:

Vad upplevde du var konflikten i den här situationen ?

Konflikten var ju givetvis den då att hon hela tiden hade den här, vad ska jag säga, man kände den här makten över sig, nånting som pressade ner en hela tiden, man hade inget spelrum. Man var hela tiden i en annan människas händer mer eller mindre.

Hade du några egna mål som du hade velat driva liksom?

Ja, vad ska jag säga, i och med att situationen var så jobbig, så tänkte man aldrig så, man bara tänkte hur ska jag komma härifrån, det var så man tänkte. Det gavs inget utrymme till nåt annat. #A60

Det visade sig vara svårt att göra någon enkel typologi över vad individer tycker är viktigt i sitt arbetsliv. En aspekt på skillnader i föreställningar är vidden på individens referensramar. Vissa tänker främst på att den egna vardagssituationen ska vara dräglig, för andra är det mycket viktigt att arbetet ska vara meningsfullt i ett större perspektiv. Låt oss lyssna på några olika röster, och se närmare på de skillnader i föreställningar som kommer till uttryck.

Det första exemplet består av två kortare citat ur samma intervju:

Vad vore viktigt för dig i ditt jobb? Hur vill du gärna att det ska vara för att du ska känna dig tillfreds?

Det är ett önskemål om att kunna backa tillbaka tiden och få en annan tjej att jobba med än X, en som har de rätta förkunskaperna. Jag vill ha ett jobb där man hinner med arbetsuppgifterna som ska vara för en person inte för minst två. Det är ohållbart. [...]

Om du tänker på det ideala jobbet för dig, vad skulle det innehålla? Vad vore det viktigaste i ett sådant jobb för att du skulle känna dig tillfreds med vad du gör?

Jag skulle vilja göra något liknande det jag gör i dag. Jag gillar att ha ansvar men inte över sådant jag [inte] kan råda över. #B28

I dessa svar står den egna konkreta arbetssituationen i fokus, Lenas ideala jobb är ett där hon har lagom mycket ansvar och lagom mycket arbetsuppgifter. Att hon tar upp detta är förstås till del en konsekvens av att hon under en längre tid haft en mycket frustrerande situation på sitt jobb, med alltför hög arbetsbelastning. Men hon formulerar inte några vidare föreställningar om vad som vore viktigt. Denise svar liknade i viss mån Lenas:

Kan du också säga något om vad som är viktigt för dig i största allmänhet i arbetslivet, för att du ska känna dig tillfreds?

Känslan att andra kan lita på mig, och också att ha goda relationer till mina kollegor.
#B34

Denise tänker liksom Lena främst på sin egen vardagssituation på jobbet, här mest vinklat mot att det finns en god stämning mellan henne själv och hennes kollegor.

Många ger på olika sätt uttryck för att det är viktigt för dem att kunna känna att de gör ett bra jobb, ett jobb som andra uppskattar:

Jag kan tänka mig flera olika skäl till varför man vill göra ett jobb väl. Hur skulle du formulera varför det var viktigt för dig att göra ett bra jobb?

För att jag alltid satte patienten främst och det var viktigt att alltid se till att de var tillfredställda. #B6

Skulle du också kunna säga något om vad som är viktigt för dig på ett jobb i största allmänhet?

Jag vill kunna känna att mitt arbete är värdefullt och jag vill att andra ska uppskatta vad jag gör eller försöker göra. #B52

I alla dessa citat tycks den intervjuade själv vara centrum för föreställningen av vad som är viktigt, d.v.s. att hon själv gör ett värdefullt jobb, i sina egna och i andras ögon. I nästa citat finns en liten förskjutning i perspektiv:

Vad är viktigt för dig i din nuvarande situation? Vilka är dina viktigaste mål?

Mitt viktigaste mål är att hålla avdelningen livskraftig och produktiv.

Skulle du kunna säga något om vad du tycker är viktigt i största allmänhet för att du ska känna dig tillfreds i ditt arbete?

Jag tror att tillfredställelse i allmänhet för vem som helst i vilket jobb som helst (och jag är inget undantag) är att bli rättvist behandlad och få uppskattning. #B38

Lydias orientering är att bidra till att saker och ting fungerar som de ska på arbetsplatsen som helhet. Hennes mål refererar alltså inte bara till hennes egen konkreta arbetsituation, utan till att arbetsgruppen som helhet ska fungera i den funktion den har. Av det vidare svaret framgår dock att hon, liksom i de tidigare citerade fallen, ser en känsla av att göra ett gott jobb, speglat genom den respekt och uppskattning hon får av andra, som den främsta källan till tillfredställelse. Man kan också notera att hon ser detta som något som gäller för alla människor.

Ett intressant tema är huruvida en individ är starkt beroende av andras omdömen om sig för att kunna känna sig tillfreds, eller om tillfredställelsen uppstår genom att man levt upp till sina egna värden och normer om vad som är en bra arbetsinsats. Suzie i citatet nedan tycks vackla lite just mellan dessa positioner:

Vad är i största allmänhet viktigt för dig i ditt jobb, för att du ska känna dig tillfredställd?

Att känna mig tillfredställd i mitt jobb . . . Jag måste tänka lite mer på den frågan. För på ett plan så skulle jag vilja att min chef sa att jag gör ett bra jobb, och här är lönepåslaget som bevisar det! Men på ett annat plan så vill jag bara känna med mig

att jag har gjort det rätta, eller fattat rätt beslut för att slutföra en arbetsuppgift. Det här företaget och den här positionen kräver att alla sköter flera uppdrag per dag. Trycket är hårt. Jag gör eller säger inte alltid "rätt" sak, men jag anstränger mig. Ibland känner jag mig tillfredställd, ibland inte. #B50

I de ovan citerade fallen var "det värdefulla" mycket konkret och närliggande, något som man direkt kan se i det dagliga arbetet. Andra har en liknande inställning, men "det värdefulla" är mer abstrakt:

Vad var/är viktigt för dig i ditt jobb?

Jag vill göra något som betyder något för folk, som förbättrar människors liv, som ger dem mer möjligheter. Under en period var det forskning. Nu är det inte det längre. #B11

Det framgår inte riktigt av detta lösryckta citat, men av intervjun som helhet, att Ed främst är fokuserad på just sin egen arbetssituation, även om han konstruerade sitt arbete som något som stod i mänsklighetens tjänst. Mikael, i citatet nedan, betonar i stället betydelsen av att leva upp till principiella normer:

Och vad det ytterst är frågan om, det är att jag vill ha en verksamhet som kännetecknas av insikterna av vad man är där för, att man har, åtminstone professionellt sett, ur min synpunkt sett, riktiga etiska och moraliska värderingar och att man har respekt för människor. Varför jag säger åtminstone professionellt, det är att folk får tycka vad de vill hemma, det kan jag inte göra nåt åt. #A5

Det finns också en grupp personer som konstruerar sina mål främst i termer av sin egen situation, men där den konkreta arbetssituationen som sådan är sekundär i förhållande till mer existentiella angelägenheter:

Vilka frågor har varit viktigast för dig i samband med friktionerna med T.?

Min egen utveckling. Det skulle ha varit lätt att sitta och tycka synd om mig själv (vilket jag gjorde ett tag, tro mig) och stanna där. Men jag gjorde inte det, och beslutet att gå vidare har avspeglat sig också i mitt privatliv. Jag har gjort mig av med en hel del barlast som jag inte behövde. #B20

Jill har ett slags övergripande mål, nämligen att kunna utvecklas som människa. För henne är det viktigt att hennes arbete ger henne möjlighet att lära sig mer, skaffa sig nya kompetenser, och växa som person. Med den utgångspunkten kan förstås även en lugn arbetsplats upplevas som djupt frustrerande, eftersom den vardagliga rutinen inte erbjuder några utmaningar.

Joan, i citatet nedan, har en föreställning om vad som är viktigt som sätter andras välfärd i centrum. Hennes egen tillfredställelse ligger främst i att kunna bidra till andras utveckling och självinsikt. Trots den konflikt hon varit inblandad i så är tonen i det hon säger präglad av en känsla av uppskattning och glädje i att kunna ge till andra.

Vad som i allmänhet är viktigt för mig i mitt arbete? Det viktigaste för mig på arbetsplatsen är att dela med mig vad jag vet om åtstörningar och hjälpa patienter att

växa och transformeras. Jag uppskattar det så mycket, när jag kan utmana dem att verkligen tänka efter, att gå djupt in i sig själva, och när de tar tag i föreställningen om transformation, då är det så spännande. Jag gillar också att ha roligt där. Jag tycker om att lära ut och dela med mig av allt jag lärt mig med såväl mina kollegor som med patienterna. #B14

För de flesta personer som vi har citerat hittills verkar det vara så att de inte ägnat så många tankar åt att formulera för sig själva vad som är viktigt för att de ska vara tillfreds med sin arbetssituation. Några få av de vi intervjuat har för sig själva mycket aktivt och noga tänkt igenom vad det egentligen är de tycker är viktigt. Inte så förvånande kan dessa personer formulera en mycket rikhaltig bild av vad de tycker är viktigt. Vi ger två exempel på detta:

Vad ser du som viktigt i största allmänhet för att du ska trivas med ditt jobb, och känna en djupare tillfredställelse?

Att jag får göra något meningsfullt, att det finns en utmaning för mig i det hela som kittlar min nyfikenhet, att jag själv kan påverka min arbetssituation, att jag får se resultatet av arbetet, att jag har en god kontakt med de människor jag samarbetar med, att det är ordning och reda runt omkring, någon som ger mig konstruktiv feedback på mitt arbete, och om jag arbetar i en organisation – att det finns tydliga konkreta mål att gå emot, en bra ledning som tar ansvar för helheten och en god anda av gemenskap.

[...]

Om du borrar ytterligare ett skikt ner, vad innebär då "göra något meningsfullt"? Vad är, ytterst ute, för dig meningsfullt arbete?

Att få göra något som leder till utveckling, antingen för en enskild människa, en hel grupp av individer eller hela organisationer. Men jag har för många år sen gjort en övning för mig själv, för att verkligen penetrera, dels vad jag är bra på och vad jag tänder till på och sen prioriterade jag dessa. Överst på listan hamnade faktiskt - att glädja andra människor. Jag är ack så idealistisk! Om andra mår bra, då mår jag också bra. Sen kom utveckling i alla former, att skriva, utveckla nya tankar, ha utvecklande dialoger, skriva roliga melodier till folk som jubilerar av olika slag, sjunga, umgås med barn, med människor. #B56

Vilka frågor handlar det om för dig i den här konflikten? Vilka angelägenheter hade en plats i ditt medvetande när du tänkte på hur du skulle hantera situationen? Du har redan nämnt ett antal frågor, men kunde du helt enkelt göra en lista som summerar vad du tycker borde vara med?

Min fysiska hälsa och hur jag påverkas av stress på jobbet.

Min sömn.

Den energi jag har kvar när jag kommer hem från jobbet.

Finansiell trygghet för mig och min man, både nu och efter pensioneringen.

Självförverkligande. Om jag inte kan hitta det här, så vill jag i alla fall ha tillräckligt med energi/tid/lust kvar att hitta det någon annanstans.

Hemlängtan. Den ökas eller lättas av att ha landsmän omkring mig.

Religiösa övertygelser kring en god livsstil och medkänsla.

De år jag har kvar i mitt liv och hur jag vill använda dem.

Antalet timmar som går åt för att pendla och om jag kan "utnyttja" den tiden.

Om min man arbetar heltid utanför hemmet.

Om vi kan ha en till hund.

Semestrar.

Om jag kan få stöd och erkännande av andra än Jane.
 Om arbetet är kul nog.
 Min fysiska arbetsmiljö. #B58

De allmänna föreställningarna om vad man tycker är angeläget i sitt arbete har förstås en stor betydelse för på vilket sätt man blir inblandad i konflikter. Vissa upplever en konflikt därför att de inte har arbetsförhållanden som gör det möjligt för dem att göra ett bra jobb, och därmed få den uppskattning av andra och den självrespekt de behöver för att må bra. Andra har mål i livet som gör att de ställer krav på arbetsplatsens förmåga att erbjuda dem utmaningar och handlingsutrymme för att realisera deras egen potential. Man skulle kunna säga att de förra vill helt enkelt bli lämnade ifred att göra sitt jobb efter bästa förmåga, medan de senare ofta vill förändra arbetsplatsens sätt att fungera, och stöter därvid på motstånd.²¹ Inte sällan uppstår konflikter just när dessa två mentaliteter möter varandra.

Typer av lärande i konflikter

Möjligheterna att lära genom och utvecklas av konflikterfarenheter är ett centralt tema för vår studie. Man kan säga att lärandet under och efter konfliktupplevelser har väldigt olika förutsättningar beroende på vidden och djupet av en persons synfält, som vi beskriver det i konfliktmandalat. Mandalat ger en bild av vilka aspekter av en arbetsplatskonflikt som är synliga för en individ. Vad som är synligt, d.v.s. ingår i individens varseblivning och tolkning, bör rimligen ha en stor betydelse för vilken typ av lärande och utveckling som är möjliga och sannolika för individen. Ju fler konfliktdimensioner som är synliga för individen, och ju fler frågor denne ställer sig i samband med konflikten, desto större bör potentialen för lärande och utveckling vara. Därför är det extra intressant att uppmärksamma i vilken mån undersökningsdeltagarna tycker att de lärt sig något genom sina konfliktupplevelser, och vilken art av lärande och utveckling det är frågan om. En del av de intervjuade har spontant tagit upp ämnet, och de övriga har vi ställt direkta frågor till. I många av intervjuerna formulerades frågan ungefär så här: "Finns det något som du kan säga har varit positivt med den här konflikten?" En genomgång av svaren vi fick visar att det finns olika typer av lärande av konflikterfarenheter. För att förenkla det hela kan vi säga att de fyra huvudteman som tas upp i tabell 2.1 och i konfliktmandalat också utgör fyra möjliga områden för lärande och färdighetsutveckling:

1. Lärande om vad som händer/kan hända i konflikter, och hur man kan hantera det;
2. Lärande om andra personer, och hur man kan hantera dem;
3. Lärande om hur organisationer fungerar, och hur man kan förändra dem;
4. Lärande om en själv, hur man fungerar och kan utvecklas.

Dessa fyra områden kan i sin tur kollapsas till endast två riktningar: lärande om omvärlden och hur man kan hantera den, och lärande om den inre världen.

²¹ Se också porträtten i kapitel 5.

Analysen av de olikheter som finns representerade i intervjuaren visar bl.a. att det ofta är mer intressant att fråga sig vilka typer av lärande som *inte* förekommer i en individs reflektioner, än att fokusera på att beskriva och karakterisera de reflektioner som artikuleras i intervjun. För någon som är van vid att reflektera mycket över sådant som organisationsstrukturer, informella roller, andras tolkningar, och den egna personlighetens särdrag är det inte konstigt att dessa dimensioner också nämns när vederbörande pratar om vad han eller hon lärt sig av konflikten. Hur är det då med de personer som normalt inte reflekterar över kanske mer än ett litet fåtal av de dimensioner och frågor vi tagit upp i konfliktmandalat? Vad säger de när de får frågan om vad de lärt sig av sina konflikterfarenheter?

Vi ska nedan diskutera några vanliga former av lärande, illustrera dem med karakteristiska exempel, och diskutera vad skillnaderna innebär och varför de finns.

Inget lärande

En typ av svar innebär direkt eller indirekt att den intervjuade inte rapporterar något lärande. En del svarar att de inte kan se något positivt alls med själva konflikten, vilket vi tolkar som att de inte upplever att de lärt sig något av vikt genom konfliktupplevelserna:

Finns det någonting i den här konflikten som du kunde säga har varit positivt?

Nej, ingenting positivt . . . bara fler konflikter. #B52

Har det kommit något positivt ur den här konflikten, kan du se att du har lärt dig något i det här förloppet eller något sådant?

Nej, jag kan inte det, säga att jag har lärt mig nånting, snarare är det väl så att det är saker som blir bekräftade, det är väl det det är, va. Och att det är ynkligt att man träffar så mycket feiga människor tycker jag. #A36

Har det kommit nåt bra ur det här för din del?

Jag har ju fått träffa dig! [skrattar] Ja . . . Nej, det har inte kommit någonting bra ur det här ännu, för min egen del har det väl kommit till det att jag trivs med där jag sitter och folket däruppe trivs jättemycket med mig, det är huvudsaken. Annars har det inte kommit någonting bra utav det här, ingenting. #A5

Hos andra framgår det indirekt att de inte ser lärande som en del av vad de varit med om, genom att svaren går i helt andra riktningar:

Jag är fullt medveten om hur smärtsamma dessa erfarenheter har varit för dig, men jag vill ändå fråga dig om du kan se någon slags positiv aspekt för dig själv av att ha varit med om denna konflikt?

Det sägs att det som inte dödar dig stärker dig. Jag blev svårt prövad av konflikten och mina sår har ännu inte läkt helt. Det kommer att finnas ärr kvar. #B15

För jag tänker om det var något, om din chef kunde ha handlat annorlunda t.ex., eller om du tänker att du själv kunde ha gjort på något annat sätt. Om du har haft sådana tankar nu

efteråt?

Jaa . . . Dom har jag nog . . . Jag har nog funderat så här att jag egentligen kanske har varit för länge på samma arbetsplats. Man ska inte arbeta ut sig, t.ex. Och man ska inte . . . det är nyttigt att pröva nya arbetsplatser, eller kanske någonting helt annat [...], för att inte bränna ut sig. Det skulle jag vilja säga. #A38

Vad tycker du att du har lärt dig?

Jo, jag har lärt mig, det ska jag tala om, att maskiner och grejor det är inte så farligt att ge sig på dem. Jag har varit väldigt otekniskt, jag har aldrig kunnat någonting, men det har jag lärt mig att det är inte så himla farligt att ta fram skruvmejseln och meka lite, så jag har ju lärt mig lite så. #A12

Det fanns också de som inför frågan om konflikten haft några positiva sidor endast tog fasta på de konkreta följderna av konfliktförloppet, t.ex. att de bytte till ett annat jobb, som de trivs bättre med (se också citatet ur intervju #A5 ovan). Bertil, i följande citat, hade fråntagits sina normala arbetsuppgifter:

Tycker att du, ditt blodtryck till trots, har det varit nånting positivt med att ha det här läget?

Har du liksom, kan du säga något?

Positivt? Ja, det positiva är att det är ingen som bestämmer över mina arbetstider eller ledigheter, det är ju en väldig frihet. Ja, jag har ju en frihet som inte så många kan säga att de har men ja, det är väl det enda egentligen . . . #A13

Desillusionering

En annan grupp menade att de lärt sig en del av konflikterfarenheten, men lärandet formulerades enbart i negativa, desillusionerade, ibland cyniska, termer. Dessa personer förmedlade att konflikten lärt dem att världen inte är så god som de hade trott. En del av dem upplevde denna desillusionering som positiv, d.v.s. att den innebar en mer realistisk bild av vad man kan förvänta sig av arbetslivet och medmänniskorna. Några exempel på detta är följande:

Finns det något med den här erfarenheten (konflikten) som du kan säga är positivt för dig?

Ja. Jag är hårdare, mer bitter, och mer cynisk än innan den inträffade. Jag är mindre villig att lita på folk. Fastän jag fortfarande tycker att det politiska spelet på arbetsplatser är extremt osmakligt så kommer jag hädanefter att spela det, och jag kommer att spela det för att vinna. Jag ska ge folk en chans först, och kommer inte att starta spel själv, men om ett spel tvingas på mig så ska jag kämpa så hårt jag kan. Förutom för ganska lätta och okomplicerade saker (som att delta i din forskning, till exempel) så kommer jag inte att göra någonting om inte den främsta motivationen är ren självisk fördel. Allt detta är positiva riktningar i den personliga utvecklingen.

Lärde du dig något av den, t.ex. om dig själv?

Ja, att jag var lättlurad och en dåre, och jag bestämde mig för att ändra på det. #B11

Om det finns något med den här konflikten som jag kan säga har varit positivt?

Nej.

Lärde jag mig något om mig själv genom dessa erfarenheter? Ja. Jag har en föråldrad och falsk känsla och förväntan om genuin godhet hos andra, och en falsk tro på integritet hos folk i makt- och ledarpositioner. #B24

Finns det någonting med den här konflikten som du kan säga har varit positivt?

Det har givit mig insikten att inte ta för givet att organisationer är välskötta, med folk som gör vad de ska göra, och menar vad de säger.

Skulle du kunna säga att du har lärt dig någonting om dig själv genom denna erfarenhet?

Lita aldrig på det leende ansiktet framför dig. Jag brukade lita på folk tills det fanns en anledning att tvivla. Nu måste förtroendet tjänas in först. #B38

Denna sorts desillusionering är inbäddad i en resignerad och defensiv hållning: man har inte längre en grundläggande förväntan om att det normala är att det går att skapa något positivt i samarbete med kollegorna. Konflikten upplevs som lärorik på det sättet att man nu äntligen har genomskådat hur arbetslivet är, och därmed blivit av med falska föreställningar. Till grund för denna form av lärande ligger, tror vi, en konstruktion av omvärlden som baseras på att människor och grupper tillskrivs fasta egenskaper. Man tänker alltså inte i termer av bakomliggande processer, föreställningsvärldar och andra omständigheter. Lärandet handlar här mest om hur man kan undvika problem genom att vara realist, och alltså inte om hur man kan öka sin förmåga att verka konstruktivt tillsammans med andra människor.

Desillusionering kan givetvis också ha en annan roll i en persons liv, som t.ex. i Gudruns fall:

Det har varit väldigt svårt, det har varit ett sorgearbete, och också mycket djupare egentligen att jag tappade hoppet, vad spelar det för roll, varför lever man ungefär, det gick så djupt. [...] När det gäller hoppet så har jag . . . kanske att man på så vis går så djupt eller är tvungen att göra en sån resa så lär man sig att leva för stunden, att man verkligen griper fast i väldigt små saker, för det har jag fått lära mig och jag är ganska så resignerad, när det gäller samhället och rättvisa och såna saker så att det är . . . [...] Vad ska jag säga illusionen av det goda samhället det försvann och okej, det må vara också, men jag . . . det finns så många intressanta frågor, t.ex. finns det något som heter gruppinläring, kan man lära sig, kan grupper lära sig? Det har kommit den ena forskningsfrågan efter den andra utifrån den här konflikten för mig.

[...]

Jag har lärt mig en massa saker om mig själv och om människors och mitt sätt att bete sig och vara tillsammans. [...] Jag hamnade i nåt slags vakuum eller marginal kan jag säga, där jag fortfarande är på sätt och vis, delvis, det är problematiskt för mig, men det har lett mig till studier, det här att jag . . . Det här att förstå vad man är med om, då måste man titta på sig själv, så gick jag i terapi, samtalsterapi i fyra år och gjorde en sån här resa med mig själv, och det alltifrån . . . Hur kommer det sig att jag är här? Alltifrån det till . . . vad var min del i konflikten och . . . och sen naturligtvis också de här tankarna att vad skulle ha behövts för en annan utgång. #A22

Gudruns konfliktupplevelse innebär också en mycket djupgående besvikelse som påverkade hela hennes grundhållning till livet och samhället. Denna desillusionering ledde dock inte till cynism, utan genom kris och bearbetning till nya frågor och utvecklingslinjer i hennes liv.

Vi tror att ökad cynism som konsekvens av konflikterfarenheter är mer sannolik hos personer som inte reflekterar över de bakomliggande orsakerna till andras beteenden. Dessa personer är mer benägna att reagera med avstånds-

tagande och desillusionering, därför att de ser frustrerande erfarenheter som lärdomar om hur andra människor är och om hur det är i arbetslivet. Genom att de inte reflekterar över de omständigheter och processer som ligger bakom frustrerande upplevelser är många förändringsvariabler osynliga för dem.

Oartikulerat lärande

Det fanns också de som kände med sig att de lärt sig mycket genom konflikten, men som hade svårt att formulera vad de lärt sig i ord. De upplevde helt enkelt att de samlat erfarenhet som kommer att vara till nytta för dem senare i livet, men hade inte riktigt förmågan att artikulera några särskilda slutsatser eller lärdomar.

Eh, svårt att säga nånting direkt, konkret, hela livet så ska man förhoppningsvis lära sig tycker jag och . . . jag tror att jag hanterar konflikter annorlunda idag. #A9

Finns det, det här är kanske en konstig fråga, men tycker du, har det kommit något konstruktivt ut av den här konflikten för dig? Har det hänt något bra? Finns det något som har varit positivt med den här konflikten?

Eh . . . Ja, på sätt och vis tror jag att . . . det är svårt . . . svårt att veta. #A6

Tycker du att du har lärt dig någonting positivt, har det kommit ut någonting positivt av den här erfarenheten med den här situationen ?

. . . Jag har ju lärt mig väldigt mycket och det är väl ur min . . . en del tankar som höll mig uppe, vad ska jag lära mig av det här? Men sen har det ju varit, det är ju svåra lärdomar eller det är ju svåra situationer, men . . .

Om du skulle hamna i något liknande idag skulle du agera annorlunda då?

. . . Något liknande, det beror på, för här var jag ju ansvarig men kunde inte ta ansvar . . . jag vet inte . . . men jag kan ju lite se det där att hålla sig väl med någon t.ex. där har jag nog blivit lite mera . . . kan spela spelet lite bättre. Jag har nog lärt mig . . . jag menar det är klart att jag har lärt mig, men jag har svårt för att säga, svårt för att säga att, ja, formulera det så konkret, men jag känner ju visst att jag har lärt mig, att jag har gått igenom samtidigt som, ja, det avslutades ju i somras då. #A44

Denna form av lärande kan säkert vara mycket betydelsefull, men det är alltså inte tillgängligt för medveten reflektion, och blir därmed inte heller (i alla fall inte direkt) ett bidrag till en ökad förmåga att på ett reflekterat sätt välja hur man vill hantera konfliktsituationer.

Sensmoraler

En del av de intervjuade formulerade vad de lärt sig genom sina konflikterfarenheter i form av vad vi kan kalla sensmoraler. Det tycks som om dessa personer föreställer sig att det finns ett antal kloka förhållningsregler, som kan formuleras i en eller ett par satser, och som är allmänt giltiga. Det kan låta så här:

Lärde du dig någonting från den här obehagliga arbetslivserfarenheten som du kan ha nytta av

senare?

Arbeta aldrig för ägare som har släktingar anställda, och var inte bara en boss, var en ledare. Behandla alla rättvist. #B6

Om du blev tillfrågad att välja ut en eller två saker som man kan lära sig av denna historia, både generellt och för dig personligen, vad skulle det vara?

Det är lättare att göra jobbet rätt från början, det tar mycket mindre tid och kraft, och det ger mycket mindre stress i långa loppet.

Ibland måste andra göra sina egna misstag, och ta konsekvenserna, därför att de inte kan lära på något annat sätt, men jag vill inte vara där och stå för konsekvenserna med dem, bara för att de är inkompetenta. (Det är vanligen jag som får leverera förklaringarna till revisorerna.) Jag gillar verkligen talessättet att "Brist på planering från dig utgör inte ett nödläge för mig," men motsatsen verkar gälla på min arbetsplats. #B3

Kan du säga att du har lärt dig något om dig själv genom den här konfliktupplevelsen?

Med eftertanke, ja. Det är värt att ta strid för viktiga frågor, svårigheten är när du är osäker på vad som är viktigt. Jag har lärt mig något genom den här intervjun också, även om jag inte är säker på att jag kan formulera det i ord än. #B7

Finns det något i den här erfarenheten som du kan säga har varit positivt för dig?

Jag lärde mig vikten av att hålla kontakt med mina överordnade. Man ska gå till sina överordnade och lära känna dem så gott man kan, även om man måste skapa en förevändning för besöken. #B9

Skulle du kunna säga att du har lärt dig nånting av det här ?

Ja, jag har lärt mig att det är lika bra att köra med raka rör direkt.

Mmm. Men riskerar man inte att bli besvärlig då?

Jo, det är ju det, hur gör man? Man kanske ska byta jobb varje halvår så slipper man komma in ordentligt, jag vet inte . . . #A20

Får jag fråga dig en kanske konstig fråga? Har det kommit något bra ut av den här konflikten för din del? Har du lärt dig någonting?

Om man sitter hemma så har man ju lärt sig mycket, men när man är mitt i situationen så är det urblåst.

Men jag menar nu, så här idag? Kan du se om det har varit något som har varit konstruktivt?

Nej, jo, det har det, jag kan tro att varje människa är gjord av kött och blod, att man aldrig får sära någon för att man betar sig på ett speciellt sätt på grund av någonting, det har jag nog lärt mig. #A4

Vi tror att den här typen av lärande, d.v.s. att samla på sig en allt större uppsättning regler för hur man bör förhålla sig för att klara sig bra i tillvaron, är en vanlig konsekvens när individen inte i någon större utsträckning reflekterar över frågorna i ring III och IV i konfliktmandalat. Dessa frågor synliggör dels bakomliggande orsaker till varför händelser inträffar, dels egna möjligheter att påverka skeenden. När bakomliggande processer är osynliga för en, d.v.s. inte är framträdande gestalter i synfältet, då tenderar man lätt att se omvärlden som full av personer och händelser har vissa typiska (fasta) drag som man måste lära sig hantera så gott det går. De sensmoraler man använder som redskap för detta kan ofta vara kloka och nyttiga, men i sina enklaste former blir de standardrecept som inte bidrar till en ökad förmåga att faktiskt ingripa kon-

struktivt i sociala processer. Genom att själva orsakssammanhangen inte är synliga så saknar man kognitiva instrument för att anpassa sitt förhållningssätt efter den aktuella situationens speciella omständigheter, och i stället förlitar man sig till beprövade förhållningsregler.

Ökad förmåga att hantera situationer på ett adekvat sätt

I en del fall nämndes att konflikterfarenheterna på något sätt givit den intervjuade insikt i bättre sätt att hantera sociala situationer, respektive träning i sociala kompetenser:

Finns det något med den här konflikten som du kan säga har varit positivt?

Jag tror det fick mig att tona ner mig lite granna och inte gå på så hårt med idéer och åsikter. Det fick mig att lyssna lite mer på min omgivning.

Har du lärt dig något om dig själv genom den här erfarenheten?

Gå halva vägen även om man anser sig ha rätt. Ulla ansåg sig ha rätt vilket jag också gjorde. Utan vilja att försonas hade vi fortfarande varit ovänner. Det jag skrev ovan om att inte skämta i en omgivning med människor man inte känner. Min ambition har alltid varit att försöka lätta upp en stämning men jag förstod nog att det kan reta upp min omgivning utan att det är avsikten. #B23

Finns det något positivt du kan säga om att ha haft den här upplevelsen med Peter?

Jag känner att jag lär mig använda färdigheter, interpersonella och introspektiva, som jag vill bli bättre på, genom att vara tvungen att konfrontera problem som ligger lite utanför min vanliga trygghetszon. En del är just de färdigheter som jag undviktit i det förflutna. #B2

Tycker du att du har lärt dig, har det kommit något bra utav den här konflikten tycker du, har du lärt dig nåt nytt, finns det nåt positivt?

Det är väl inte så, annat än insikten om att hur människor kan fungera och att man kan bli antastad utan någon egen förskyllan, svek och annat sånt där. Jag funderar kanske lite mer på vad man säger o.s.v. när man själv ska yttra sig. #A7

Det kan också handla om en bättre insikt i egna behov, och därför ökad förmåga att hantera sig själv i konfliktsituationer:

Kan du säga att du har lärt dig något om dig själv genom erfarenheten med Daniel?

Ja, jag kan inte hålla ihop allting; Jag måste få släppa ut trycket eller också bli tokig (eller få panikångest). Jag har lärt känna "gränserna" för vad jag kan och inte kan göra, och vad jag vill och inte vill göra. #B36

Att gå stärkt ur en konflikt

Ett antal av de intervjuade tar upp att konflikterfarenheten har stärkt dem i olika avseenden. Att hävda sin egen integritet eller egna intressen gentemot andra leder ofta till att rädslan för konfrontationer minskar, och förtroendet till den egna förmågan att klara av konflikter och andra obehagliga sociala situationer

ökar. Resultatet blir en stärkt självkänsla, vilket kanske snarare hör hemma under rubriken utveckling än under lärande. Några exempel på hur det kan te sig:

Finns det något med den här konflikterfarenheten som du kan säga har varit positivt för dig?

Ja, det har fått mig att skärskåda mitt värdesystem, skärskåda mina prioriteringar, och fundera över vilka andra val jag har. Genom att jag vet med mig att jag varit framgångsrik i flera olika yrken ger det mig en känsla av frihet, och saker är ibland mindre stressande när man inser att man kan välja att sätta stopp för konflikten genom att välja att avsluta kontakten. Jag har tagit några självständiga beslut under den här konflikten som har hjälpt mig till större självförtroende. #B16

Att döma av dina svar ovan gissar jag att konflikten också har inneburit en del positiva saker för dig. Skulle du vilja summera vilka?

Ja, att vinna mod var förmodligen högst upp på listan. #B20

Om du tänker framåt i tiden en bit, tror du att du då kommer att tycka att det finns något med den här konflikterfarenheten som har varit positivt, något du lärt dig?

Jag har märkt den sista veckan/veckorna att jag faktiskt har något att säga till om och att jag faktiskt kan och vågar. Men jag känner mig just nu likgiltig för vad som ska hända på jobbet, som i dag när chefen kom in till mig och sa att nu är alla rum nymöblerade utom ditt och X:s så nästa gång är det er tur. Jag behöver inga nya möbler, det duger som det är. #B28

Har du lärt dig något positivt av det här ?

Javisst har jag gjort det, när jag ändå ser på det så, jag vill inte vara utan det ändå, alltså.

Den erfarenheten?

Ja, det vill jag inte byta. Jag har blivit starkare och jag har blivit tydligare. Jag har inte varit rädd tidigare heller, jag är ingen rädd typ, men jag är ännu mindre rädd nu, va. Jag vågar stå ännu mer vad jag tror på, jag har blivit starkare som person. #A42

Ökad självkänedom

För en del personer fungerade arbetsplatskonflikten som en spegel som gav nya insikter om den egna personligheten. Genom konfliktens ofta tuffa utmaningar synliggjordes tydligare hur man själv fungerar, vilket resulterade i en mer differentierad och mer realistisk självbild. Denna, i sin tur, kan innebära att man anpassar sitt förhållningssätt efter det man vet med sig att man klarar av. Här ger vi två exempel på personer som genom konflikten fått nya insikter om sig själva:

Lärde du dig någonting om dig själv genom den här erfarenheten?

Jag lärde mig att jag inte var så känslomässigt stark som jag trodde jag var. Jag lärde mig också att man egentligen inte ska oroa sig så mycket över vad andra tycker. Det som är viktigt är vad man vet om sig själv och att de som känner en och bryr sig om en kommer att finnas kvar, och resten är inte så viktig. #B34

Finns det något i den här konflikten som du kan säga har varit positivt, eller hade positiva

konsekvenser?

Ja, jag har klarat att stanna kvar och inte fly. Mycket ovanligt för mig.

Lärde du dig något om dig själv genom den här erfarenheten?

Ja, det jag tror att andra tänker om mig påverkar mig starkt, och än värre är att inte kunna förstå andra människors motivation när du måste arbeta med dem. #B19

Lärande om hur människor fungerar

Konflikten kan också användas som ett tillfälle att lära sig mer om hur andra människor och hur grupper fungerar, respektive kan fungera. Dessa insikter kan användas för att orientera sig bättre, t.ex. att tidigare lägga märke till destruktiva mönster och därmed ha bättre möjligheter att undvika att hamna i oönskade situationer:

Om du hamnar i en liknande situation nu, skulle du agera annorlunda då?

Ja det tror jag, jag är inte så säker, om jag hamnade i nåt liknande så skulle jag nog dra mig ur, faktiskt, för samtidigt så är min uppfattning att det är väldigt svårt att förändra, människor förändras väldigt långsamt och så. Om jag t.ex. skulle söka ett jobb där jag märkte att den typen, jag skulle hoppas att jag såg det tidigare, för nästan kände jag ju detta på ett tidigt plan och hade jag haft . . . det är precis som om man ska stängas om och om igen . . . Men nu så tror jag att jag skulle lämna det tidigare, det tror jag. Att inse att om det är en chef som är på det sättet så är det inte så mycket att göra åt, för så tycker jag också, va. #A58

Vad jag lärde mig här var att det kan löna sig att inte ge upp, att visa att man bryr sig och vill värna om relationen. Jag lärde mig också att förstå att andra människor har andra sätt att agera vid konflikter, egentligen var Kerstin min motpol och det var nog det som var så svårt. Kerstin ville fly och jag ville kämpa. Vi stod långt ifrån varandra på den skalan. #B56

Transformativt lärande

Alla de former av lärande som vi behandlat hittills kan betecknas som horisontellt lärande, d.v.s. det handlar om slutsatser och insikter om sakernas tillstånd, både i det yttre och i det inre. Genom horisontellt lärande blir man kunnigare, skickligare och mer kapabel att orientera sig i tillvaron på ett medvetet sätt. Det finns dock också en slags lärande som vi kan kalla transformativt, eftersom det leder till en mer djupgående förändring av personen. Detta lärande, eller kanske snarare denna typ av utveckling, innebär att man inte bara lägger till nya insikter och förmågor till den kärna man redan har, utan att själva personlighetskärnan transformeras. Det kan röra sig om ens självbild, ens mål i livet, ens grundläggande attityd till andra människor, etc. Transformativt lärande kan ta sig många olika former, och vi ger nedan exempel på olika typer.

Stina specificerar inte exakt vad hennes transformation handlar om, men det är uppenbart att förändringen är djupgående:

Du sa att så här i efterhand så var det bra att du inte fick fortsatt anställning.

Ja, det kan jag ju säga nu då.

På vilket sätt då?

För att det här livet som jag har haft efter den tiden, där jag s.a.s. kom ur sjukskrivningen och började titta på mig själv och har använt tiden till att jobba med mig själv så har det varit den absolut mest värdefulla tiden i mitt liv. Att tack vare allt det här som de då rörde upp i mig så har jag börjat att få se på mig själv och titta på vad är det jag behöver ändra i mitt sätt att förhålla mig till andra människor. Vad behöver jag se, vad behöver jag gå in och läka och hela med dem som står mig nära och vad har jag för del i det här. #A14

Susanne, som talar i nedanstående citat, har genom konflikten konfronterats med och övervunnit en rädsla att göra fel, vilket medfört att hon nu kan vara mer direkt och öppen än tidigare.

Skulle du säga att du har lärt dig nånting personligt sådär av den här situationen, har det gett, har det medverkat till något för din del ?

Ja, det är klart att jag har blivit rakare . . . det har jag . . . jag har blivit mer klar över att jag själv har fel ibland. Att otydlighet föder väldigt mycket fantasier, därför är jag mycket mer noggrann idag och frågar "har jag förstått dig rätt" alltså att jag är ännu mer noggrann, att inte låta idéer och misstankar få spelrum, jag har blivit mer konkret. Jag är inte ett dugg rädd för att misslyckas. Jag tror att jag skulle kunna utsätta mig för minst lika farliga saker, om det verkade meningsfullt och kreativt, jag är inte rädd för att . . . vad ska man säga . . . Jag har inget ansikte att förlora längre, jag har insett att såna saker är inte viktiga.

Jag har nog fått en mycket större frihet. #A16

I Doris fall visade konflikten tydligt för henne att hon har en tendens att låta sig behandlas som en dörrmatta. Konflikterfarenheterna gav henne en insikt om att hon faktiskt själv kan välja att inte gå in i rollen som offer:²²

Kan du summera vad du har lärt dig om dig själv genom den här konflikterfarenheten?

[...] Jag antar att jag kan sammanfatta det med en ofta använd fras - livet är vad du gör av det. Jag kan fortsätta vara offret, i mitt privata liv eller mitt arbetsliv, men jag väljer inte längre att spela den rollen. Jag tänker vara den person jag var menad att vara. Jag är bra på att ge råd åt andra, så nu tror jag att jag ska lyssna på mina egna råd. Den dag jag slutar lära, förändras och växa kommer förhoppningsvis att vara det datum som sätts på stenen som markerar att jag lämnat detta jordeliv. #B42

Lisa, som tidigare varit mycket avvaktande i relationer till kollegor, har genom konfliktens prövningar erfarit att förtroendefulla relationer kan stå pall för påfrestningar:

>Hittills har jag funnit det svårt att hantera det, men jag har sakta lärt mig hur

>jag ska hantera vissa personer, och jag känner att jag växt mycket.

Jag frågar alltid de jag intervjuar om det finns något med konflikten de kan säga har varit positivt. Kan du säga på vilket sätt du växt?

Jag har växt genom att tillåta mig själv att lita på en annan chef, komma nära någon eller utveckla en djup vänskap med någon, och genom att lära mig hur jag reagerat fel i vissa situationer. #B48

²² Se också citatet ur samma intervju i kapitel 2, avsnittet *M. Personeeegenskaper*.

Inger har genom sin konflikt utvecklat sin förmåga att behålla kontakten med sig själv, och inte rivs med i konflikteskalationens känslostormar:

Finns det något med den här konflikten som varit positivt för dig?

Jag känner igen feghet och osäkerhet och rädsla när jag ser den. Men jag glömmer inte heller att det i grund och botten handlar om människor och mänskliga beteenden.

Tycker du att konflikten medfört att du lärt dig någonting om dig själv?

Jag har lärt mig att i en situation som denna, kan man stå vid sidan av och låta alla andra bli högröda i ansiktet av ilska, men man kan ändå stå där och iaktta hela scenariot och återvända till den trygghet man har inom sig.

Menar du med detta att du har en viss grad av överseende med människors oförmåga att hantera sina relationer till medmänniskor på ett bra sätt?

Absolut! Vi har alla så olika bakgrund och olika faktorer som präglat oss. #B12

Hos personer för vilka stora delar av konfliktmandalat ingår i synfältet är det karakteristiskt att lärandet och utvecklingen kan gälla både det yttre och det inre, samt inte minst själva relationen mellan vem man själv är, och den aktuella omgivande situationens egenskaper. Sally, t.ex., använder sin frustrerande konflikt kring ledningen av en organisation både till att fördjupa hennes insikter i hur organisationer fungerar, och till att spegla hennes eget sätt att förhålla sig till olika situationer. Vi citerar ganska utförligt från olika delar av intervjun:

Finns det någonting med denna konflikt som du kan säga har varit positivt?

Ja, det har givit mig en högst oersättlig erfarenhet av transformationsproblematik i organisationssammanhang. Detta är ett av mina främsta intressen, alltings utvecklingskontext. [...] Det lär mig att det måste finnas en punkt där jag, i framtiden antar jag, kan vara förmögen att på ett tidigare stadium se när läget blivit låst och sannolikt är omöjligt att lösa upp. Det lär mig hur hotande jag kan vara för andra, kanske. Det lär mig tålamod och uthållighet. Det lär mig att det kan finnas tillfällen när den bästa lösningen är att dra sig tillbaka – eller åtminstone hålla den möjligheten öppen. Jag har inte riktigt nått dit ännu. Kan vara rätt nära, efter idag.

[...]

Jag har blivit utomordentligt skicklig på att leta efter egna projektioner, och det har jag ofta nytta av. Så i den här situationen så har jag undersökt var jag kan ha projicerat mitt eget bagage, men jag har inte funnit att det har varit fallet, så nästa lektion tycks handla om att veta när man ska investera och veta när man ska dra sig ur. Det är min egen attityd mot det jag möter som behöver förändras.

[...]

Jag antar att jag har haft tur genom att min bakgrund har förberett mig väl för vad livet har att lära mig i situationer med allt större utmaningar, vad gäller Ignatiansk "likgiltighet" eller jämnmod. Det är lustigt hur dessa lektioner byter fokus. Sedan två år har jag haft denna typ av lektion i ett träningsprogram för rådgivare som jag bidrog till att starta – otroligt sjuk gruppdynamik inom gruppen. Det var den första lektionen av det slaget, i att veta när man ska dra sig tillbaka från en grupp, förbluffande, oväntat, olösligt, och sorgligt. Nu lär mig dessa lokala utvecklingsprojekt hur jag ska släppa taget, bevittna, men inte dra mig undan. #B54

Sally är i färd med att hitta en balans som fungerar för henne själv mellan en rad olika faktorer: hennes egna visioner och ambitioner, hennes egen personlighet

och kompetens, och insikten att det ibland finns mycket små möjligheter att uppnå positiva förändringar i en frustrerande situation. Den senare insikten leder inte till cynism, utan till frågan om hur och var hon bäst ska sätta in sin energi så att den gör nytta.

Att aktivera lärandet

Den kanske viktigaste slutsatsen av vår genomgång av våra intervjuer vad gäller lärande är att de flesta svar och kommentarer är mycket summariska och fragmentariska. Detta innebär att de flesta av de vi intervjuat, och sannolikt av folk i allmänhet, bara utnyttjar en liten bråkdel av den potential för lärande och utveckling som finns i konflikterfarenheter. Med hjälp av sådana instrument som det konfliktmandala vi utvecklat, samt de begrepp och distinktioner vi presenterat i detta kapitel, bör det vara möjligt, menar vi, att aktivera och intensifiera potentialen för lärande och personlig utveckling hos personer som blir involverade i konflikter. Detta förutsätter en motivation hos den enskilde att rikta uppmärksamhet mot denna potential, samt tillgång till lämpliga instrument och ansatser. Det material som vi presenterar i denna studie är givetvis främst riktat till personer som yrkesmässigt arbetar med konflikter (i vidaste bemärkelse), samt läsare med stor motivation och relativt goda förkunskaper. Vi kommer dock under de närmaste åren att arbeta fram mer lättillgängliga instrument för att stödja lärande och utvecklingsprocesser, och hoppas att vi kommer att få hjälp i detta arbete av intresserade konsulter, lärare och terapeuter.

5. Att varsebli, tolka och hantera arbetsplatskonflikter: Sex porträtt

Inledning

I tidigare kapitel har vi var för sig beskrivit de enskilda element som kan förekomma i en persons reflektioner i samband med arbetsplatskonflikter. I detta kapitel ska vi närma oss en helhetsbild av hur människor kan fungera i konfliktsituationer genom att presentera porträtt av olika personer med fokus på hur de upplever och förhåller sig till arbetsplatskonflikter. Dessa porträtt bygger på valda intervjuer, men personteckningarna har stiliserats för att i högre grad vara representativa för vanliga sätt att fungera i konfliktsituationer.²³ De olika porträtten är avsedda att illustrera skillnader i hur man kan varsebli, tolka och hantera konflikterfarenheter, och de ska alltså läsas mot varandra. I porträtten har vi så mycket som möjligt bortsett från de konkreta konfliktomständigheterna i de intervjuer vi utgått från, och i stället försökt lyfta fram vad det är som är karakteristiskt för personens upplevelse, reaktioner, reflektioner och förhållningssätt. Det är givetvis viktigt att komma ihåg att de porträtt vi tecknar bygger på vårt eget intervjumaterial, och vi har uteslutande intervjuat personer som upplevt sig som *drabbade* i konflikterna. Vi har inga intervjuer med personer som trakasserat andra, eller de som inte anser att det finns någon konflikt fast andra sidan upplever en mycket intensiv konflikt.

Vi människor är lika varandra och olika varandra på så oerhört många sätt att det knappast går att skapa en typindelning som alla individer kan inordnas i. Vad vi gör här är därför främst ägnat att illustrera av vilken art skillnaderna individer emellan kan vara. Var och en är unik, och har sina egna särdrag. Samtidigt finns det också vissa mönster som är relativt vanliga. Ett syfte med den ansats vi presenterar i denna studie är att erbjuda begrepp och synvinklar som kan synliggöra karakteristiska former av varseblivning, tolkning och förhållningssätt. Detta kan vara värdefullt både för läsarens självinsikt och egna utveckling, och för förståelsen av hur andra fungerar. Vi hoppas alltså att läsaren under läsningen av den enskilda porträtten hela tiden ska jämföra porträttet med sig själv, och med personer i den egna bekantskapskretsen, och ställa sig frågor som: "På vilket sätt är jag lik och olik den person som porträtteras här?"

Vi presenterar nedan sex porträtt som representerar personer med olika grad av medveten reflektion kring konflikterfarenhetens olika aspekter.²⁴ Porträtten är ordnade efter växande medvetenhet, så att vi börjar med en person som knappast alls reflekterar över det han upplever, och slutar med en person som har en osedvanligt välutvecklad förmåga till reflektion. Vi visar också ett

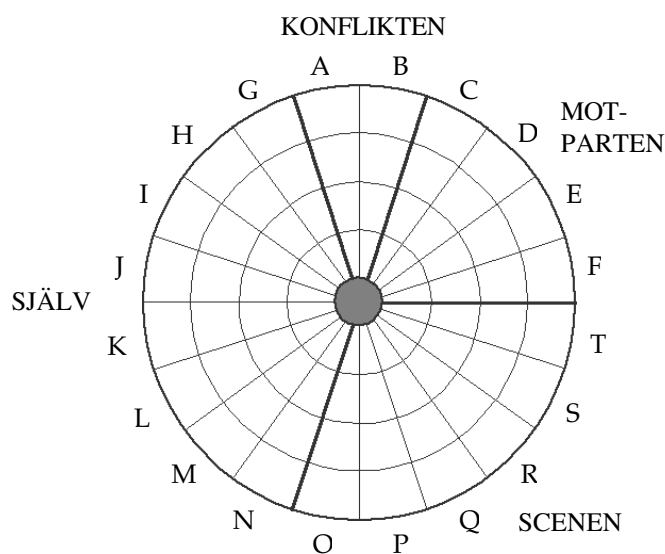
²³ Det första porträttet bygger dock inte på en person vi intervjuat, utan på personer som förekommer i flera av de berättelser vi fått höra.

²⁴ Porträtten i detta kapitel har inte kunnat bearbetas så grundligt som vi skulle önskat, p.g.a. begränsad tid. Vi kommer att i en senare version arbeta med att standardisera och fylla ut porträtten så att deras struktur är mer konsistent och logiskt uppbyggd.

konfliktmandala för varje porträtt, som ger en ungefärlig bild av vidden av respektive persons konfliktmedvetenhet. I samband med detta bör återigen påpekas att konfliktmandalat endast avbildar vad det är för slags frågor som individen aktivt reflekterar över. Många andra dimensioner av en persons sätt att varsebli, tolka och hantera konfliktsituationer kan inte åskådliggöras via mandalat, utan måste beskrivas med andra medel. Detta visas t.ex. av att de båda första personerna som porträtteras inte reflekterar alls, i strikt mening (jmf. fig. 5.1 och 5.2), men de är ändå mycket olika som personer.

Johan

Johans fokus i tillvaron är vad han själv har lust med och inte lust med. Han har en kort tidshorisont och vill främst inrätta en hygglig tillvaro för sig själv. Hans uppmärksamhet tar aldrig formen av genuina reflektioner över vad han känner, tycker, tänker och vill, utan han *är* det han känner, tycker, tänker och vill. Hans bild av det som händer är helt styrd av hur det påverkar honom själv och hans direkta intressen. Han orienterar sig inte i tillvaron genom några starkt utpräglade föreställningar om hur man bör leva eller vara, utan reagerar opportunistiskt, d.v.s. enligt vad som är till fördel för honom själv, i de situationer han hamnar i. Hans förhållningssätt till andra styrs av personliga sympatier och antipatier, och inte av normer och regler som gäller lika för alla. Han löser problem när de dyker upp, har svag framförhållning och försöker undgå besvär och onödiga ansträngningar. Han är ofta impulsiv, och ganska opålitlig, om han inte är väldigt angelägen om att bibehålla goda relationer med vissa personer. Hans moral är "se till att inte åka dit." Han bryr sig inte särskilt mycket om vad andra tycker och tänker om honom, om det inte påverkar hans möjligheter att få det



Figur 5.1 Konfliktmandala för Johan

han vill. När Johan kommer i konflikt med andra tempereras inte hans reaktioner av några tydliga idéer om hur man bör bete sig mot andra människor, utan i den mån han tänker på hur han ska förhålla sig så handlar det om kalkyler av vilka konkreta följder olika förhållningssätt kan tänkas få. Han är omedveten om att hans egna tolkningar är subjektiva och hans bild av vad som händer är mycket starkt präglad av vad han själv känner och tycker, utifrån hans egen situation. Han tänker knappast alls på *varför* saker händer, utan tycker de är bra eller dåliga. Han tenderar att lägga skulden på andra för de problem som dyker upp, och hans fördömanden är ofta svepande och helt onyanserade.

Han tänker inte heller alls på hur andra uppfattar situationen, och är inte ens riktigt medveten om att man *kan* tänka på hur andra känner, tolkar och önskar. Andras välbefinnande är inte något som utgör ett mål i sig för honom och om det passar honom kan han vara tämligen manipulativ, d.v.s. utnyttja andra för att nå egna fördelar. Att andras inre är osynligt för honom innebär också att han inte har några hämningar att säga vad han tycker om andra. Han kan vara brutal och kränkande och därvid inte alls tänka på vad detta har för konsekvenser i ett längre perspektiv. Genom att han inte har någon distans till sina egna tolkningar så behandlar han sina egna förmodande om vad andra har gjort eller har för avsikter som sanningar. Han kan t.ex. vara helt övertygad om att någon annan är en tjuv och totalt vägra att lyssna på vad andra har att säga i saken.

Om han blir kritiserad blir han förbannad, och ger igen, men sådana incidenter brukar glömmas relativt snabbt.

I konflikter är det svårt att ha med honom att göra därför att han inte ser någon poäng med att prata om gemensamma problem. Han har sin bild klar av var problemen ligger, och de finns inte hos honom själv.

För att fungera väl på en arbetsplats behöver Johan en tydligt avgränsad roll och en chef som aktivt följer upp att han sköter det han ska och inte inlåter sig på favoritism. Organisationen måste ställa upp fasta normer för arbetsplatsen, och följa upp att dessa normer efterföljs. Johan kan inte riktigt tänka strategiskt vad gäller hans egen position i en arbetsgrupp och behöver därför att andra sätter gränser.

I konflikter behöver Johan en chef som kan ingripa och ge klara anvisningar om en rättvis lösning, uppbackad av handfasta sanktioner.

Gunnel

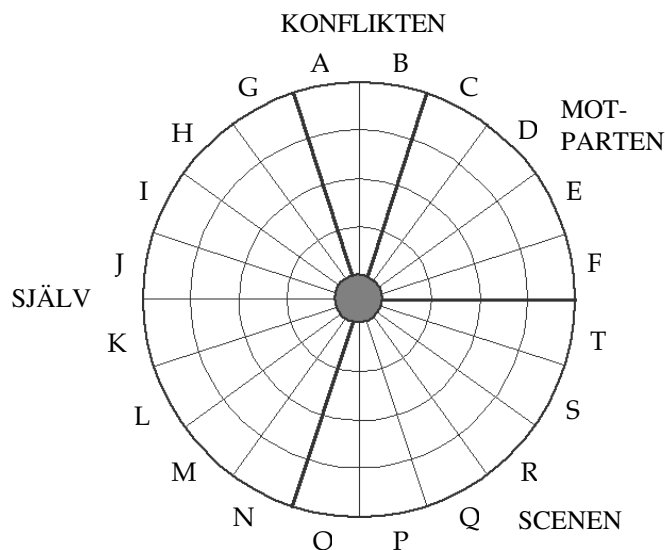
Gunnels bild av konflikten är inte artikulera till en sammanhängande berättelse, utan verkar mer bestå i fragment av upplevda situationer, känslor, tolkningar och tyckanden som hon inte riktigt kan formulera i ord. När hon ombeds att berätta om sitt fall så är det svårt för henne att veta var hon ska börja och vad hon ska säga. Intervjuaren får ställa många frågor, och svaren blir ofta mycket kortfattade och vaga. Vi tror att detta inte bara är en fråga om en svårighet att berätta för andra, utan att Gunnel faktiskt inte själv har överblick över vad som hänt, hur händelserna hängde ihop med varandra, och varför de inträffade.

Alla upplevelser svävar omkring i hennes inre, och kan inte betraktas, tolkas och bearbetas därför att de inte är distinkta gestalter i medvetandet.

Det är mycket hon inte förstår i det som hänt. Hon har inga tydliga föreställningar om hur den allmänna situationen på arbetsplatsen bidragit till konflikten, varför andra har förhållit sig som de gjort, eller vad konflikten egentligen handlat om. Hennes uppmärksamhet fokuseras på enskilda incidenter, men hon kan inte riktigt redogöra för vem som sade eller gjorde vad. Det enda hon vet är att det inte kändes bra. Hon har dock också svårt att sätta ord på sina egna känslor och i den mån hon över huvud taget formulerar dem blir det ofta i sådana vaga termer som att "det var jobbigt." I konflikten har andra betett sig på ett sätt som hon upplever som starkt kränkande och hon har reagerat på detta med att vara upprörd, få sömnproblem och genom att gråta.

Hennes fokus i tillvaron är främst att inrätta en dräglig och ordentlig tillvaro för sig själv och sina närmaste. Hon har inte några långsiktiga mål, men en föreställning om hur vardagen ska vara funtad för att hon ska känna sig tillfreds.

Hennes bilder av motparten är fragmenterade, och starkt dominerade av vad hon själv tyckte om den andre. Hon har ingen riktig föreställning om vad den andre är för slags person, i termer av personlighetsdrag. På direkta frågor blir svaren svävande och osystematiska, hon verkar associera ganska planlöst och blandar kanske en beskrivning av motpartens utseende, små detaljer om motpartens utbildningsbakgrund eller familjeförhållanden och omdömen som att "hon var elak." Det är uppenbart att hon inte ägnat några tankar åt att försöka göra sig en bild av andras personligheter, respektive varför de är som de är.



Figur 5.2 Konfliktmandala för Gunnel

Gunnel är i det närmaste helt omedveten om att hennes tolkningar och tyckanden är subjektiva. Hennes fördömanden av andra tempereras inte av en insikt i att saker och ting kan se annorlunda ut från en annan utsiktspunkt. Hon har mycket fasta föreställningar om vad som är rätt och riktigt och mycket låg tolerans för avvikelser i stil eller beteende. De som ser annorlunda ut, har annorlunda värden eller förhåller sig annorlunda är närmast per definition också moraliskt förkastliga människor.

Gunnel är alltså ibland mycket ohämmad i vad hon säger och gör i relation till andra. Hon kan vara mycket brysk i sin irritation över att andra beter sig dumt. Å andra sidan kan hon lätt känna sig hjälplös, eftersom hon saknar instrument att hantera situationer och relationer som skär sig ordentligt.

Det är viktigt för henne att man gör rätt för sig, främst genom att jobba ordentligt. Hon har inte några mål som refererar till ett livsprojekt eller till mer allmängiltiga visioner och värden, utan fokuserar på att kunna inrätta sin vardagstillvaro för sig och sina närmaste på bästa möjliga sätt.

Gunnel behöver i en konflikt först och främst hjälp av andra att få överblick och sammanhang i det som hänt och händer. Hon har mycket små möjligheter att föreställa sig hur andra reagerar på hennes eget förhållningssätt, och behöver därför en tydlig ordning, väl definierade roller och en chef som kan ge klara anvisningar när det behövs.

Anders

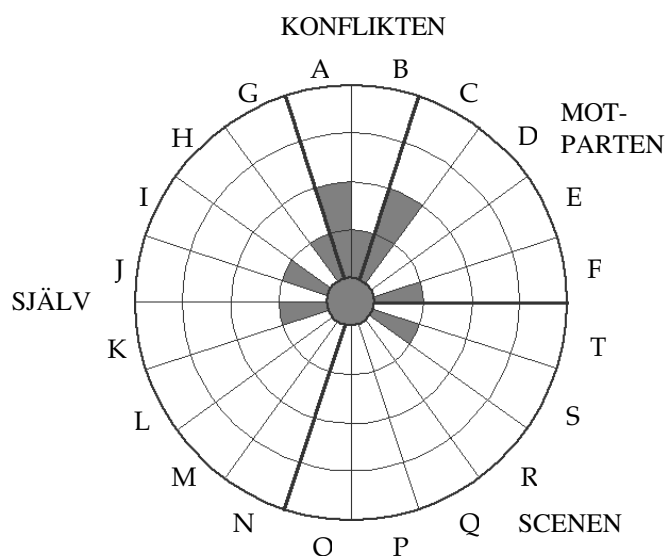
Anders bild av konflikten fokuserar främst på konkreta händelser, och hans egna reaktionerna på dessa. Hans upplevelser i samband med konflikten är relativt väl organiserade till en kronologiskt sammanhängande berättelse om händelseförloppet. Han har en god överblick över vad det är som hänt och kan berätta om vad olika personer gjort och inte gjort med många detaljer. Anders tar dock inte med sådant som organisationens allmänna ramar, struktur, kultur, traditioner och rollfördelningar i sin bild av konflikten, utan uppmärksamheten riktas helt på själva händelserna. Han tänker inte heller på det han upplevt som speciella fall av allmänmänskliga processer och förhållanden. Han ger alltså ingen bakgrund till konflikthändelserna, utan dyker rakt in i enskilda incidenter.

Även om Anders bild av konfliktförloppet är ordrik och detaljerad så är den starkt subjektiv. Anders är inte riktigt medveten om att hans egna tolkningar och tyckande genomsyrar hela hans bild av vad som hänt. Han är därför inte heller medveten om möjligheten av att hans egen bild av motparten och av händelsernas innebörd skulle kunna visa sig vara ofullständig eller t.o.m. felaktig i vissa delar. Han gör inga genuina försök att föreställa sig hur andra parter upplevt situationen eller honom själv, inte heller reflekterar han över vad hans motpart har för drivkrafter, mål och föreställningsvärldar. Frånvaron av försök att se händelser och omständigheter med andra parters ögon, eller försök att bortse från hans egna känslor och tyckanden, gör att den bild han gjort sig av konflikten är starkt subjektiv. Den är inte nödvändigtvis felaktig i sak, men den är selektiv och laddad med tyckanden och förmodanden som egentligen vilar

på väldigt svaga grunder. De proportioner olika aspekter av konflikthändelserna får i Anders upplevelse är inte tempererade av andras versioner. Den version han har av händelserna skulle därför knappast betraktas som en godtagbar beskrivning av konflikten av andra direkt inblandade. Detta resulterar i stora kommunikationsproblem, i synnerhet när andra inblandade är lika fast inbäddade i sina egna subjektiva bilder som Anders är. Olika parter bilder av konflikten är så olika att de inte har en gemensam referensram för att börja prata om hur den ska hanteras.

Anders bilder av sina motparter består mest i vad de har gjort och av ganska ytliga beskrivningar av deras personlighetsegenskaper. Han ser andra huvudsakligen ur ett förstapersonsperspektiv. Genom avsaknaden av reflektioner kring hur sådant som ledningsstrukturer, rollfördelningar, andras föreställningsvärldar och andras personligheter bidrar till att forma händelseförloppet, så tenderar Anders att lägga skulden för frustrerande erfarenheter på enskilda individer. Han känner sig kränkt och orättfärdigt behandlad. Då han inte har en klar och distinkt bild av sina egna värden och sin egen personlighet är han relativt sårbar för andras negativa speglingar av honom. Om andra förmedlar till honom att han gjort fel, har bristande kompetens eller liknande, så träffar det honom mycket hårt. Han har inte en stark egen bild av sig själv som kan ställas mot andras speglingar. Eftersom han inte tar sina egna känslor som objekt för reflektion så är han i hög grad fast i dem. Det enda sätt han ser att komma ur sina negativa känslor är att få upprättelse genom att de som behandlat honom illa medger sina fel, ber om ursäkt och ger honom kompensation.

Den endimensionella bilden av motparten innebär att det inte är naturligt för Anders att fundera över hur han ska kunna uttrycka sig eller bära sig åt för att få motparten att ändra sin inställning. Han tänker inte aktivt på hur relationen mellan honom själv och andra är, varför den blivit som den blivit, och hur man



Figur 5.3 Konfliktmandala för Anders

eventuellt skulle kunna förändra den. Anders *vill* inte ens ägna tankemöda åt att förstå motparten bättre, han är fullt upptagen med att tycka illa om henne eller honom. Konsekvensen blir att han inte tar några aktiva initiativ för att prata om vad som gått snett och varför. Han minimerar kanske till och med sin kontakt med motparten, markerar sitt ogillande, och försöker främst med olika konkreta påtryckningsmedel driva sina ståndpunkter. Till skillnad från Gunnel är han dock i viss mån medveten om att hans tyckanden är hans egna subjektiva åsikter. Han ger därför inte lika ohämmat uttryck för dem, förutom när han tycker han verkligen har skäl till sina negativa omdömen. Eftersom han inte är riktigt medveten om hur subjektiva hans tolkningar av händelser och andras motiv är händer det dock rätt ofta att han tycker att han har goda skäl för sina tyckanden.

Det som är viktigt för Anders är att ha en väl fungerande arbetsplats där han kan få utöva sina yrkeskunskaper så väl som möjligt, utan störande inflytande från andra. Han gillar att kunna lösa problem och göra ett bra jobb. Han vill ha en chef som kan fatta beslut, men som också är förmögen att lyssna. Han kan uppröras över missförhållanden, men han formulerar inte det som är viktigt för honom i termer av principiella värden, sin egen utveckling som människa eller organisationens funktion i samhället som helhet.

Anders kan bara i mycket begränsad utsträckning ta vara på sina konflikt-erfarenheter för att utvecklas som människa. Han reflekterar knappast över sig själv, hur han känner, hur han tänker, vad han är för en slags personlighet. Genom att han inte aktivt frågar sig hur han själv ter sig i andras ögon saknar han också ett viktigt instrument för att få distans till sig själv och hans egen roll i sociala sammanhang.

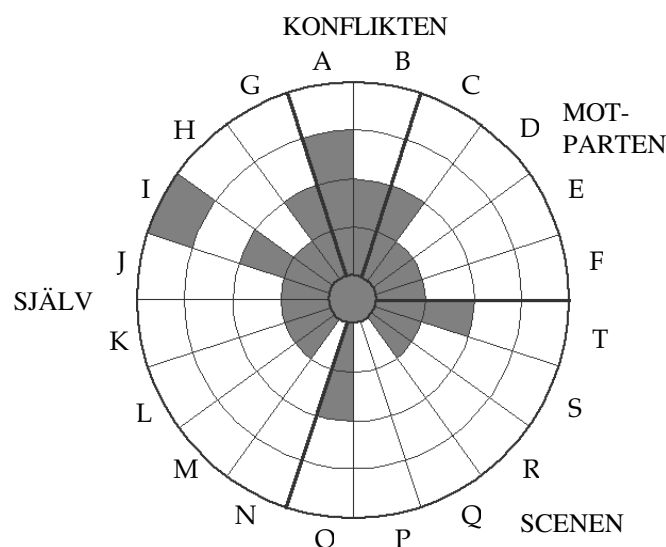
Om Anders hamnar i en allvarlig konflikt så skulle han behöva ha tillgång till en konflikthanteringsprocedur där en erfaren processledare dels hjälper honom lyssna till andras versioner av konflikten, dels garanterar att Anders får känna sig hörd och respekterad av sina motparter. I den mån han mår känslomässigt dåligt av konflikten kan han ha nytta av att gå i samtal hos en rådgivare som kan hjälpa honom synliggöra sina känslor och de tolkningar som ligger bakom känslorna. Härigenom kan det bli möjligt för honom att aktivt bearbeta sina känslor, och konstruktivt avsluta konflikterfarenheten.

Karin

För Karin är det självklart att se konflikten i sitt sammanhang, d.v.s. vad det är för slags arbetsplats, hur arbetsvillkoren är, hur ledningsstrukturen ser ut och inte minst hennes egen bakgrund: vad hon har för utbildning, vad hon gjort tidigare, hur hon hamnade på sin arbetsplats. Dessa omständigheter är viktiga för Karin, därför att de säger något om ramarna. Ramarna i sin tur är en del av förklaringen till varför konflikten uppstod och varför hon själv hamnade i den. Karin har alltså en slags inre kartbild som ger henne en överblick och hjälper henne orientera sig i det som händer. Detta speglas i hennes sätt att berätta om sin konflikt, på så sätt att hon börjar med att beskriva arbetsplatsen och hur hon

hamnade där. Redan här märker man att hon kan sätta sig in i andra personers roll: hon vet att för åhöraren är det viktigt att få en överblick över vad det är för slags arbetsplats om denne ska kunna förstå själva händelseförloppet. Hon berättar välordnat och detaljerat om händelserna och väver samtidigt in sina egna reflektioner kring hur hon såg på förhållanden och händelser. Hon har en välutvecklad bild av hur förhållandena på arbetsplatsen borde vara, idealt sett, och jämför hela tiden hur det är med hennes föreställningar om hur det borde vara. Ett centralt tema för henne är roller och rollfördelning. Hon skiljer tydligt mellan rollerna och de individer som har olika roller. Hon är angelägen om att rollerna ska vara tydliga och reflekterar hela tiden över hur individerna förhåller sig i de roller de har. Att hon ser denna dimension i det som händer på arbetsplatsen gör att hon inte lägger skulden för negativa förhållanden enbart på individerna, utan hon ser problemet mer i termer av oklara rollfördelningar, dåligt fungerande kommunikation, och i hur enskilda personer sköter sina roller. Hennes bild av problematiken leder också till att hon tar egna initiativ till att försöka förändra situationen, t.ex. genom att begära befattningsbeskrivningar eller ta upp diskussioner kring rollfördelning och kommunikationsmönster. Hennes sätt att tänka om rollfördelningar är dock tämligen konkret, d.v.s. vem som ska ha vilka funktioner på arbetsplatsen. Hon reflekterar inte över roller ur ett mer psykologiskt perspektiv, d.v.s. vem som har ett psykologiskt övertag, vem som har mer informell status, etc.

Karin vinnlägger sig om att ge en så rättvisande bild av händelseförloppet som möjligt. Hon håller därvid isär sina subjektiva känslor och tyckanden från bilden av konflikten och av de inblandade personerna. Hon ser alltså inte konflikten ur ett förstapersonsperspektiv. Men hon har heller inget större djup i sina tankar om andra parter i konflikten. Hon noterar att de har vissa sätt att förhålla sig som är problematiska för såväl henne själv som för andra och tycks göra sig en slags helhetsbild av dem som personer utan att ha mer ingående



Figur 5.4 Konfliktmandala för Karin

föreställningar om varför de är som de är. I den mån hon diagnosticerar motparten är hon medveten om att hennes bild är subjektiv och inte kan behandlas som den slutgiltiga sanningen. Hon har en grundinställning som innebär att individer är olika och tycks acceptera att en del är besvärliga att ha att göra med. Hon vill gärna tro gott om andra och hon vill kunna respektera dem. Hon lägger alltså inte i första hand skulden på enskilda personer utan ser problemen mest i termer av att rollfördelningen, i synnerhet ledningen, inte fungerar så väl att konsekvenserna av de besvärliga personernas beteende hålls inom rimliga ramar.

Hennes andrapersonsperspektiv är främst relaterat till konkreta situationer: hon ser hur andra kände sig i ett visst läge och hur deras attityd och agerande påverkades av att de själva var under press, t.ex. Däremot ägnar hon inte någon större uppmärksamhet åt att försöka föreställa sig hur det är att vara den andre, som helhetspersonlighet.

När Karin kommer i konflikt med andra så känner hon sig pressad och frustrerad. Hon noterar vad hon känner och behöver för att må bra och har tydliga föreställningar om gränserna för vad som är acceptabelt. När situationen blir för pressande tar hon ansvar för sig själv genom att söka stöd hos kollegor eller professionella stödpersoner. Hon vet själv när det är dags att sjukskriva sig eller säga upp sig eftersom hon aktivt noterar hur hon mår. Hennes frustration omsätts dock inte i stark antagonism, hon upplever inte att man kan ge enskilda individer hela skulden för problemen, utan tycks se det så att andra inte riktigt kan rå för sina begränsningar. När hon blir utsatt för kritik och nedsättande attityder så träffar det henne inte särskilt djupt, eftersom hon har sina egna normer till stöd när hon bedömer om hon gjort ett bra jobb eller inte. Andras kritik kan kännas jobbig och utgöra en negativ miljö som hon inte vill ha, men den har inte så stor betydelse för hennes självkänsla. Hon kan alltså sakligt konstatera att en annan person tyckte mycket illa om henne själv, utan att gå till motattack eller mobilisera försvar för sin självkänsla.

Karins medvetande om sitt eget inre går inte heller särskilt djupt. Hon noterar vad hon känner (t.ex. intuitiva aningar), hon har en klar föreställning om hur hon vill ha det i sitt yrkesliv och hon har en känsla för vad hon tycker är viktigt. Hon kan också i viss mån se tillbaka på hur hon själv känt och reagerat och notera att hon inte var riktigt medveten om bakgrunden till sina reaktioner. Hon kan t.ex. i efterhand se att hon lät sig övertalas att ta ett jobb därför att hon var smickrad av att bli tillfrågad.

Det som är viktigt för henne på arbetsplatsen är att kvaliteten på de produkter eller tjänster som man producerar är god, och bidrar till avnämarnas livskvalitet. Hennes övergripande mål är alltså av mer principiell art än för Anders i det föregående porträttet.

Karin inser att varje erfarenhet är ett tillfälle till lärande, men eftersom hon inte har en särskilt differentierad bild av sitt eget inre, så är hennes lärande heller inte konkret. Hon samlar erfarenhet om hur det fungerar ute i livet, och blir därmed erfarnare och skickligare med tiden, men har ingen tydlig föreställning om i vilka avseenden hon själv kan utvecklas som människa. Hennes lärande är alltså inte av transformativt slag annat än undantagsvis.

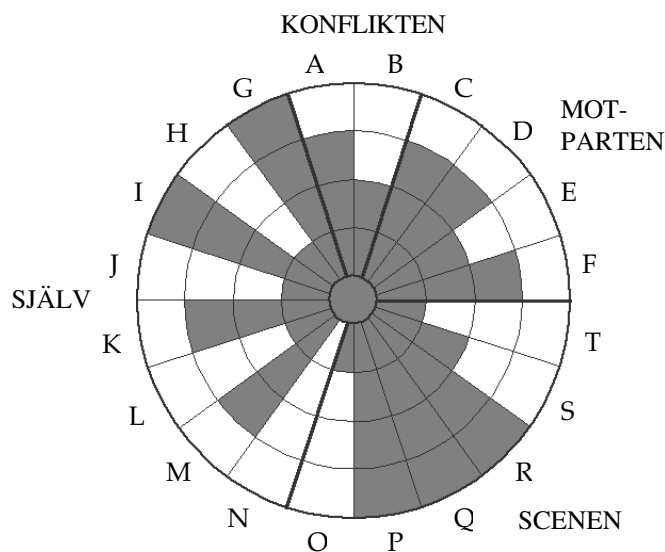
För att trivas på jobbet behöver Karin kunna känna att arbetet är meningsfullt

i ett större perspektiv, samt att det går att kommunicera konstruktivt med kollegor och chefer om hur man ska organisera verksamheten. Om hon råkar i konflikt behöver hon ha tillgång till personer som kan fungera som samtalspartner i ett gemensamt sökande efter konstruktiva lösningar.

Personligen kan hon utvecklas genom att ägna mer uppmärksamhet åt att förstå hur andra fungerar och hur hon kan använda en sådan förståelse för att kunna tackla dem på det sätt som har goda förutsättningar att fungera i det enskilda fallet.

Lasse

Ett framträdande tema i Lasses bild av konflikten är vad som händer med de informella rollerna och relationerna mellan inblandade personer. Medan Karin tänker på roller mest i termer av vem som har ansvar för vilka funktioner, så ser Lasse det som händer i termer av hur olika individer försöker skaffa sig vissa positioner i en grupp. Lasse berättar också om de konkreta händelserna i konflikten, men han ser dessa som uttryck för en bakomliggande process. Hans bild av motparten kan inkludera sådant som att denne har svagt självförtroende och försöker kompensera detta genom att skaffa sig en stark ställning på arbetsplatsen. Motpartens irriterande förhållningssätt ses alltså som en följd av inre processer som motparten själv antagligen inte är medveten om. Det motparten gör ses bland annat i termer av vilken funktion agerandet har för att skapa och upprätthålla en viss rangordning mellan de inblandade. Lasse uppmärksammar icke-verbala budskap, som kroppsspråk, tonfall, antydningar och indirekta innebörder i olika handlingar. Han tolkar dessa budskap som uttryck för andras känslor, inställningar och försök att skapa en viss position åt sig själva i en grupp eller i en relation mellan två personer.



Figur 5.5 Konfliktmandala för Lasse

Lasses egen personlighet finns hela tiden som en tydlig gestalt i hans synfält. Han reflekterar över hur han själv förhåller sig och har tankar om hur hans egen bakgrund lett till att han reagerar starkare på vissa saker än kanske en annan person skulle göra. Lasse ser alltså sig själv som aktiv del av konfliktförloppet och använder också konflikthändelserna som spegel för att se sig själv. Han vet att hans egna tolkningar kan vara ofullständiga eller felaktiga och han vet att det finns en möjlighet att han har en falsk bild av sig själv. Han ser hur hans egna starka känslor kan göra det svårt för honom att tänka klart i kritiska situationer, vilket kan leda till att han antingen håller inne en del impulser han får, eller också efteråt reflekterar över vad som hände. Han är benägen att söka upp andra och be dem ge sin ärliga bild av vad det är som pågår. Han är angelägen om att komma fram till en sannare bild av både sig själv och motparten. För Lasse så finns det alltså många variabler i konflikten: en blockerad situation kan luckras upp inte bara genom att motparten ändrar sig, utan också genom att han själv förändras genom nya insikter.

Genom att Lasse har en viss förståelse för vad det är som driver motparten så är det också naturligt för honom att fundera ut strategier för att kringgå de mest besvärliga aspekterna av situationen. Han har en inre modell av hur motparten fungerar och kan därför kalkylera med motpartens reaktioner i olika tänkbara scenarier. Eftersom själva relationen mellan honom själv och motparten är en tydlig gestalt i Lasses varseblivning så kan han också göra sig föreställningar om hur relationen skulle kunna förändras. Han kan också bedöma om det finns några chanser att konstruktivt omgestalta hur relationen fungerar genom att t.ex. direkt prata med motparten om hur de umgås med varandra, eller om det inte verkar vara någon idé att ens försöka. I det senare fallet söker han i stället vägar att undgå de värsta problemen.

Lasses förmåga att förstå hur han själv och andra fungerar och att använda denna förståelse för att orientera sig i sociala situationer gör att han känner sig rätt kompetent. Han har en hög grad av acceptans för sig själv och gott självförtroende.

Det som är viktigt i Lasses arbetsliv är att han kan utvecklas vidare som människa, lära mer, öka sin kompetens, samt, inte minst, kunna vara sig själv som den unika individ han är. Han har en lång tidshorisont och ser de konkreta händelser han är med om som uttryck för allmänmänskliga teman. När han hamnar i en konflikt så ser han inte detta bara som ett irriterande problem som man måste tackla. Konflikter hör till livet, och det tillhör uppgifterna i livet att lära sig hantera dem. En konflikt kan därför vara en berikande erfarenhet. Genom konflikten kan man lära känna sina egna reaktioner och man kan lära sig sådant som att stå på sig på ett konstruktivt sätt, eller hur man umgås med frustrationer.

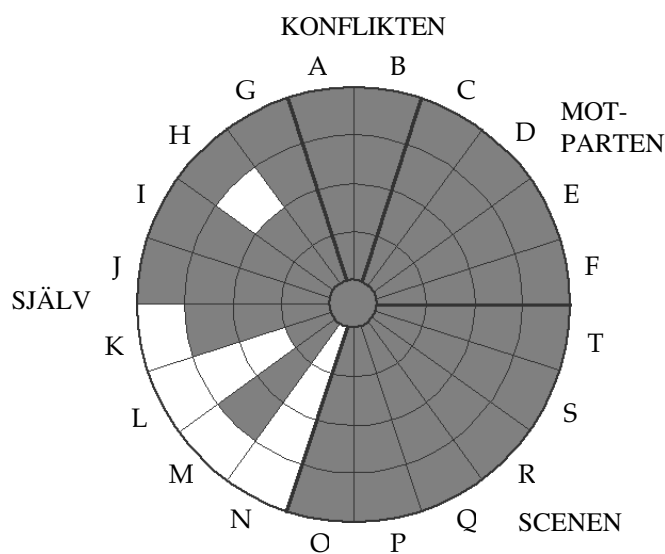
Elisabeth

När personer som Elisabeth hamnar i konflikter är det ofta därför att de har tankar om hur deras arbetsplats borde vara ordnad för att fungera optimalt i förhållande till de funktioner organisationen har i samhället. Hennes fokus är,

kan man säga, på gestaltningen av system och processer och på hur dessa kan utformas för att arbetsplatsen ska fungera, både vad gäller medarbetarnas tillfredsställelse och kvaliteten på de produkter och tjänster som produceras. Hennes bild av konflikten är mycket komplex, hon väver samman såväl organisationsstrukturer, förändringsprocesser i organisationens omvärld, traditioner och kulturer, rollfördelningar som individers personlighet och tolkningsmönster. Det är en självklarhet för henne att man kan betrakta en konflikt och en arbetsplats ur många olika perspektiv och hon kan röra sig mellan dessa perspektiv på ett smidigt sätt utan att tappa orienteringen. Hon kan t.ex. se det som händer ur VD's perspektiv, ur en gruppchefs perspektiv, ur ett tekniskt perspektiv, ur sitt eget personliga perspektiv och ur ett moraliskt perspektiv, och integrera de olika infallsvinklarna i sin egen förståelse och tolkning. Karakteristiskt för henne är att hon aktivt och ständigt reflekterar över ett brett spektrum av företeelser. Hon funderar över hur andra tänker och upplever situationer, hur omvärldsförändringar nödvändiggör förändringar av arbetssätt, hur hon själv agerar och reagerar och vad hon själv egentligen vill. Det är viktigt för henne att ständigt pröva sina egna tolkningar, mål och värden och hon förväntar sig att hon själv kommer att förändras och omvärdera sina hittillsvarande övertygelser.

Hennes egen identitet bygger på en intim självkänedom och acceptans av hur hon är som person och hon är därför inte särskilt beroende av eller sårbar för andras åsikter om henne. Hon kan härigenom agera på ett mycket prestigelöst sätt, ställa sig i centrum om hon tycker det behövs eller ta ett steg tillbaka, om hon tycker detta bättre tjänar den goda saken.

När hon hamnar i en konflikt så funderar hon över hur hennes motpart fungerar, i syfte att anpassa sitt eget förhållningssätt så att motparten ska kunna agera så konstruktivt som möjligt. Hon tar i konflikten många och olikartade



Figur 5.6 Konfliktmandala för Elisabeth

initiativ till att bearbeta problemen, främst genom att prata med de inblandade så rakt som möjligt om det hon ser som centrala frågor. Hon förväntar sig och vill att alla parter, oberoende av vilken ställning de har i organisationen, ska kunna möta varandra som vuxna, mogna människor. Hennes största frustration är när detta inte är möjligt, t.ex. genom att andra vägrar kommunicera om vad Elisabeth tycker är gemensamma problem.

Elisabeth behöver en arbetsmiljö där hon kan få utöva sin förmåga till strategiskt tänkande och kreativa lösningar. Hon behöver kunna kommunicera med sina medarbetare och chefer på ett öppet och förutsättningslöst sätt, där hon bemöts av respekt för sin individualitet och kompetens oberoende av titel och rang. Hon mår inte bra i miljöer där det finns rigida traditioner och små möjligheter till konstruktiv förändring. Om hon hamnar i konflikt kan hon behöva ha en samtalspartner som kan hjälpa henne att få lite mer distans till de trögheter hon frustreras av och kanske stöd i att i tid lämna en miljö som är alltför oflexibel för att hon ska kunna realisera sin potential och sina värden.

Vad hon själv behöver lära sig är främst att acceptera att många individer och grupper är så fastlåsta i bestämda tankemönster och traditioner att de är oförmögna till förändring. Hon kan ha svårt att släppa sina ideal om hur människor bör relatera till varandra och hur organisationer bör fungera. Hon kan dock bli mer effektiv och trivas bättre med sin tillvaro om hon koncentrerar sina energier där det finns gynnsamma förutsättningar för att skapa något värdefullt och släppa ambitionerna där konstruktiv förändring inte har goda utsikter.

Individer och arbetsplatser

För vår egen del är vi övertygade om att de karakteristiska skillnader som framträder när man jämför porträtten ovan med varandra är relevanta och viktiga för att förstå hur individer och grupper fungerar i arbetslivet. Det behövs dock mer forskning för att utveckla och underbygga det perspektiv vi givit en preliminär utformning här. En naturlig komplettering av vår ansats är att undersöka vad som händer på en arbetsplats som domineras av personer som liknar Johan, Gunnel, Anders, eller någon av de övriga. Vi tycker oss i vissa intervjuer kunna se att det finns arbetsplatser som utbildat särskilda kulturer på grundval av karakteristiska föreställningsvärldar. En inte obetydlig del av konfliktfallen tycks också involvera att en person som liknar t.ex. Elisabeth hamnar på en arbetsplats där de flesta liknar t.ex. Gunnel och/eller Anders. Vi hoppas att vi ska kunna undersöka samspelet mellan arbetsplatskulturer och individuella föreställningsvärldar mer systematiskt under de kommande åren.

6. Jane får sparken

Inledning

Hela detta kapitel ägnas åt intervjun med "Jane." Vi har valt ut denna intervju för en utförlig diskussion av två skäl. Det första är att Jane har, som vi ser det, osedvanliga färdigheter, både vad gäller benägenhet till reflektion och förmåga att hantera situationer med andra människor. Genom att Jane också berättar mycket utförligt och detaljrikt om sina erfarenheter ger intervjun många illustrationer av olika typer av sofistikerade kompetenser. Det andra skälet till att använda just denna intervju är att den så tydligt visar gränserna för vad individuella konflikthanteringsfärdigheter kan uträtta på en arbetsplats där de flesta inte vill bearbeta konflikter. Jane fick, trots sina sofistikerade färdigheter, helt enkelt sparken.

Vi hoppas att intervjun med Jane ska ge läsaren en levande inblick i hur en osedvanligt medveten person tänker, känner och reagerar på frustrerande arbetslivssituationer. Janes reflektioner kan, i bästa fall, leda till att läsaren jämför med sig själv och därmed får syn på både hur han/hon fungerar nu, och möjligheter till att fungera på ett annat och kanske mer tillfredställande sätt.

Denna intervju är den längsta av alla de e-postintervjuer vi gjorde. Utskriften omfattar nästan 40 sidor text. Jane berättade *mycket* utförligt om sina erfarenheter, och trots att intervjun är den längsta vi gjort, användes bara fyra omgångar av frågor och svar, mot normalt 5-7. Vi kommer att återge nästan hela intervjun, några stycken i taget, i stort sett i den ordning de ursprungligen skrevs. Varje intervjuutdrag kommenteras i direkt anslutning till utdraget, vilket innebär att vi pekar ut de aspekter av intervjun vi ser som relevanta för våra frågeställningar i den ordning de uppträder. Vi har också satt in klammer med kodbeteckningar i texten (t.ex. så här: [C4]). Dessa koder refererar till frågetabellen som presenterades i kapitel 2. Syftet med detta är dels att peka ut det som är karakteristiskt i Janes sätt att berätta, dels att använda intervjun för att ytterligare illustrera vad de olika frågorna innebär i praktiken. Sist i kapitlet visar vi också Janes konfliktmandala.

Intervjun är översatt från engelska och är något redigerad, dels för att dölja de inblandades identiteter, dels för att eliminera ett fåtal utvecklingar som inte är relevanta här. Vi har givetvis inhämtat "Janes" tillstånd att använda hela intervjun som fallstudie i denna rapport.

Intervjuomgång #1

Vi dyker rakt in i Janes fall, så som hon skrev det i sin inledande fallbeskrivning:

- 1 Jag hade flera konflikter på mitt senaste jobb. Jag tror att den primära konflikten var med min chef, Becky. Jag tror att denna konflikt gav upphov till andra, sekundära konflikter. Båda sorterna ledde till slut till att jag lämnade mitt jobb. Jag ska berätta

ett par exempel på konflikter för dig, men först ska jag försöka placera in det hela i ett sammanhang.

2 Min del av företaget sysslar med produktutveckling. Företagets mål är att "arbeta snabbt och producera mycket." Mitt personliga mål är att "arbeta effektivt och bra, och producera hög kvalitet" [L1, T2]. Jag anställdes som projektledare, och var den förste i mitt team. Jag anställde de andra medlemmarna i teamet och byggde upp det, därför var min position teamchef. Jag var ansvarig för fördelning av arbetsuppgifter, tidsplanering, samt viss produktutveckling. Jag utförde också en del uppgifter åt andra grupper när det behövdes. Slutligen var det mitt ansvar att vara representant från vårt kontor till huvudkontorets produktutvecklingsteam. [O1]

3 Inom en vecka efter att jag hade börjat tillkännagavs att vårt lilla företag gick ihop med ett större företag baserat i en annan del av landet. Inom sex månader kunde jag inte längre tillåta mitt team eller mig själv friheten att helt bestämma själva vilka stilar, mallar, verktyg, etc. som vi skulle använda. Vi var tvungna att arbeta inom en större struktur [O1]. Jag såg nödvändigheten till anpassning till den övergripande företagsstrukturen; det fanns ett mandat att göra så [L1, T4]. Min chef tyckte att vi kunde fortsätta arbeta som vi ville; till någon tvingade oss att anpassa oss, antar jag [D1].

Redan i första stycket är framgår det att Jane funderat en hel del över sina konflikterfarenheter och att hon har tankar om vad som är det mest fundamentala problemet och vad som är bieffekter av detta problem. När hon börjar berätta sätter hon sig in i läsarens perspektiv och är angelägen om att ge en tydlig bakgrund till historien. Det hon tycker är väsentligt för denna bakgrund är verksamhetens art och överordnade värden ("arbeta snabbt"), sin egen roll och funktion, samt företagets organisatoriska sammanhang (förändrad ägarstruktur, och konsekvenser av detta). Redan här antyds en av de underliggande konfliktorsakerna, nämligen att företagets ideologi och hennes egen föreställning om mål skiljer sig åt. Hon uttrycker detta i neutrala termer, d.v.s. utan att avfärda några omdömen om den förhärskande inställningen inom företaget, men det framgår ändå att hennes egen inställning är annorlunda. Härigenom framstår hon som trygg och säker i sina egna värden – det tycks inte vara så att hon behöver försvara sin egen annorlunda inställning, t.ex. genom att nedvärdera företagets inställning.

Stycke 2 visar också att det är naturligt för Jane att tänka i termer av vilken roll man har i en organisation, d.v.s. vilka uppgifter som är knutna till hennes position i företaget. I stycke 3 visar Jane prov på ett brett strategiskt perspektiv: hon ser att fusionen med en större koncern på sikt kommer att göra det nödvändigt att harmonisera vissa aspekter av arbetet med de konventioner som gäller i koncernen som helhet. Hon ville på ett tidigt stadium påbörja denna harmoniseringsprocess, medan hennes chef tydligen inte såg någon nödvändighet att göra så.

4 Inom ett år efter jag hade börjat så hade organisationen ändrats så att jag samtidigt som jag löd under min tidigare omedelbara chef, Becky, så rapporterade jag också med "streckad linje" till en ny chef vid huvudkontoret. Jag bad Becky att undersöka vad detta betydde, och hur det påverkade oss och vår budget. Jag gav henne mycket specifika frågor, jag fick aldrig något svar. [P4]

Janes starka medvetenhet om betydelsen av klara roller kommer till uttryck här, och den oklarhet som hon genast uppfattar försöker hon reda ut genom att vända sig till sin chef.

5 Inom ett och ett halvt år hade mitt team växt från en till fyra personer, och vårt ansvarsområde från tre produkter till tolv. Våra deadlines följde på varandra i strid ström och stressen påverkade alla. [O1]

6 Vid september i år var jag mycket stressad och olycklig över min arbetssituation [I1]. Jag kände det som om Becky inte längre fanns tillgänglig för att hjälpa mig, för hon hade för många andra arbetsuppgifter [H1]. Vårt veckomöte med teamledarna hade minskat till det blev inga alls, eller bara mycket sällan. Jag började ifrågasätta hennes förmåga att släppa ifrån sig arbete och låta mig hantera situationer. Jag kände mig övergiven och som om jag saknade det mandat jag behövde för att kunna göra mitt jobb [I1]. Det hände ofta att hon engagerade sig så aktivt att hon tog över situationer eller gjorde saker själv snarare än delegera dem till mig. Jag fick ofta reda på information efter saker inträffat, för sent eller inte alls [C1]. Jag försökte ta upp detta med henne, och blev ofta "avfärdad" [A4].

7 Till exempel så bad jag att hon skulle omfördela arbetsbördan så att jag och mitt team skulle ha mer tid att lära och bli experter på produkterna [R4]. Jag kände att studier som leder till kunskap är en förutsättning för att en produktutvecklare framgångsrikt ska kunna utveckla produkter som svarar mot slutanvändarnas behov [T4]. Hon sa att det var onödigt. Jag tyckte att antingen hade hon missförstått mig, eller också missförstod jag henne, både i detta fall och i många andra fall. Jag frågade henne regelbundet direkt eller via e-post efter klargöranden om jag kände eller la märke till att hon var kritisk till mina metoder [D4]. Jag tror att som regel var det jag som initierade alla kontakter.

När Jane kommer fram till den period då hon verkligen börjar bli frustrerad över situationen, så väver hennes beskrivning ihop yttre omständigheter (täta deadlines, ökade arbetsuppgifter, hennes chefs minskade utrymme pga. tidspress), Beckys beteende och hennes egna känslor inför det som händer. Jane vill ha de mandat och den information som hon behöver för att fungera inom den chefsroll hon har, men hon menar att Becky ofta hellre gör saker själv än lämnar ifrån sig ansvaret till Jane. Återigen lägger hon märke till att rollfördelningen inte är klar och fungerande och återigen försöker hon ta upp frågan med sin chef, men får inget gensvar. Hon söker också aktivt kritisk feedback från sin chef, för att på ett tidigt stadium kunna reda ut meningskiljaktigheter kring hur hon ska arbeta.

8 Första konfliktexemplet:

I september var det dock hon som tog initiativ till ett samtal. Hon skickade mig ett meddelande som begärde att vi skulle träffas för att diskutera mitt teams inriktning och prata om sätt att förbättra vårt sätt att arbeta [C1]. Det fanns ingen kontext, men jag misstänkte att det kom någonstans ifrån. Jag gick för att träffa henne. Hon började prata om hur vi behövde hålla alla alternativ öppna och uppmuntra folk att komma med idéer. Jag sa att jag höll med, men varifrån kom allt detta? Hon sa att någon (Donald) från mitt team hade kommit till henne för att diskutera att han var missnöjd med situationen. De andra två från mitt team (Bill och Carlos) yttrade sig också, men för att säga att de var oroliga att Donald kanske skulle sluta. Alla teammedlemmarna ville ha mer självständighet [B1]. Vi diskuterade att båda av oss kände oss tveksamma till detta med tanke på tidigare prestationer och brist på erfarenhet [B2] (Donald hade

mindre än två års erfarenhet och hade bara haft ett jobb tidigare där han arbetade på egen hand utan direkt arbetsledare. Detta var Carlos första jobb efter högskolan. Bill hade ungefär fyra års erfarenhet.)

9 Jag frågade henne om hon hade föreslagit att de kom och pratade med mig först [A4]. Hon sa att hon hade det, men att Donald hade tyckt att det var obehagligt. Jag sa att för att kunna lösa detta måste jag känna till problemet, och måste kunna prata med honom. Hon sa att hon inte såg något problem i att hon hanterade situationen. Jag kände mig frustrerad av detta [I1]. Jag kände ofta att jag inte fick möjlighet att hantera saker på det sätt jag trodde att jag borde hantera dem, och kände att hon la sig i mitt arbete alltför mycket [C4].

I denna beskrivning av en viktig incident framgår det att Jane direkt frågar sig själv vad bakgrunden är till det Becky har att säga och hon tvekar inte att aktivt fråga Becky efter denna bakgrund. Härigenom blir diskussionen snabbt fokuserad på de konkreta problemen som dykt upp. Förutom att diskutera dessa ser dock Jane att det finns en ytterligare nivå på problematiken, nämligen hur man principiellt går till väga för att hantera den här typen av frågor. Uppenbarligen ser inte Becky att detta är ett viktigt tema att diskutera, kanske tänker hon mer i termer av ett konkret problem som snabbt ska lösas. Återigen rapporterar Jane hur hon kände sig i situationen och även vilken tolkning av situationen som gav upphov till känslorna.

10 Jag talade med var och en av teammedlemmarna och erbjöd följande lösning: Jag skulle lämna över ansvaret till teamet och själv inta en handledande roll [E4]. De skulle hantera sina egna tidsplaner och kunde skriva ned hur de ville att teamet skulle arbeta och hur de trodde det kunde genomföras. Jag bad om lägesrapporter och teammöten för informationsutbyte varje vecka. Jag bad dem att tala om för mig hur de ville göra detta [R4]. (Tidigare hade de varit mycket motvilliga mot rapporter och möten. Jag var tvungen att påminna dem varje vecka.)

Janes föreställning om gott chefskap är i denna situation att ge tillfälle för hennes teammedlemmar att ta större självständigt ansvar för hur de upplevda problemen ska hanteras. Hon är själv beredd att ta ett steg tillbaka som chef, men begär av sina teammedlemmar att de klart ska formulera hur rollfördelningen ska se ut och hur koordinationen av arbetet ska ske. Jane ser det som nödvändigt att hon som teamchef har information om hur arbetet fortskrider, men eftersom hon sedan tidigare vet att teammedlemmarna varit motsträviga kring detta så ber hon dem själva föreslå ett lämpligt sätt att hantera denna funktion. Hon vill involvera hela teamet i en öppen process för att utveckla ett arbetssätt som tillfredställer alla inblandades önskemål och behov.

11 Min diskussion med Donald gick dåligt. Han kände att han inte hade någon förpliktelse eller något ansvar att komma till mig (vilket jag tror Becky regelbundet understödde) och trodde inte han kunde reda ut saker och ting med mig [D1]. Jag frågade vad jag kunde göra och han svarade ingenting. Från den punkten och framåt kommunicerade han mycket lite med mig [C1]. Innan detta tillfälle hade han inte signalerat några problem till mig. I vår årliga utvärdering hade han markerat mig som en utmärkt chef. När jag frågade om detta sa han att det hade känts obehagligt att säga sanningen.

12 Faktum är att han till och med i detta samtal tillstod att han verkligen gillade

mig och visste att jag alltid försökte hjälpa teamet och att han visste att jag alltid försökte ge honom projekt som han skulle gilla och sedan ge honom mycket frihet vid genomförandet [E1, D1]. Jag var verkligen förvirrad [I1]. Hans ilska verkade vara fokuserad på, och Becky höll med, det faktum att han tyckte det var obehagligt att ha en så engagerad arbetsledare [E3] Vi drog slutsatsen att han föredrog att arbeta på egen hand [E4]. Faktum är att produktionsingenjören för hans huvudprojekt hade klagat inför Becky att Donald inte var tillräckligt kommunikativ. Hur som helst, jag skulle ha givit honom ett ökande utrymme och insåg var jag skulle ha gjort mer eller mindre vad gäller att arbeta med honom. Jag skulle ha givit honom mer uppmuntran och färre förslag [G4, E4, C4, F4].

Jane börjar med att konstatera att samtalet med Donald "gick dåligt." Av det hon berättar framgår det att det hon hoppats på var att få Donald att själv formulera konstruktiva förslag om hur de kunde gestalta sin arbetsrelation. Karakteristiskt för Janes mentalitet är att hon försöker ta reda på vad Donald är för en slags person och under vilka arbetsbetingelser han fungerar bäst, och sedan anpassa sitt ledarskap till detta. Denna individuella anpassning är för Jane viktigare än att driva igenom sin egen bestämda föreställning om hur rollfördelningen ska se ut mellan en chef och hennes underlydande.

13 Men ändå så tycker jag att Donald hade en förpliktelse och ett ansvar att kommunicera om de problem han hade i relationen till mig med mig [C2]. Jag tyckte att han skulle ha fått detta budskap förstärkt av min chef, och att hon skulle ha stött mig när jag försökte framhålla detta [C2]. I stället sa hon att jag försökte ta på mig för mycket auktoritet. Jag svarade att OK, vi har tydligen olika föreställningar om min roll. Kanske är detta problemet. Jag sa att jag tyckte det var mitt ansvar att övervaka teamets dagliga arbete, fördela resurser och lägga tidsplaner för projekt. I detta, sa jag till henne, kände jag mig som den första kommunikationslinjen för teamet. Hon höll med om detta [P4]. Så det slutade med att jag var väldigt förvirrad och frustrerad [I1]. Detta var vad hon sa, men när jag arbetade så, då fick jag negativ respons?

Jane ser inte primärt Donalds beteende och inställning som problemet, utan vad hon uppfattar som inkonsistens hos sin chef, vilken skapar en svår situation för Jane själv. Hon formulerar problemet som olika syn på hur rollerna ser ut, men Becky rapporterar inte någon föreställning om Janes roll som tydligt avviker från hennes egen rollföreställning. Detta upplever Jane som förvirrande, hon skulle vilja ha klarhet och konsistens i de roller som finns.

14 Jag tyckte att samtalen med Bill och Carlos gick bra. De samtyckte. En och en halv månad senare hade dock ingen föreslagit några idéer om hur de ville att teamet skulle arbeta. Jag frågade teammedlemmarna och alla sa att de helt enkelt var för upptagna just nu. Jag följde upp detta regelbundet med Becky. Hon upprepade att hon visste att vi måste ha ett möte om detta, men hon hade inte tid. Jag frågade om hon tyckte att jag gjorde min del för att förbättra situationen, och hon svarade ja [D1].

15 Jag kände fortfarande obehag, som om en explosion låg i luften, men eftersom alla sa att allting var bra, och ingen nämnde några problem till mig, så försökte jag tro på det [I1].

16 Under tiden så kände jag att den bästa lösningen vore att jag lämnade positionen som teamchef. Under loppet av en månad föreslog jag detta för Becky åtminstone tre gånger, varje gång med en motivering till varför, och med förslag om hur vi kunde få

detta att fungera. Hon svarade varje gång att hon tyckte det var bäst att jag stannade på min position, men att hon skulle arbeta fram en lösning som skulle göra alla tillfreds [R4, P4].

Den lösning Jane valt för att komma till rätta med missnöjet fungerar inte, teammedlemmarna säger att de inte har tid. När Jane ser att det inte fungerar konsulterar hon sin chef, som håller med om att det finns ett behov, men som heller inte har tid att bearbeta frågan. Jane återförsäkrar sig då genom att fråga Becky om hon tycker att Jane gör vad hon bör göra. Härigenom har hon i alla fall skyddat sig från att bli syndabock om problemen blir allvarliga framöver. Genom att problemen inte reds ut ser Jane situationen som ohållbar: hennes roll innehåller motsättningar som hon inte har makt att lösa upp. Den för Jane naturliga utvägen är att träda tillbaka, men hennes chef tycker annorlunda.

Andra konflikten:

17 Tidigt på sommaren anställde vi en ny projektingenjör. Detta är den person som koordinerar alla som jobbar med projektet. Hon är chef för projektet, men är inte arbetsledare för de som jobbar i teamet [O1]. Som jag ser det leder detta till en situation med "ju fler kockar, desto sämre soppa." Med andra ord, en överlappning av ansvarsområden [O2]. Hon fattade ofta beslut som stred mot beslut som jag eller någon annan teamchef hade fattat. Både jag och chefen för kvalitetskontroll gick till Becky ett flertal gånger och försökte få henne att hjälpa till att lösa konflikten. Hon sa alltid att det var Mary som bestämde. Så jag började att helt enkelt försöka göra vad än Mary ville, för att undvika problem, eftersom jag visste att detta var vad min chef ville [P4, R4].

Återigen ser Jane en otydlig rollfördelning som ett problem och återigen tar hon initiativ till att klara ut rollerna. Hon böjer sig för Beckys tolkning och försöker minimera problemen genom att betrakta Mary som sin chef, vars instruktioner ska följas.

18 I ett fall visste mitt team inte riktigt hur en viss produkt var konstruerad. Jag skickade ett e-mail till Mary och bad henne hjälpa oss förstå konstruktionen bättre. Becky visste att detta var ett problem och visste att det var så här jag tänkte hantera problemet. Mary svarade att hon inte riktigt trodde att det fanns ett problem och skickade kopior till Becky och tre andra. Jag svarade tillbaka till henne och Becky att hon kanske missförstått, att vi var förvirrade och det var mycket viktigt för oss. Hon sa att hon redan diskuterat det med Becky och problemet var löst. Becky hade aldrig nämnt för mig att hon och Mary hade pratat om det. Jag frågade Becky varför hon alltid pratar med Mary om mina frågor – varför skickade hon inte Mary till mig för att prata? Återigen kunde Becky inte se att det fanns något problem [P4].

Varje gång det dyker upp problem så försöker Jane ta reda på vad det är för tolkningar som ligger bakom andra personers agerande och hon gör det genom att ställa öppna frågor som inbjuder motparten att förklara sin syn. Detta fungerar dock inte som Jane skulle önskat eftersom de andra inte ser några problem värda att diskutera om.

19 För två veckor sedan var jag sjukskriven i tre dagar, för magproblem. Jag måste göra en undersökning och i samband med det vara sjukskriven i hemmet ett tag.

Medan jag var hemma höll jag kontakt med teamet och gjorde en del jobb. När jag planerade för min bortavaro frågade jag om någon i mitt team kunde hjälpa mig med mitt projekt, eftersom en deadline inträffade under tiden jag var borta. Ingen hade möjlighet. Jag frågade en annan teamchef inom företaget om han hade någon personal ledig. Det hade han och han lånade ut en konstruktör åt mig i en vecka. Jag informerade Mary, som råkade vara projektingenjör för detta projekt, att en ersättare skulle ta över medan jag var borta, men att jag skulle ta hand om det när jag kom tillbaka. Jag informerade också mitt team. Jag kom tillbaka till jobbet på en fredag, sammanträffade med min ersättare och vi planerade att han skulle avsluta vad han höll på med och sedan lämna över mapparna till mig.

20 I början på förra veckan, på eftermiddagen, fick jag ett meddelande som Mary skickat till min vikarie, med kopia till mig, Bill i mitt team och flera andra personer. Hon tackade min vikarie för hans hårda och goda arbete och skrev att hon överlämnat projektet till Bill [A1].

21 Mitt problem med detta: Jag var den som var ansvarig för detta projekt, jag är teamchefen som fördelar projekt och Bill hade sagt att han inte hade tid att hjälpa mig när jag frågade honom och helt enkelt allmän frustration över att kontinuerligt hållas utanför kommunikation som jag behövde vara delaktig i och känna att ingen skulle hjälpa mig [I1, H1].

22 Vad jag gjorde: Jag skickade ett e-mail till Mary och påminde henne om att jag var den som var projektansvarig och att jag redan arbetat med detta projekt, att jag var teamchef och ansvarig för att fördela projekt inom teamet och bad henne att vara snäll och komma ihåg att inkludera mig i samtalen nästa gång [A4]. Inget svar till mig från Mary, men hon gick till Becky och pratade med henne om det. Återigen hanterade Becky situationen på egen hand. Mary hävdade att hon gjorde vad hon trodde var rätt och att hon inte avsiktligt exkluderat mig. Becky sa till henne att det var OK och att hon inte skulle bry sig om mitt meddelande. Jag gick till Becky och försökte diskutera det med henne (utan att ännu veta att Mary hade pratat med henne och utan att ha blivit kontaktad av Becky), men Becky sa åt mig att hon inte hade tid att prata med mig. Hon hann dock säga till mig att Mary hade pratat med henne och att hon inte tyckte att Mary gjort något fel. Hon sa: "Det finns alltid två sidor av saken."

23 Jag gick också och pratade med Bill. Jag sa till honom att jag var projektansvarig för det här projektet och att han måste prata med mig om det [P4]. Hans enda svar var att jag var snygg i håret den dagen.

24 Jag pratade också med Marys chef, Keith. Han vägrade göra något och sa bara, "Det finns alltid två sidor av saken."

25 Jag var så arg och frustrerad att jag gick hem (klockan var 16.30, det var lite tidigt, men inte så värst) [I1].

I denna incidentbeskrivning kan vi notera hur precist Jane håller reda på vad som har hänt och i vilken ordning det hände. Hon är noga med att hålla isär sin beskrivning av vad som hände från sina egna tyckanden (stycke 21) och hur hon hanterade incidenten (stycke 22-24). Liksom tidigare ser hon problemet i termer av oklar och illa fungerande rollfördelning och hon gör vad hon kan för att åtgärda detta. Ingen vill dock gå in på en sådan diskussion, utan avvärjer Janes försök på olika sätt.

26 Nästa dag kontaktade jag personalavdelningen i koncernen, och min chef vid huvudkontoret, för att få hjälp [A4]. Mannen på personalavdelningen ville prata med alla inblandade. Jag var rädd för repressalier. Jag accepterade dock hans förslag att skicka några specifika frågor om situation och min arbetsbeskrivning till Becky. Min

chef på huvudkontoret ringde mig på kvällen och gav mig några förslag på bra metoder för att lösa situationen. Jag kontaktade också en intern personalkonsulent för att få någon slags medling och hjälp. Varje person jag pratade med tyckte att mina kritiska synpunkter var berättigade, och att det, minst sagt, verkade finnas en hel del förvirring kring vad jag såg som mina ansvarsområden och vad Becky såg som mitt ansvar. Becky svarade på mina frågor med att bara skriva: "Ja, vi måste prata med varandra. Jag tycker du skapar en kris där det inte behöver finnas en."

När Jane känner att hon inte kommer längre på egen hand, söker hon kontakt med tre andra personer inom koncernen för att få stöd. Hon är klar över vilka konsekvenser detta kan få och väljer själv vilka förslag hon vill pröva. Vi kan ana att det för Jane var skönt att få höra att det fanns utomstående som höll med om hennes problemdiagnos.

27 På torsdagen hade jag en tid hos min läkare och kom senare till kontoret. Läkaren var bekymrad över nivån på min upprördhet.

28 När jag kom till kontoret den eftermiddagen fick jag ett telefonsamtal från Beckys chef Michael. Han bad mig att komma till sitt kontor. Det första han sa var: "Jag tror att passformen är dålig här." Det stod omedelbart klart för mig att han höll på att ge mig sparken från företaget. Trots att både han och Becky båda sa att det alltid finns två sidor av en historia så verkade ingen av dem villig att lyssna till min version. Hade Michael rätt? Jag hade länge tänkt att mitt jobb där var av kortvarig natur. Jag hade upprepade gånger sagt till Becky att jag ville lämna chefspositionen. Michael berättade för mig att Becky hade lagt fram sina argument för varför det inte skulle fungera. Jag tog upp flera saker, som att hon aldrig hade tid att prata med mig, att hon inte hade veckomöten längre och att jag sagt i flera veckor att jag ville lämna chefspositionen. Han verkade inte veta något om detta. Jag bad honom lyssna på min version. När jag nämnde situationen med Mary sa han: "Tja, Becky säger att det är OK, och hon är din chef och jag respekterar henne, så jag måste tro på henne." Så mycket var det värt att prata om att varje sak har två sidor!

29 Michael och jag pratade vidare ett tag. Tre saker blev klara för mig. Jag slogs för något jag inte ville ha [H2]. Jag kände att det faktum att Becky inte var närvarande var en enorm minuspunkt för henne. Och Michael hade rätt, vi passade inte ihop. Han sa två saker som verkligen slog mig och fick mig att ändra inställning från "låt oss reda ut det här" till "OK, jag slutar omedelbart."

30 För det första sa han när jag nämnde att jag tyckte det var orättvist att avskeda någon utan förvarning (eftersom av alla gånger jag frågat, hade jag någon gång haft intrycket att hon hade tankar åt det hållet då skulle jag sett mig om efter ett annat jobb), "Vad är en varning? Vad utträttar den? Eftersom det är uppenbart att vi inte passar ihop finns det helt enkelt ingen anledning att dra ut på det, så vi kan lika gärna avsluta det direkt."

31 För det andra sa han "Vi är här för att arbeta mycket snabbt och det är det allra viktigaste. Vi behöver folk i våra team som helt enkelt inte blir frustrerade, eller eftersom alla blir frustrerade någon gång, så behöver vi folk som bara skakar av sig det."

32 När jag hörde det sa jag, OK, jag har inte så mycket kvar här ändå, så jag ska bara packa ihop och gå, på två villkor: ett, att du låter mig hantera detta på mitt sätt, två, att du ger mig en rekommendation och din garanti att du inte säger något till någon som kan skada min framtida karriär. Han gick med på det.

33 Enligt min åsikt hade han skyldighet att försöka sitta ned med både mig och Becky och gå igenom situationen och sedan se om vi kunde lösa den. Men, som jag sa till honom, om ni inte är villiga att söka efter en lösning, då har du rätt, då finns det

inget hopp om att hitta en lösning.

34 Så där, det var min otroligt långa berättelse om en pågående konflikt. Hoppas den hjälper dig, och känn dig fri att fråga mig vad du vill om den.

Här berättar Jane om själva kulmen på konflikten: hon blir utan förvarning avskedad. Vad som är påfallande är att trots att Jane är upprörd, och trots att hon blir sparkad med omedelbar verkan, så bemästrar hon ändå situationen och väljer själv vilken väg hon ska gå. Hennes känsla av att ha sitt öde i sina egna händer lämnar henne inte ens under sådana omständigheter.

Intervjuomgång #2

35 Som svar på din fråga om mina möjligheter att få ett nytt jobb, ja, det skulle gå lätt. Men jag är ledsen att behöva konstatera att i mitt yrke så är mina klagomål inte unika. Skillnaden, som jag ser det, mellan mig och en del andra inom mitt fält är att när de möter en frustrerande situation så är det många som helt enkelt ignorerar det och jobbar på. Jag tycks inte ha den förmågan. Jag har blivit beskriven som en "korsriddare" och en "boat rocker" [bråkmakare; någon som får båten att kränga, förfs. anm.]. Detta betyder att när jag ser ett problem, så brukar jag vilja lösa det. Som du kan se så gör det mig inte alltid till den mest populära personen. [M1]

36 Jag är utbränd och känner mig ledsen och illamående när jag tänker på att ta ett motsvarande jobb. Det får mig att känna mig slagen och ointresserad [I1]. Med denna inställning så vet jag att jag inte kommer att känna mig, eller kommer att vara, värdefull för ett företag. Därför ägnar jag en del tid åt att se mig om efter frilansarbete och planera för ett karriärbyte. Jag försöker hitta ett smart kreativt sätt att arbeta som både passar mig och en arbetsgivare.

Jane undgår inte att känna sig utbränd av sina erfarenheter. Det är dock tydligt att hon inte blir uppslukad av dessa känslor. Hon har dem, men samtidigt har hon kvar sin förmåga att fundera kreativt över sin framtid. När hon gör det tänker hon i termer av hur hon ska kunna koordinera sina egna förutsättningar, d.v.s. hur hon känner sig efter konflikten och vilka önskemål hon har kring hur hennes arbete ska vara, med de önskemål och behov som en arbetsgivare har.

37 Jag har svarat på dina frågor nedan. Jag är rädd att svaren är väldigt långrandiga. Det är sant, min tunga är upphängd på mitten så att den kan fladdra i båda ändarna, både verbalt och i skrift. Jag ber om ursäkt. Alltihop görs i avsikten att vara fullständig!

Här artikulerar Jane själv sin vilja att vara fullständig. Det är karakteristiskt för hela Janes sätt att vara att hon strävar efter en så objektiv och mångsidig bild av händelserna som möjligt. Denna saklighet är Janes sätt att orientera sig i tillvaron. Den detaljerade varseblivningen är för Jane ett sätt att bearbeta och lära av erfarenheterna.

Jag vill gärna ha tidpunkterna något så när klara för mig. När började du på det här företaget, var det ungefär två år sedan?

38 Ja, jag började på företaget i början av 1998.

Kan du beskriva Becky för mig? Vad för slags person är hon, tycker du? Vad är viktigt för henne i hennes position?

39 Beskriva Becky. Vilken komplex fråga. Becky är en mycket liten, energisk kvinna, som studerade vid och tog examen från en av de prestigefyllda tekniska högskolorna innan särskilt många kvinnor studerade där. Om du känner till dessa högskolor förstår du att atmosfären är genomsyrad av hård konkurrens, och det blir en miljö där man lär sig simma eller sjunker [F1, F3]. Hon tog sin examen inom ett annat område, men har lyckligen arbetat i denna branschen i många år.

40 Hon är otroligt skärpt i båda hjärnhalvorna, som jag brukar säga. Detta betyder att hon kan använda båda halvorna av hjärnan lika bra. Hon är kanske inte lika bra som någon som är mer fokuserad på artistiska eller matematiska områden, men jag såg aldrig någon sådan svaghet. [F1]

41 Becky har ett barn som snart är fem år, och ett annat som är ett halvår. Hon är sin makes andra fru, han reser mycket. De verkar lyckliga tillsammans. Jag skulle inte vara lycklig i motsvarande situation. [F1]

42 Någon annan beskrev henne som en "mjuk chef som är mer fokuserad på att göra alla nöjda på ytan än på att lösa problemen." Jag tycker att det är ganska träffande. Hon beskrev sig själv en gång som den mest icke-konfrontativa person hon känner. Hon sa till mig en gång att hon hellre skulle göra vad som helst än att gå i konfrontation, men att hon var villig att göra det om det var nödvändigt. [F1]

43 (Som en intressant sidokommentar: Becky var inte med när Michael och jag diskuterade mitt avsked, och jag har inte heller hört av henne sedan dess.)

44 Jag tror att det är mycket viktigt för Becky att vara mycket behövd i sitt jobb. Hon är en av de som varit med från början, och är därför väldigt kunnig om företaget och dess produkter. Hon gillar att göra och vara många saker samtidigt. Becky är väldigt fokuserad på att vara produktiv och vara en team player, liksom att uppmuntra en öppen gruppatmosfär. Hon sa en gång att den viktigaste saken för henne var att upprätthålla företagets värden. Hon tar regelbundet hem jobb, arbetar mycket mer än åtta timmar om dagen, tar aldrig lunchrast, är en av de första på kontoret på morgonen (fast går vanligen prompt 17.00 för att hämta sitt barn från dagis), och kommer även när hon är sjuk, eller åtminstone arbetar hemma när hon är sjuk. [F1]

45 Becky vill att allt ska vara bra. [F1]

46 Du får gärna fråga efter mer detaljer här, men jag ville inte trötta ut dig redan på första frågan. Jag har tillbringat mycket tid med att analysera Becky – mest med att försöka räkna ut hur och varför saker hände som de gjorde under tiden vi jobbade tillsammans, men också för att försöka räkna ut hur jag skulle interagera med henne [C4].

När jag ber Jane beskriva den person som är hennes främsta motpart i konflikten blir svaret långt. Det är uppenbart att Jane har funderat mycket över Becky, och att hon tyckt att det varit viktigt att göra det för att kunna räkna ut ett bra sätt att hantera henne. Janes bild av Becky är nyanserad och flerdimensionell. Hon tar upp såväl personlighetsdrag som miljön som präglat henne, hennes begåvning, hennes familjesituation, hennes grundhållning till konflikter och hennes värden. Man får intrycket att Jane gärna vill förstå Becky på Beckys egna villkor, d.v.s. hur hon faktiskt fungerar. Detta syns på att Jane håller beskrivningen i det närmaste helt fri från värdeomdömen. I avsnitt 41 konstaterar hon helt enkelt att hon själv inte skulle vara nöjd med det liv Becky har, men det finns ingen antydning till något avståndstagande. Vår tolkning är att Jane inser att det ligger i hennes eget intresse att hålla isär sina egna tyckanden om Becky från den bild hon gör sig av hur Becky fungerar som person, därför att värdeomdömen tenderar att snedvrider bilden och därmed försämra möjligheterna att hitta konstruktiva

lösningar på samarbetsproblemen.

- > Det hände ofta att hon engagerade sig så aktivt att hon tog över
- > situationer eller gjorde saker själv snarare än delegera dem
- > till mig. Jag fick ofta reda på information efter saker inträffat,
- > för sent eller inte alls. Jag försökte ta upp detta med henne,
- > och blev ofta "avfärdad."

Varför tror du att Becky agerade på det här sättet? Brist på tid, eller fanns det också andra skäl?

47 Hmm. En till komplicerad fråga. Jag tror att till viss del var det brist på tid och alltför splittrat fokus pga. för många intressen och ansvarsområden. Efter ett tag tror jag att hon utvecklade en sådan antipati mot mig att hon undvek mig för att undvika konflikt och negativa känslor [D1].

48 Jag tror att hon, kanske undermedvetet, också såg det som viktigt att "ha sina fingrar i alla syltburkarna." Dessutom verkade hon tycka att det var ett brott mot hennes värden att någonsin hänvisa någon till någon annan, därför att det "stängde dörren" till öppen kommunikation [D3].

49 Vad allt detta ledde till, att aldrig säga nej eller delegera ansvar, var brist på tid [C3]. När du har en mycket skärpt och kompetent person på kontoret som tenderar att göra inte bara sitt eget jobb, utan också allting annat som hon tycker behöver göras, lyckas få det gjort, och få det gjort på ett bra sätt, då har du en väldigt upptagen person som folk alltid tenderar att gå till eftersom "Becky kommer att veta." (Snygg meningskonstruktion, det där.)

Här ber jag Jane förklara Beckys förhållningssätt. När hon söker förklaringar gör hon det ur ett genuint tredjepartsperspektiv, d.v.s. hon försöker förstå hur *Becky* upplevt saker och ting. Jane är förmögen att prata om att *Becky* förmodligen tyckt så illa om henne själv att *Becky* undvikit kontakt med henne, utan att Jane visar några tecken på att känna sig kränkt över detta, eller gå i försvar genom att negativa omdömen om *Becky*.

- > Jag frågade henne regelbundet direkt eller via e-post efter
- > klargöranden om jag kände eller la märke till att hon var kritisk
- > till mina metoder. Jag tror att som regel var det jag som
- > initierade alla kontakter.

Tror du att hennes brist på kommunikation var ett uttryck för hur hon var i allmänhet, eller tror du det hade något att göra med hennes relation till dig?

50 Ja. Detta leder tillbaka till temat tidsbrist och antipatin, tror jag. Till en början, när jag först började, arbetade hon på att vara mycket kommunikativ (veckomöten) när de andra teamcheferna och jag begärde mer kommunikation. När tiden gick, och tiden blev knapp och hennes antipati växte, så minskade denna kommunikation till nästan ingenting [C3, D1].

51 Vidare tror jag inte särskilt många andra personer någonsin tog upp några konfliktorienterade diskussioner med henne, därför var det mesta av detta unikt för just mig [G1, D1]. Jag tror dock att hon skulle vara på samma sätt mot vem som helst som kom till henne med konflikter [C1]. Verkar det vara någon rim och reson i det? [skrattar!] Eftersom hon var den som anställde personal kunde hon välja vilka hon omgav sig med – Jag måste ha slunkit igenom ett kryphål på något sätt [mer skratt].²⁵

Här försöker Jane att sätta sig in i hur *Becky* förmodligen upplevde henne själv,

²⁵ "Skrattklamrarna" är Janes egna.

Jane. Hennes föreställning om hur situationen tedde sig från Beckys synvinkel har en plausibel klang, hon kombinerar olika faktorer, som den tidspress Becky arbetade under, Beckys växande irritation över Janes frågor och påtryckningar, och hur Jane förmodligen tedde sig i jämförelse med andra kollegor. Återigen anstränger sig Jane för att göra sig en rättvisande bild av hur situationen såg ut från Beckys synvinkel. Att Jane kan inta en så saklig hållning beror troligen på att hon har en så distinkt och trygg självbild att Beckys negativa inställning till henne inte nämnvärt hotar hennes självkänsla.

52 Jag har samvetsgrant försökt att inte blanda in andra personers mellanhavanden med henne i detta, men här känns det relevant. Hon hade tre teamchefer under sig, inklusive mig. En hade en annan typ av position och arbetsrelation. Den andra och jag arbetade mycket nära varandra, och pratade ofta om trauman och incidenter. Vi hade samma åsikt vad gäller Becky – båda var frustrerade. Men denna dam gillar inte heller konflikter, och går alltså långa omvägar för att undvika dem. Hon hade samma problem, värre faktiskt, som jag hade med Mary. Varje gång hon tog upp detta med Becky så blev hon tillsagd att inte bekymra sig om det, eller Becky höll med henne, men gjorde inget åt det. Vi verkade få samma typer av reaktioner från Becky till att börja med, skillnaden var att jag drev saken vidare, och hon gjorde det inte.

<irrelevant sidokommentar bortklippt>

54 Ärligt talat, jag har alltid halvt om halvt undrat om den andra teamchefen överdrev en liten aning när hon pratade om sina samtal med Becky. Kanske tyckte hon om att porträttera sig själv som en som driver sin egen ståndpunkt lite starkare än hon faktiskt gjorde. Om hon verkligen var så ivrig som hon ibland hävdade så är jag förvånad att hon inte fick så negativ respons som jag fick. Jag vet inte. [J1]

Av Janes formuleringar här framgår att hon är medveten om att hon gör tolkningar och att hon egentligen inte har tillräckligt med information för att kunna vara säker på att hennes förmodanden är riktiga.

Kan du också beskriva vad Donald är för slags person?

55 Donald. Vilken gåta. Vid första anblicken är han en skärpt, välutbildad, samvetsgrann grabb. Han sportar och sysslar med tyngdlyftning, och är mycket, mycket disciplinerad - enligt sina egna regler. Välklippt, klär sig som en skyltdocka. Michael sa en gång, "Donald måste vara den mest normala person vi har på det här stället." Inte pratsam, men vänlig. Ändå, alla kallade honom alltid för grabben. Han kan ha varit den yngsta på kontoret, eller en av de yngsta. [F1]

56 Under ett och ett halvt år verkade han vara en nöjd och glad anställd, med enstaka tillfällen då han inte förstod vad auktoritet är [E1]. (Naturligtvis var det fult att använda ordet auktoritet på den här arbetsplatsen [S1].) Det hände mycket ofta att han gick förbi mig till högre ort.

57 Till exempel var det mitt ansvar att lägga scheman för personer och projekt. Jag kunde gå och leta efter honom, och han var inte där. Jag frågade om någon visste var han var, och fick slutligen av Becky höra att, ja visst, ja, hon hade skrivit på en semesteransökan från Donald och han skulle vara på semester hela veckan. Ingen av dem tänkte på att berätta det för mig. Becky medgav att detta var fel efter att jag hade konfronterat henne med flera fall, och vi ändrade proceduren [R4]. Hon skulle inte skriva på några blanketter innan hon såg min signatur. Verkar det inte som om allt leder tillbaka till Becky på något sätt?

Jane inbjuds att beskriva Donald, den person som tyckte mest illa om henne

själv. Inte heller här genomsyras hennes beskrivning av tyckanden, utan snarare av nyfikenhet. I en liten sidokommentar ger Jane till känna att hon noterar specifika drag i den organisationskultur som härskar på arbetsplatsen (detta tema återkommer mer utförligt i slutet av intervjun). I stycke 57 använder Jane en incident för att beskriva såväl hur Donald förhöll sig som för att ytterligare exemplifiera den oklara rollfördelningen. I detta fall lyckades Jane faktiskt uppnå en ändring av rutinerna som innebar tydligare roller.

58 Plötsligt, från ingenstans, ett år in på hans anställning, exploderade han i en offentlig uppvisning av otrolig ilska - över ett års ansamlad motvilja [E1]. Detta var scenen jag beskrev som hände för några månader sedan. Han gick och talade med Becky. Hon lät mig få veta att de pratat med varandra. (Men kunde inte förstå varför jag frågade om hon bett honom försöka prata med mig först.) Jag bad honom komma och prata med mig. Han hade en lista på allt jag någonsin gjort som hade retat honom.

59 De flesta av incidenterna var jag inte medveten om, eller kunde komma ihåg. Till exempel hävdade han att en gång var vi så rasande på varandra att vi inte pratade med varandra på en hel vecka. Jag skulle ju tro att jag skulle minnas något sånt. Jag frågade om han kanske missförstått? [D4] Han hade några poänger, dock, som jag gav honom rätt i. Vid denna punkt var han vad jag skulle kalla rasande, så arg att hela hans kropp skakade [E1]. Det enda som skulle kunna tillfredställa honom vore att se mig försvinna därifrån. Han sa burdust att han inte kunde se hur vi kunde reda ut detta.

Inför Donalds anklagelser verkar Jane snarast förvånad. Trots häftigheten i Donalds motvilja stänger Jane inte dörren i defensivt syfte, utan lyssnar till detaljerna i Donalds version, och medger att det fanns en del berättigad kritik.

60 Nu i efterhand skulle jag säga att jag och Donald hade en knepig relation från början [Q1, Q2]. Medan andra teammedlemmar sökte upp mig, så gjorde Donald aldrig det. Jag försökte respektera den distans han verkade föredra [Q4]. Jag närmade mig honom vanligen bara när det fanns direkta frågor som angick jobbet. Vi hade flera samtal där jag påminde honom om att jag var hans chef, och att han måste komma till mig först med frågor, problem, etc. Konstigt nog så var vi i viss mån vänner utanför kontoret. Vi spelade tillsammans i ett fotbollslag under tre säsonger. [Q1]

Här reflekterar Jane över arten av deras relation, och noterar dess olika dimensioner. Hon visar också att hon aktivt försöker hitta ett förhållningssätt till Donald som kan fungera bra för honom, och därmed för relationen dem emellan.

61 Fotbollslaget var en intressant sak att fundera över. Han var kapten i laget, och gav mig särskilda påtryckningar för att vara med. Trots det så ledde ALLA andra laget utom han. Han var rätt bra på att koordinera alla och skicka ut meddelanden och påminnelser om matcherna, t.o.m. att skicka ut resuméer av matcher. Men på planen hävdade han sig aldrig, tog eller ändrade beslut, eller avgjorde tvister mellan två män som alltid konkurrerade om ledarskapet. Det är precis som han var på kontoret också. [F1]

62 Faktum är att jag noterade att han var ännu mer tillbakadragen än vanligt de senaste månaderna, och att det påverkade hans arbetsinsats [C1]. Andra märkte det

också. Jag visste helt enkelt inte hur jag skulle kunna nå honom [C4]. Varje gång jag frågade honom om hur läget var sa han bara "Fint." Jag fick fåordiga svar på mer detaljerade frågor. Jag kunde helt enkelt inte nå fram till honom. Jag kan vanligen hitta ett sätt att kommunicera med vem som helst. Detta är något jag verkligen känner mig besviken för i hela situationen [I1].

När Jane ger uttryck för besvikelse i stycket ovan, så är det inte för hur Donald betett sig mot henne, utan för att hon inte lyckats hitta en väg att öppna upp en kommunikation med Donald.

Fick du någonsin någon mer ingående beskrivning av vilka sidor av dig och din ledarstil han inte gillade?

63 Jag försökte alltid samarbeta med honom, trots att han ofta frustrerade mig [Q4]. Även när han var rasande så medgav han att han faktiskt verkligen gillade mig, och uppskattade hur jag alltid såg till att ge honom projekt som han skulle uppskatta att jobba med. Och han uppskattade de tillfällen till ledarskap och specialprojekt som jag gav honom. Men han var verkligen missnöjd med mig, och kunde inte sätta fingret på det. Han sa att det vara helt enkelt en del saker som jag gjort som han inte gillade [D4]. Jag kan försöka komma på några exempel om det skulle hjälpa dig.

64 Jag tror ärligen att alltihop handlar om auktoritet. Min chef stödde inte min auktoritet, och Donald avskydde att jag försökte hävda den. När de två pratade med varandra fick hans ståndpunkt stöd, och min fick det inte, och därför växte hans missnöje med mig [E3]. Jag kan förstå att det för honom såg ut som om jag var maktgalen [D1].

Jane lägger inte skulden för problemen på Donald, utan snarare på att hon själv inte hade ett tydligt mandat att hantera problemet. Hon söker också här att föreställa sig hur hon själv tedde sig i Donalds ögon.

- > Alla teammedlemmarna ville ha mer självständighet. Vi
- > diskuterade att båda av oss kände oss tveksamma till detta med
- > tanke på tidigare prestationer och brist på erfarenhet

Förstår jag dig rätt att Becky höll med dig om att det skulle kunna skapa nya problem att ge dem mer självständighet?

65 Vad Becky sa till mig, vad Becky tyckte, och vad Becky gjorde. Detta var väldigt olika saker, det tror jag bestämt.

Det korta svaret är: Ja, du förstår det rätt.

Det långa, detaljerade svaret är: Becky sa att hon var mycket bekymrad över idén att ge dem mer självständighet. Hon trodde inte att de hade visat upp några kvaliteter som gav henne anledning att tro att de kunde hantera det. Hon förväntade sig att det skulle bli en lektion: OK, stick iväg och cykla på egen hand, jag ska sätta plåster på såren när du ramlat för att du egentligen inte var redo att cykla själv. Hon förlitade sig helt på att jag skulle kika över deras axlar i viss mån, för att se till att fallet inte blev för hårt. [D1]

66 Hon tyckte, och jag höll med, att de inte förstod vad allt detta innebar, och därför inte alla saker jag gjorde. Hon trodde att om de var tvungna att göra det själva skulle det ge dem en bättre inblick, och dessutom lära dem något nytt och utvidga deras färdigheter. [D1]

Dessa bägge stycken ger ytterligare exempel på Janes benägenhet att försöka föreställa sig hur andra parter uppfatta situationen.

67 Mycket riktigt blev det problem. Åtminstone en projektledare gick till Becky och var bekymrad över tidsplaner och koordination. En del projekt blev försenade för att de inte fick ihop tidsplaneringen i tid, till exempel. Och Donald hade inte gjort en projektbeskrivning och en tidsplan för sitt projekt, vilket frustrerade projektledaren. [C1]

68 Jag antar att du undrar varför vi i så fall gjorde det. Det var helt enkelt en blidkande åtgärd och en lektion [E4, R4]. Mindre uppenbart, så var det ur mitt perspektiv det enda vi kunde göra. Antingen måste hon ge mig auktoritet och understödja den, eller också inte förvänta sig att jag skulle vara ansvarig [P4]. Eftersom hon inte ville göra det förra så var det uppenbart att teammedlemmarna behövde få mer självständighet. Vi kunde inte fortsätta att slåss om ledarskapet. Och teammedlemmarna behövde en signal om att vi litade på dem [E4].

Jane tolkar hela tiden de löpande problemen som uttryck för den rollfördelning och den organisationskultur som rådde på arbetsplatsen. När hon inte lyckas med att åtgärda problemen där hon tror att de orsakas, så försöker hon i stället med andra strategier.

<irrelevant stycke borttaget>

Två personer använde uttrycket "det finns alltid två sidor av saken." Tror du detta var ett rent sammanträffande? Tror du de hade något särskilt i sinnet när de sa detta?

70 Nej. Ja. Jag antar att de kan ha pratat med varandra och omedvetet härmat varandras ordval [J1]. Jag förstod det som att de inte tänkte göra det som jag begärde eftersom de ville lägga lika stor vikt vid bägge sidorna. Nej, det är inte sant, för Becky sa uttryckligen att Mary inte hade gjort något fel, och att jag gjorde fel i att se hennes beteende som olämpligt.

71 Det betydde uppenbarligen något annat som jag inte kunde förstå.

72 Keith, Marys chef verkade syfta på något som var mer intrikat, "Finns det någonting som Bill skulle kunna säga eller göra som kunde få Mary att tro att han kunde fatta de här besluten?"

73 Jag frågade om han visste någonting om detta. Han sa att han inte gjorde det. Men sedan sa han "Jag vet bara att det alltid finns två sidor av saken."

74 Jag svarade, "Men om Mary inte kommer och pratar med mig, hur ska jag kunna förstå hennes sida?"

75 Visste folk mycket mer om denna historia än jag någonsin gjorde? Jag kände det ofta så, många gånger för att Becky fångade upp informationen. Jag kände ofta att det fanns saker jag behövde veta om men inte visste.

Jane tycks vara mycket medveten om att hon gör egna tolkningar när hon gör dem, och detta medför att hon är försiktigt med att dra alltför långtgående slutsatser om vad som kan ha legat bakom andras förhållningssätt.

- > Nästa dag kontaktade jag personalavdelningen i koncernen, och
- > min chef vid huvudkontoret, för att få hjälp. Mannen på
- > personalavdelningen ville prata med alla inblandade. Jag var
- > rädd för repressalier. Jag accepterade dock hans förslag att
- > skicka några specifika frågor om situation och min
- > arbetsbeskrivning till Becky. Min chef på huvudkontoret ringde
- > mig på kvällen och gav mig några förslag på bra metoder för att
- > lösa situationen. Jag kontaktade också en intern

> personalkonsulent för att få någon slags medling och hjälp.

OK, de sympatiserade med dig, men uppenbarligen kunde de inte erbjuda dig något konkret stöd. Skulle det varit möjligt att insistera på medling, t.ex.?

76 Så vitt jag vet har företaget ingen klart uttalad policy för kommunikation eller konfliktlösning. Jag agerade spontant, och hoppades att jag inte gjorde någonting alltför felaktigt. Jag behövde desperat bistånd. [G1]

Även i desperationen går inte Jane in i någon offerposition, utan är aktiv för att söka det stöd hon känner att hon behöver.

77 Vad menar du med konkret stöd?

Han på personalavdelningen var villig att ingripa, men jag var rädd att det skulle förvärra situationen [J1]. Jag skulle ha accepterat detta erbjudande om båda sidorna hade varit överens om att det fanns en konflikt som behövde lösas. Men Becky var benhård med att det var jag som "skapade problem och konflikter där det inte behövde finnas några." Konflikten handlade om ifall det fanns en konflikt eller inte! (skratt)

> Becky svarade på mina frågor med att bara skriva: "Ja, vi måste

> prata med varandra. Jag tycker du skapar en kris där det inte

> behöver finnas en."

Hur tolkar du detta?

78 Sitt ned och håll klaffen.

79 Michael formulerade det bäst, "Det viktigaste här är att vi arbetar snabbt. För att kunna göra det behöver vi folk ombord som helt enkelt kan bortse från frustration och ignorera den. För att vara framgångsrik här måste du helt enkelt strunta i de här sakerna."

80 Denna fras är den punkt där jag slutar att försöka föreslå sätt och argumentera för att vi ska försöka lösa problemen – därför att jag klart insåg att jag bara slösade bort energi! Jag sa omedelbart, OK då, jag ska skicka ut ett meddelande ikväll om att jag slutar, och ta med resten av mina saker hem.

81 (Det borde intressera dig att veta att under loppet av de senaste veckorna hade jag rensat bort filer från min dator och gradvis tagit med mig personliga saker hem från kontoret – till och med hela tiden försökt hålla mina arbetsuppgifter i stort sett avslutade, så att jag skulle kunna sluta med kort varsel. Jag var lite orolig att de skulle ge mig sparken, men trodde faktiskt att det skulle vara jag själv som slutade först. På något plan hade jag för länge sedan slutat tro att vi faktiskt skulle lösa någonting. Av någon anledning fortsatte jag försöka.)

> När jag kom till kontoret den eftermiddagen fick jag ett

> telefonsamtal från Beckys chef Michael.

Hade du haft något med honom att göra tidigare, som är värt att nämnas?

82 Ironiskt nog använde han en del av samtalet till att förklara hur mycket han gillade mig och att han tyckte att vi hade en "särskild vänskap" och att han alltid uppskattade tiden han tillbringade med mig. Att han tyckte att socialt så kom vi överens mycket bra och han var mycket imponerad av det jobb jag gjorde.

83 Jag arbetade aldrig med honom, men vi umgicks utanför kontoret. Fråga mig någon gång om kulturen kring de som gått på samma tekniska högskolor. De flesta av männen verkade aldrig riktigt lämna studentkårsandan bakom sig. Och hur det kändes att inte vara man, inte ha teknisk examen från rätt högskola, inte vara ingenjör. Välkommen till nollningen! (skratt) [S1]

Här visar Jane att hon inte bara ser personligheter och rollfördelningar som

orsaksfaktorer, utan även den stil och de normer som många av hennes kollegor tillägnat sig genom sin utbildningsbakgrund.

84 Michael la sig sannerligen aldrig i några av situationerna, satt aldrig ned och pratade med mig om något av problemen, hade aldrig något möte med mig och Becky, lät mig aldrig få veta att han visste om något om vad som pågick, etc. [C1]

85 Så under arbetsveckan, om vi inte gick ut och åt lunch eller tog en drink efter jobbet ett helt gäng, så pratade jag egentligen inte med honom. Jag hoppas du förstår, och jag säger detta så vänligt som möjligt, att jag aldrig räknade Michael som en vän. Vi kanske hade olika definitioner av det också. [Q1]

Kan du beskriva hur det faktiskt gick till när du slutade? Hur reagerade dina kollegor?

86 Hur de fortfarande reagerar (litet skratt).

87 Michael och jag hade vårt möte. Jag försökte pressa honom att se att om vi allihop arbetade med det, så kunde vi lösa detta [A4]. Han vägrade. Jag kan se hans poäng. Jag tyckte vi behövde struktur, han tyckte vi behövde ögonbindlar. (skratt igen)

88 Slutligen "kom vi överens" om att "vi inte passade ihop." Jag bad att få välja villkoren, han gick med på det. Han skulle skriva eller ge en muntlig referens varje gång jag behövde en. Jag fick tillåtelse att säga att jag slutade på egen begäran, och skulle skicka ut ett meddelande till mina kollegor. Alltihop gällde med omedelbar verkan.

89 Naturligtvis berättade jag aldrig för mina kollegor (inte för någon annan heller, egentligen, utom för dig och min man) hela historien. Michael och jag kom överens om det, vilket faktiskt gav större fördelar för honom än för mig. Han har nämligen en historia av att abrupt ha sparkat folk. Folk som var omtyckta och uppfattade som värdefulla av de flesta, i alla fall. Detta hände alldeles nyligen, och det fanns en betydande motreaktion på kontoret. Faktum är att jag var inte den enda personen som slutade den torsdagen.

90 Vad jag sa var mer eller mindre, "Jag slutar för att i stället ägna mig åt kontraktsoch frilansarbete, och funderar på möjligheten att omskola mig till ett vårdyrke."

91 Allt detta är sant – men inte planerat så fullt ut tills då. Du förstår?

92 Jag gick leende, och lättad över att kunna tala sanning [I1]. Detta märktes som en viss lätthet i tonen, som jag tror kan bidra till att förebygga en besvärad stämning mellan mig och de personer jag hoppas behålla kontakten med [Q4]. Ingen känsla av brända broar eller att ställa till en scen. Jag tackade alla för tillfället jag haft att få samarbeta med dem och sa snälla saker.

I detta stycke visar Janes kommentar att hon reflekterar över hur hennes eget förhållningssätt kan inverka på hennes relationer, och hon gestaltar aktivt sin egen sorti med tanke på framtida relationer.

93 Jag återvände till mina egna regioner, och informerade den andra teamchefen personligen. Hon grät.

94 Donald hade redan gått för dagen. Jag har inte hört något från honom om det fast vi sågs när vi spelade fotboll i söndags.

95 Bill och Carlos var chockade och lite upprörda. Båda skickade e-post till mig efteråt.

[Jane återgav dessa och ett ytterligare brev. Dessa är bortklippta för att inte bryta mot copyrightregler.]

100 En chef från en annan grupp kom personligen till mig, mycket upprörd. En annan kollega grät. Andra bad mig lova att hålla kontakten. Alla verkade mycket chockade. Folk var mycket vänliga.

101 Två tidigare kollegor undrade högt förra söndagen vid matchen om det fanns en falllucka på Michaels kontor, genom vilken anställda plötsligt försvann. De antydde en fråga som tydde på egen oro. Jag bara skrattade och sa, nej, ingen falllucka. Det verkade inte finnas någon mening med att utveckla det hela.

102 Jag får fortfarande brev från andra gruppchefer och kollegor - varje dag sedan jag slutade. Ingenting jobbrelaterat, bara för att hålla kontakten.

Om du försöker summera vad du ser som de viktigaste orsakerna till att denna konflikt uppkom, vad måste då tas med?

103 - skillnad i åsikt om hur man ska upptäcka och hantera konflikter
 - skillnad i åsikt om hur jag skulle hantera mitt ansvar
 - brist på agerande i konflikter eller förnekande
 - ingen intervention
 - inga klart definierade former för kommunikation eller konfliktlösning
 - viss konflikt mellan hur vårt kontor ville arbeta och hur koncernen ville att vi skulle arbeta, där jag kom i kläm i mitten (lydde under båda) [A3, B1]

Janes sammanfattning av konfliktens huvudorsaker betonar betydelsen av olikartade synsätt i frågor som rör ledning, rollfördelning och hur man går till väga för att lösa problem. Hon lägger alltså inte skulden på någon person och resonerar egentligen inte i termer av skuld över huvud taget. Problemen uppstår på grund av att olika synsätt inte går att jämka ihop, inte för att det ena synsättet är rätt och det andra är fel.

Vad var angeläget för dig under den här konflikten?

104 Jag hänger inte med?? Vilken var min motivation för att göra som jag gjorde?

Finns det något särskilt som du skulle kunna säga att om det hade varit annorlunda så skulle jag ha upplevt hela situationen annorlunda?

105 Visst, jag kan förmodligen komma på miljoner saker. Förmodligen vore den främsta: "Om vi faktiskt hade satt oss ner, erkänt hur sakernas tillstånd var, och diskuterat ärligt med alla som behövde vara med (med andra ord, uppmuntrade snarare än omdirigerade eller försvårade kommunikationen mellan två personer), så kunde jag ha känt att vi åtminstone hade gjort ett försök." [R2]

106 Eller, vad jag kanske menar är, jag kunde ha känt annorlunda och inte förlorat så mycket respekt om jag hade känt att folk (här menar jag egentligen Donald, Mary, Becky) pratade mer med mig än om mig. Och, om någon som verkligen led av situationen (Donald) faktiskt hade tagit tillfället att föreslå några förbättringar, snarare än att bara fortsätta vara upprörd och klaga inför Becky [C2].

Av detta avsnitt framgår att en av de viktigaste frågorna för Jane är att hantera mellanmänniska relationer på ett ärligt och respektfullt sätt. Hon är besviken över att andra har förhållit sig så att hon inte kan känna respekt för dem, vilket hon skulle vilja.

Kan du se något sätt på vilket din egen personlighet eller ditt sätt att hantera händelserna bidrog till konflikten?

107 Visst. Var det någon som gillade eller berömde den lilla killen som skrek på paraderna, "Men, kejsaren har ju inga kläder!" så att plötsligt alla, inklusive kejsaren,

blev medvetna om hans nakenhet?

Nåja, jag är inte alls en martyr. Och, för att vara rättvis, jag kan ha hamnat i den motsatta extremen. Medan de föredrog att sopa saker under mattan (för det mesta i alla fall), kan jag ha riktat strålkastaren på de mest obetydliga saker. Jag antar att jag tänkte, någon gång måste de reagera och fixa till detta– om jag visar dem hur mycket som är fel, så kanske det fungerar till slut. [G2, G3]

108 Jag fortsatte också att driva frågor, även ibland när jag insåg faran eller negativa reaktioner. Jag ville bara göra saker och ting så bra som jag tyckte att de kunde eller skulle vara. [G3]

Typiskt för personer som Jane är att kunna betrakta dynamiken i en grupp utifrån, inklusive hur den speciella situationen drivit henne själv ännu starkare in i ett visst förhållningssätt, som också kanske bidrog till att förvärra konflikten.

109 Jag sa till folk att vi måste anpassa oss till den nya koncernstandarden. Jag försökte kompromissa och erbjuda andra lösningar eller garantier att jag skulle presentera deras förslag för företagsledningen. Jag försökte koordinera en process och en struktur. [R4, T4]

110 Detta var inte alls vad kontoret ville höra eller göra. Jag förstod att vi verkligen hade olika inställning - även om det var mer genom handling än i ord.

111 Jag har en stark personlighet, Thomas, och det skrämmer och besvärar en del människor [M1]. Om jag vore en man så tror jag att jag skulle bli betraktad som säker och fokuserad. Istället kallas jag ibland påträngande. Till exempel är det viktigare för mig att ha en fast struktur inom vilken folk kan arbeta bra (detta innebär inte en begränsning av friheten som somliga kanske tror – det ger bara riktlinjer som gör det möjligt för folk att arbeta mer effektivt) än att folk är lyckliga eller får som de själva vill. Jag vill att folk ska vara tillfreds och få erkännande, men inte på bekostnad av gruppstrukturen och kvaliteten på arbetet. Någon måste koordinera den övergripande strukturen. [L1, L2]

112 Detta står i absolut kontrast till den rådande teorin på min förra arbetsplats. Det är dock helt i linje med huvudkontoret. Jag måste ha framstått som en sympatisör med Ondskans Imperium för folk som var starka motståndare till den nya regimen. [D1]

Återigen demonstrerar Jane sin förmåga att se sin arbetsplats ur ett systemperspektiv, d.v.s. hur den övergripande organisationsstrukturen relaterar till de enskilda personerna och deras arbete.

113 Chefen på huvudkontoret sa, "Du är en mycket stark person med bestämda åsikter. Becky är en chef med silkesvantar. Du kan förmodligen inte vara den sorts personal hon behöver, och hon kan förmodligen inte vara den sorts chef du behöver."

114 Detta är förmodligen grundkonflikten. Och anledningen till att det inte kunde bli något annat slutresultat än att jag fick sluta. [A3]

115 Någon sa en gång till mig, "Jag antar att du var Jeanne d'Arc i ett tidigare liv. Du skulle kämpa ensam om du måste, ifall du trodde att din sak var rättvis, eller hur?"

116 Detta kom från en av mina tidigare kollegor. Jag kunde aldrig riktigt räkna ut om han menade det som en förolämpning eller en komplimang, men jag tog det som en av de finaste komplimanger någon någonsin har gett mig.

117 Så, jag har väl mer eller mindre pratat dina ögon ur sina hålor, kan jag tänka. Om det är någon tröst, så har detta varit fantastiskt befriande för mig! [I1]

118 Jag har försökt att vara så ärlig och objektiv som möjligt. Alltihopa är naturligtvis baserad på min varseblivning, och berättas bara av mig [J1]. Jag antar att det var så

kung Richard III slutade som en puckelrygg med förtvinad arm och haltande i historieböckerna! Nåja, jag försökte inte dra en Henry Tudor här. (skratt)
Ta hand om dig, och igen, tack,
Jane

Andra intervjuomgången slutar med att Jane markerar att hon vet att hennes berättelse är hennes egen subjektiva version. Hon specificerar dock inte på vilket sätt historien skulle kunnat påverkas av hennes speciella perspektiv (d.v.s. N-temat).

Intervjuomgång #3

Här har ett par stycken tagits bort, de utgjordes av en diskussion kring en artikel Jane hade läst efter rekommendation från intervjuaren. Denna diskussion ledde direkt över till reflektioner kring Janes chefer. Även i påföljande stycken är några kommentarer kring artikeln bortredigerade.

120 De [Becky och Michael] sa att de ville skapa en öppen och dynamisk arbetsplats där folk var nöjda och mötte utmaningar. De verkade inte vilja dra gränser i specifika fall: Mary hade friheten att omfördela arbetsuppgifter inom mitt team. Men det fanns inget flöde i andra riktningen, vilket gjorde det otroligt hierarkiskt, med mig i botten på stegen. [P1]

121 Med andra ord, om jag hade velat (vilket ofta hände) interagera direkt med Marys team så blockerade hon regelbundet denna direkta kommunikation, med stöd av Michael, Becky och Keith. Medan Mary (och andra) var fria att fördela resurser inom mitt team, kommentera mitt arbete och föreslå förbättringar (som jag måste genomföra), så fick jag inte delta i planeringen eller förbereda möten, och alla kommentarer jag gjorde (efter att projektet var avslutat, vilket var första gången jag fick se det) ignorerades eller avfärdades regelbundet. Det ingick inte i min position att bidra på detta sätt. Dock hade jag blivit tillsagd (av Becky bland andra) att denna möjlighet stod öppen för mig. [P1, P2, R1, R2]

Här resonerar Jane om rollfördelningen och arbetsgruppens sätt att fungera, och pekar ut konkreta detaljer som hon ser som problematiska.

122 Jag fäste Beckys uppmärksamhet på dessa motsägelser – ett flertal gånger [P4]. Tills slut, i en av diskussionerna, fråste hon till mig, "Vi gör förändringar, bara inte i den takt du skulle vilja!"

123 Jag insisterade på att vi skulle skapa konkreta kommunikationsflöden och försöka institutionalisera en struktur [O1]. Just nu försöker jag upptäcka: var detta vad jag verkligen ville, eller reagerade jag på den kaotiska miljön, eller föll jag tillbaka i ett gammalt mönster, en inlärdd reaktion? (arv vs. inläring) [G3, L2, M3]

124 Jag skulle generellt sett beskriva mig själv som en initiativtagare och skulle också säga att jag i allmänhet känner mig som en initiativtagare [M1]. Fast på min förra arbetsplats kände jag mig för det mesta som en spelpjäs, även om jag fortfarande skulle beskriva mig som en initiativtagare [I1].

Detta är ett av de relativt få ställen i intervjun där Jane reflekterar över sin egen personlighet, hur den är funtad och vad detta innebär. Hennes uppmärksamhet

riktas mest mot de tre andra huvudtemata, konflikten, motparten och scenen.

- > Du får gärna fråga efter mer detaljer här, men jag ville inte
- > trötta ut dig redan på första frågan. Jag har tillbringat mycket
- > tid med att analysera Becky – mest med att försöka räkna ut
- > hur och varför saker hände som de gjorde under tiden vi jobbade
- > tillsammans, men också för att försöka räkna ut hur jag skulle
- > interagera med henne.

Jag har två uppföljningsfrågor här:

- Vad känner du när du tänker på Becky nu? Känner du förbittring?

127 Hmm. Nej, egentligen inte. Lite grann, antar jag; det måste jag. Mest känner jag sorg över att inte bara inte kunnat avsluta med henne, utan också att hon kände sig så pressad (min åsikt [J1]) att det blev fördelaktigare för henne att förlora en värdefull och talangfull medarbetare än att möta några tuffa situationer och bearbeta problemen [I1]. Å andra sidan är jag inte helt överraskad över att hon varken var närvarande under mitt avslutande samtal med Michael, eller har hört av sig till mig efteråt. Ändå är jag överraskad, för det ligger så långt borta från vad jag skulle göra. Det chockerar mig på sätt och vis. Gör mig besviken. [I1, C2]

128 Jag antar att den förbittring jag eventuellt känner har att göra med att inte ha fått avsluta relationen. Men det skulle ha krävt att hon var en annan person, och i så fall hade vi kanske inte haft några problem alls [F1].

Dessa passager är mycket typiska för personer som tänker i termer av komplex psykologisk kausalitet. De bygger inte upp antagonistiska inställningar och bitterhet i någon större utsträckning, eftersom de inte ser orsaken till frustrationerna bara i motpartens egenskaper, utan i en hel väv av omständigheter och orsakssammanhang. Detta behöver inte innebära brist på känslor, eller brist på frustration, men de negativa känslorna tar mer formen av besvikelse och sorg än upplagrad vrede och bitterhet.

- Du försökte räkna ut hur du skulle hantera Becky, kan du utveckla detta? Försökte du någon särskild taktik eller ansats?

129 Vad försökte jag inte. Här är försöken, utan någon särskild ordning:

* Jag försökte kompisansatsen. Alla tjejer tillsammans nu.

* Jag försökte metoden vi är alla i samma team, och jag vill bara försöka hjälpa till.

* Jag försökte berätta allt för henne och vara lydig.

* Jag försökte med att bara berätta det jag måste, och agera självständigt.

* Jag försökte närma mig henne konstruktivt med problem: här är något jag tänkt på, kunde jag säga, och här är några idéer jag har om förbättringar.

* Jag försökte ta på mig ansvaret och lösa problemen själv.

* Jag gick med problemen till henne och bad henne hantera dem.

[A4, C4, O4, P4, Q4, R4, T4]

130 Jag räknar upp dem utan någon särskild ordning för att jag inte direkt gick igenom dem den ena efter den andra. Till exempel kunde jag försöka en kombination under veckans lopp, medan jag försökte bilda mig en uppfattning om hennes stämning. Eller så kunde jag försöka med en metod i första hand, och när det misslyckades bytte jag till en annan taktik. Ibland allihop för en och samma frågeställning.

I citatet ovan demonstrerar Jane närmast övertydligt hur hennes medvetenhet om konfliktens olika dimensioner att hon provar ut många olika taktiker för att påverka händelseförloppet i konstruktiv riktning. Trots denna uppfinnings-

rikedom misslyckas hon alltså, i det stora hela, vilket visar hur maktlös även en person med avsevärda medvetandekompetenser kan vara om andra inblandade inte är villiga att delta i en problemlösningsprocess. Som utomstående kan man kanske ha förståelse för Beckys irritation över att Jane så hårdnackat envisas med att ta upp problemen – en annan person kanske hade ryckt på axlarna och jobbat vidare. Men om Becky bara hade tagit sig lite tid till att prata med Jane om problematiken så hade Jane troligen varit förmögen att lyssna och kanske anpassa sin stil. Detta hände dock aldrig.

- > Hmm. En till komplicerad fråga. Jag tror att till viss del var det
- > brist på tid och alltför splittrat fokus pga. för många intressen
- > och ansvarsområden. Efter ett tag tror jag att hon utvecklade
- > en sådan antipati mot mig att hon undvek mig för att undvika
- > konflikt och negativa känslor.

Det är inte helt klart för mig vad denna antipati bestod i? Vet du vad det var hon inte tyckte om?

131 Det är inte så klart för mig heller. Det är bara en känsla jag fick, huvudsakligen den sista veckan eller så. Jag tror inte att den var riktad mot mig personligen. Kanske var det det faktum att jag ständigt tog upp problem (som hon ibland inte tyckte var problem [D1]) och bad henne hjälpa till att lösa dem? Kanske gjorde jag det omöjligt för henne att undvika att se konflikter? Kanske skapade jag en del konflikter? Kanske var det för att jag bad henne vara och göra saker som hon inte kände sig trygg med, eller inte trodde på. [J1]

<Irrelevant kommentar bortredigerad.>

- > Han hade några poänger, dock, som jag gav honom rätt i.

Kan du ge några exempel?

133 Jag tror detta handlade om Donald? Han var frustrerad därför att jag var oförmögen att göra mer än en allmän genomgång av ett av hans mycket omfattande projekt på en vecka [E1, E3]. Vi var överens om att med tanke på hur mycket andra saker jag hade att göra så var det orealistiskt, men han var ändå irriterad över att jag inte kunde göra det till min första prioritet. Jag höll med. Utan en ordentlig genomgång av en annan person kan arbetet innehålla många fel, och konstruktören kommer att känna sig orolig. Detta var inte rättvist mot honom [E2]. Jag gjorde förändringar i min tidsplanering för att detta inte skulle hända igen [E4].

134 Han var också frustrerad över att jag inte genomförde alla hans idéer, eller åtminstone en så stor andel att han skulle känna sig välkommen att komma med förslag [E1]. Jag hade inte alltid makten att säga ja eller nej; detta hade förändrats sedan han och jag började. I min frustration över förlusten av denna frihet var jag till en början mer avvisande mot honom än jag borde ha varit [I1, G1, G3]. Detta var, förstås, oavsiktligt. Till exempel kunde han komma till mig med förslaget att ändra stil i ett fall, och jag kunde säga, "Donald, jag är ledsen, men vi kan helt enkelt inte göra så längre. Det kommer från högre instans, och den stilen är redan beslutad." Detta fick honom att tycka att jag inte var öppen för hans idéer [D1]. Han hade inte några andra konkreta exempel. Mest talade han om känslan. Han kände sig helt enkelt inte väl till mods med mig. Han kände inte att han kunde prata med mig. Han kände inte att han kunde komma med problem till mig. [E1]

135 Jag pekade ut för honom att han faktiskt kommit med åtminstone ett problem till mig. Jag frågade honom om han var missnöjd med hur jag bemött honom i det fallet [D4, E4]. Då hade jag bett honom göra en presentation av hans produkt för en annan konstruktör i sista minuten (3 timmar innan). Han kände sig dåligt förberedd

och illa till mods, och sa det till mig. Jag tyckte att han borde vara kunnig nog att det inte borde vara ett problem, med ändå förstod jag hans invändningar. Så vad jag sa var, "Tack för att jag fick veta detta. Jag är ledsen att det gjorde dig illa till mods. Du gjorde ändå ett bra jobb. Jag ska se till att jag inte gör så igen" [E4]. Och jag gjorde det inte heller. Han höll med om att det hade känts OK att ta upp detta med mig, och att han uppskattat mitt sätt att hantera det. Han kunde faktiskt inte artikulera det bättre. Kanske handlade det om gradskillnader.

136 Hans känslor var mycket påtagliga och jag ville försöka diskutera och arbeta igenom problemen [E4]. Han sa bara att han inte trodde det skulle gå. Han hade inget förtroende för att jag skulle ändra något. Jag måste säga att jag verkligen blev förbluffad. Jag frågade om jag inte hade genomfört det jag sagt att jag skulle göra de gånger han bett om förändringar? Han sa ja, men . . .

137 Det var egentligen så långt vi kom. Han tog upp något, jag blev förvirrad, jag frågade efter en precisering, han kunde inte precisera, han blev frustrerad, och vi var tillbaka där vi startade. Det verkade som om han drog förhastade slutsatser, och det var där jag brukade bli förvirrad. [D1]

138 Till exempel hävdade han att jag inte gjorde ett noggrant jobb med att granska hans projekt därför att jag inte gillade honom. "Du visste att det kunde skada mig. Du bad om ursäkt när du lämnade tillbaka mappen till mig, men du gjorde det ändå" [D1]. Jag försökte försäkra honom om att det helt enkelt handlade om arbetsbelastning och inbokade tider och att jag efteråt gjort förändringar så att det inte ska hända igen. Han sa att det inte spelade någon roll, skadan var redan skedd. Jag sa, "Jag föreslog att du skulle vara projektledare, åtföljt av flera berömmande kommentarer, och det trots att det fanns en mer erfaren konstruktör – låter det som om jag inte gillar dig eller vill främja dig?" [D4, E4]

I denna längre passage visar Jane prov på att kunna leva sig in i hur Donald kände det. Hon önskar att han skulle slippa vara så frustrerad, och tar initiativ för att undanröja orsakerna till hans frustration.

139 Jag hade flera gånger gått till honom för att prata om vissa frågor med honom. Mycket av det som hände kanske härrör från detta. En gång bad jag gruppen att vara försiktiga och omsorgsfulla med vilka slags skämt de skickar runt per e-post [S4]. En del väldigt opassande saker skickas runt, t.ex. ett foto av en naken man liggande på en fet naken kvinna. Vid ett flertal andra tillfällen kretsade samtalet vid lunchbordet kring vilken av kvinnorna på kontoret som skulle se bäst ut i naken gyttjebrottning. Vid andra tillfällen handlade diskussionen om vem vi skulle döda och äta först om vi var på en öde ö [S1, S2]. Till deras försvar ska sägas att det var Michael som tog initiativ till de flesta av dessa samtal. Jag sa, "Vi är en del av ett större, mer konservativt företag, och jag skulle vilja att ni är varsamma med vilka skämt och samtalsämnen ni deltar i. Jag vill inte att ni ska hamna i trubbel." [S4]

I detta avsnitt av intervjun fokuserar Jane på umgängeskulturen, som hon tar ställning till och försöker påverka. Senare i intervjun resonerar hon också om hur denna umgängeskultur uppkommit och hur den upprätthålls.

140 Med Donald i synnerhet hade jag många samtal om att respektera att jag är hans chef [P4]. Jag har redan tagit upp hans semesterbegäran. Han tenderade att gå förbi mig och fråga högre upp, vilket slog tillbaka mot mig. Han gick flera gånger direkt till VD'n med frågor. I ett fall hade jag redan givit mina svar, och i ett annat fall hade jag redan bett honom att vända sig till mig först. Han kom till mig och frågade varför jag inte hade bättre grepp om mitt team. (konflikt mellan hur en av mina chefer förväntade

sig att jag skulle leda teamet, och vilka förväntningar en annan av dem hade.)

141 I en mening är han en vuxen person, och borde ha förmågan att respektera sin direkta chef. Å andra sidan ser jag den förvirrande position han hade. Han var som en ung tonåring fångad mellan två föräldrar, ibland avskydde han det, ibland drog han fördel av det. [E3, D3]

Återigen ser vi hur Janes förmåga att sätta sig in i Donalds upplevelse leder till att hon inte egentligen skuldbelägger honom. Hans förhållningssätt, som leder till stora frustrationer för Jane, ses mer som ett problem att hantera än som en fientlig handling.

- > Faktum är att jag noterade att han var ännu mer tillbakadragen
- > än vanligt de senaste månaderna, och att det påverkade hans
- > arbetsinsats. Andra märkte det också. Jag visste helt enkelt
- > inte hur jag skulle kunna nå honom. Varje gång jag frågade
- > honom om hur läget var sa han bara "Fint." Jag fick fåordiga
- > svar på mer detaljerade frågor. Jag kunde helt enkelt inte nå
- > fram till honom. Jag kan vanligen hitta ett sätt att kommunicera
- > med vem som helst. Detta är något jag verkligen känner mig
- > besviken för i hela situationen.

Har du nu några tankar om vad som skulle kunna ha gjorts (inte bara av dig, men av Becky, eller vem som helst)?

142 Ja, jag önskar att jag hade pressat honom [G4]. Jag vet inte hur mycket gott det hade gjort, men jag hade i så fall ändå försökt så bra jag kunde. Hmm. Detta skulle ha kunnat vara till mest nytta för mig själv. Jag vet inte om jag verkligen önskar att jag gjort detta. Det är min stil, men inte med folk som skulle lida av det. [E2]

Det framgår av den sista meningen att det är viktigt för Jane att andra har det bra, d.v.s. hon motiveras inte bara av sina egna direkta intressen, inte heller bara av att få arbetsplatsen att fungera smidigt och med god kvalitet. Hon är beredd att ta en extra omväg bara för att hitta en lösning som fungerar väl för andra.

143 Jag önskar Becky hade hänvisat honom till mig [C2]. Detta kunde ha tvingat fram bättre kommunikation mellan oss, och det skulle ha skapat en grund. Om min personlighet gjorde honom illa till mods (och det finns många skäl till varför det kan hända mellan två människor), så som den icke-konfrontativa person han är så går han till någon han känner sig mer hemma med (Becky) [A3, C3]. Detta får mig att gå till honom och säga att han måste vända sig till mig först, men hon har inte sagt det, och det förstärker hans obehag inför mig. Om hon från början konsekvent hade sagt, "Donald, du måste vända dig till Jane med detta" så skulle det ha tvingat oss att utveckla en arbetsrelation, och sedan när det dök upp verkliga problem så hade han haft tillräckligt med erfarenheter med mig för att veta att han kan prata med mig, i stället för vaga känslor av rädsla och oro för vad jag kunde tänkas säga eller göra. [C2]

I den mån Jane lägger skulden på någon enskild person, så är det Becky. I hennes beskrivning av Becky (se ovan) framgår dock att hon inser att också Becky är fången i sin egen personlighet och bakgrund, och därför inte helt kan göras ansvarig för problemen.

- > Och han uppskattade de tillfällen till ledarskap och specialprojekt
- > som jag gav honom. Men han var verkligen missnöjd med mig,
- > och kunde inte sätta fingret på det. Han sa att det vara helt
- > enkelt en del saker som jag gjort som han inte gillade. Jag kan
- > försöka komma på några exempel om det skulle hjälpa dig.

Ja, det skulle vara intressant. Tror du att Donald hade ett personligt problem med auktoritetsfrågor i största allmänhet? Eller tror du att din personlighet väckte några av hans egna teman?

144 Se ovan för exempel. Ja och Ja.

Jag tror att Donald definitivt hade en auktoritetsproblematik. Jag tror inte att han någonsin hade haft en direkt chef över sig, och han cementerade sina arbetsvanor tidigt, i en situation då han inte var tvungen att arbeta i ett team med en chef, utan arbetade ensam med liten eller ingen tillsyn. Donald var inte en särskilt aggressiv person på ytan, och han verkade ganska osäker i en del sammanhang. Han hävdade sig inte. Han gjorde likadant i fotbollslaget. Han var kapten, men lät regelbundet andra försöka ta kontrollen. Jag tror verkligen att han föredrog att arbeta ensam. Vad som är underligt är att mitt första intryck var att han var en som följde efter andra.

[F1, F3]

145 Jag antar att min personlighet provocerade honom. Jag tror att han hade förväntningar på mig som han inte talade om för mig, och inte tog upp när jag svek dem [D1]. Därför så "svek" jag honom upprepade gånger. Jag är närmast hans totala motsats. Jag gillar att arbeta med folk, jag gillar att vara en ledare, jag brukar diskutera saker med folk, jag är stark och direkt, jag gillar att ge folk ansvar, men jag gillar också att få höra deras reaktioner, och vara delaktig i de beslut de fattar [M1]. När jag nominerade Donald som ordförande för en kommitté så tror jag att han verkligen tyckte illa om att jag bad honom om rapporter och talade om vilka synpunkter jag hade inför beslut. Kanske såg jag mer grått, han mer svart och vitt. [D1]

146 Kanske påminde jag honom om någon han inte gillar, och det blev fel från början [D3].

Från Janes reflektioner är det tydligt att hon har skapat sig en helhetsbild av Donalds personlighet, som hon använder för att förstå enskildheterna i hans agerande. Hon konstruerar också problemen i termer av *relationen* mellan hans och hennes egen personlighet, snarare än att lokalisera dem i någon enskild persons egenskaper.

- > Han på personalavdelningen var villig att ingripa, men jag var
- > rädd att det skulle förvärra situationen. Jag skulle ha accepterat
- > detta erbjudande om båda sidorna hade varit överens om att det
- > fanns en konflikt som behövde lösas. Men Becky var benhård med
- > att det var jag som "skapade problem och konflikter där det
- > inte behövde finnas några." Konflikten handlade om ifall det
- > fanns en konflikt eller inte! (skratt)

Det verkar så vitt jag förstår som om det inte skapade alltför mycket problem för Becky att du slutade, stämmer det?

147 Du har förmodligen rätt. Hon måste ta sig tid att rekrytera, anställa och träna upp en ny teamledare. Alla höll med om att ingen i teamet skulle befordras, inte ens Bill, som hade lika många års erfarenhet som jag. Jag misstänker att han kanske förväntar sig det på något plan, men jag tvivlar på att det kommer att inträffa. Om det vore möjligt så skulle det göra det enklare för alla när nu jag slutat. Även om hon nu måste finna en ny person, så antar jag att Becky ser det som mycket lättare än att försöka få det att fungera med mig. [D1]

148 Nej, det ledde inte till så mycket problem för henne, inte för mig heller, faktiskt. Jag förlorade den lilla respekt jag eventuellt hade kvar för henne och Michael, men hur påverkar det dem? [F2] Och även om det enligt ryktet blev en viss uppståndelse på kontoret, så är jag rätt säker på att det redan lugnat ned sig, även om vissa farhågor fortfarande finns kvar hos någon. Jag misstänker att det är rätt enkelt att bortförklara sånt. Gjorde inte jag själv det när Michael och Becky avskedade de sista två personer som jag verkligen gillade och beundrade? I grund och botten är det så att detta har gjort det möjligt för mig att syssla med en del andra saker som jag är intresserad av att syssla med. Jag tvivlar på att någon av oss förlorat någon nattsömn p.g.a. detta. Nåja, Carlos sa att han gjort det, men han var en känslig typ. Michael sover inte ändå. (skratt)

> På något plan hade jag för länge sedan slutat tro att vi faktiskt
> skulle lösa någonting. Av någon anledning fortsatte jag försöka.

Om du reflekterar lite över de djupare motiven till varför du fortsatte försöka, vad kommer upp då?

149 I det fallet var jag fast besluten att försöka ge dem så många chanser jag kunde, och att försöka få det att fungera. Jag antar att jag i viss mån tänkte att, nåja, de säger det de säger, så på något plan inser de värdet i att värdesätta alla de anställda och inkludera dem utan att skapa ett klassystem. Det är så nära, tänkte jag, jag kan inte begripa att vi inte klarar av det [G3]. Och, på ett personligt plan, så gillade jag dem.

150 Jag var också utbränd och mådde illa vid tanken på att söka jobb. När jag väl släppt tanken på att leta reda på ett annat jobb av det slag jag hade, och började tänka på en karriär inom vården, då började jag känna mig mer entusiastisk och intresserad av framtiden. [I3]

151 Jag behövde inkomsten. Och för ett par månader sedan så lovade de mig en bonus på 80 tusen kronor i mars, och ställde ett liknande belopp i utsikt för ett halvår senare. Jag hade varit en idiot om jag frivilligt hade gått ifrån så mycket pengar. Det är dock inte avgörande för min existens, så jag visste att jag inte kunde stå ut med vad som helst för att få pengarna. Jag visste att jag behövde en del förändringar för att stå ut åtminstone till mars. Jag visste att om jag bytte bransch så skulle jag inte ha en chans att få lika hög lön som jag hade i denna branschen. [G3]

152 Jag tror dock att en viktigare sak är att jag är en förbättrare. Jag gillar att använda alla mina resurser på en arbetsplats, och ge den hela min lojalitet. Och jag gillar att göra vad jag kan för att hjälpa den lyckas och bli bättre. [G3, M1]

Intervjuarens fråga är en inbjudan till Jane att reflektera över sin egen personlighet, och hur den är funtad. Största delen av hennes svar handlar dock om omständigheterna i den konkreta situation hon befann sig i. Endast i sista stycket talar hon om sin egen personlighetstyp, men när hon gör det så gör hon det mest i termer av linjär psykologisk kausalitet ("jag är en förbättrare"). Vi kan förstås inte veta hur mycket Jane reflekterar över sig själv, men i intervjun ger hon intryck av att vara mer extrovert än introvert, d.v.s. hennes uppmärksamhet och analytiska förmåga riktas mest mot yttervärlden, och inte så mycket mot hennes eget inre.

> Ironiskt nog använde han en del av samtalet till att förklara hur
> mycket han gillade mig, och att han tyckte att vi hade en
> "särskild vänskap" och att han alltid uppskattade tiden han
> tillbringade med mig. Att han tyckte att socialt så kom vi
> överens mycket bra, och han var mycket imponerad av det jobb
> jag gjorde.

Så frasen om att du och resten "inte passade ihop" sades inte på ett aggressivt sätt?

153 Jag skulle inte säga det. Jag tog det inte så, och jag tror inte han menade det så. Han upprepade något jag redan sagt till Becky flera gånger. Jag sa till henne att det inte funkade för mig att vara i den här ställningen, och att vi antingen behövde flytta mig någon annanstans, eller också ändra min roll. Han verkade inte veta att jag hade sagt detta, dock. Av någon anledning berättade inte Becky det för honom.

- > Michael la sig sannerligen aldrig i några av situationerna, satt
- > aldrig ned och pratade med mig om något av problemen, hade
- > aldrig något möte med mig och Becky, lät mig aldrig få veta att
- > han visste om något om vad som pågick, etc.

Har du några tankar om varför?

154 Hmm. Nix. Jag tror han är en mycket upptagen man, och jag tror att han förväntar sig att hans personal hanterar sina egna situationer. Som chef så låter han sig inte bli involverad. Han brukade göra det mer innan vi blev så stora. Om Becky sa till honom att hon hade gjort allt hon kunde, och detta var enda lösningen, så trodde han på henne och höll i yxskaffet. Utan ifrågasättande. [D1]

Återigen är det typiskt för Jane att hon använder ett andra- och tredjepersonsperspektiv snarare än ett förstapersonsperspektiv, d.v.s. hon är mån om att göra sig en så korrekt bild som möjligt av Michaels perspektiv. Bilden hon skapar blir sammansatt (se fortsättningen nedan), och är formulerad i ordalag som man kan föreställa sig att Michael kunde instämma i, i alla fall till största delen.

155 Michael hade, i brist på bättre sätt att säga det, inget liv utanför kontoret. När folk tog ledigt för att hälsa på släktingar sa han, "Jag fattar inte varför de behöver göra det – är det inte roligare att jobba?" [F1, D3]

156 En gång var Becky tvungen att ställa in en lunch med någon hon kände pga. en krissituation i ett projekt. Michael sa, "Herre Gud, jag är så glad att jag inte har några vänner utanför kontoret. Jag menar, hur kan man hitta någon tid att träffa dem?"

157 Michael sa också många gånger att han inte såg någon vits med att hålla kontakt med släkten, eftersom de bara tär på ens resurser utan att ge något vettigt i utbyte. Han drev denna ståndpunkt så häftigt gentemot en dam på kontoret att hon smällde till honom.

158 Jag tror att han ibland avsiktligt sa en del saker för att reta folk, men han måste också ha tyckt så i någon mån därför att han själv lever på det viset. Trots det så ser jag det så att det skapar konflikter för folk med familj och familjeförpliktelser. Jag kan inte avgöra hur mycket det var som han bara sa, och hur mycket han verkligen menade. [J1, C3, F1]

159 Jag tror, av vilka orsaker det än månne vara, att Michael är väldigt avskuren från andra människor på många sätt. Och ändå framstår han för mig på andra sätt som någon som bryr sig. Han får ut mer nöje av att sitta och jobba på sitt rum med dörren stängd och med hög musik på, än han någonsin får av att sitta på en terrass i en hammock och prata om Camus [F1]. Min man och jag bor precis vid havet, och åker på valskådning varje år. Jag berättade för honom om det, och han verkade gilla min berättelse. Jag föreslog att han skulle åka själv, och han svarade, "Behövs inte. Berättade du inte alltihop för mig just?" Jag sa, "Men att höra en berättelse och att uppleva det själv är inte detsamma." Han sa, "Tja, men du berättar bra." Han har aldrig åkt på valskådning.

- >> Vad var angeläget för dig under den här konflikten?
- > Jag hänger inte med?? Vilken var min motivation för att göra

> som jag gjorde?

Jag ska försöka vara tydligare: När du började känna att situationen var väldigt frustrerande, och att det inte kunde fortsätta så i evighet, vilka teman var viktiga för dina beslut och känslor? Vad var viktigt för dig, som främsta mål och behov?

160 Åh, jag tror jag behandlade det i frågan om varför jag fortsatte försöka. Naturligtvis för att jag gillar att banka huvudet i tegelväggar. (skratt) [Kan ses som en lätt självvironisk kommentar om hennes egen personlighet, d.v.s. **M1**.]

161 Det som var viktigt för mig själv var att försöka lösa situationen, eller trassla mig ur jobbet utan permanenta skador för min tillit, min karriär, mina relationer – vare sig på min sida eller deras. Jag ville lämna ett positivt arv och en stark, talangfylld grupp och bra kvalitetsarbete. I det fallet så är detta nog anledningen att jag fortsatte försöka. Jag ville inte lämna en stor soppa efter mig – lämna saker oavslutade och olösta för mig själv och andra. Jag ville nå ett personligt och ett finansiellt mål. [**H1**]

För Jane är alltså både hennes egna personliga behov och intressen och att bidra till ett gott resultat för arbetsgruppen som helhet viktiga mål. Det senare är vad man med psykologisk jargong kan kalla ett decentrerat mål, d.v.s. ett mål där individen inte står i centrum, utan en större helhet som individen upplever sig stå i tjänst hos.

162 Jag försökte också verkligen tänka på min make. Han är verkligen viktig (det kan tyckas att detta borde vara självklart, men jag tror att i många fall så är det inte det) och jag ville ta hänsyn till honom och inte svika honom. Vårt ekonomiska mål var inte bara mitt, det var ett gemensamt mål. Jag ville inte vara ansvarig för att vi inte skulle klara det. Han var ofta främst i mina tankar – han är också min bästa vän [**H1**].

163 Det var också viktigt för mig att lära mig den lektion jag behövde lära mig här – så att jag inte gjorde om samma misstag. Jag har inte helt rätt ut vad det är än, men en stor del av det handlar om att inte försöka passa in mig själv som en fyrkantig kloss i ett runt hål. Den här branschen passade mig aldrig riktigt bra, och bortsett från mitt första jobb så har jag inte riktigt trivts och varit entusiastisk över mitt arbete. Jag behöver göra något som verkligen kräver av mig att vara en problemlösare, forskare, författare, och en som hjälper folk. Det är vad jag letar efter. Jag tror att mitt misstag var att försöka göra en position till något den egentligen inte var – och få den att tillfredsställa mina behov, inklusive mina finansiella behov. Någonstans där inne måste det också finnas en del irritation över att vara fångad – tills jag bestämde mig för att jag faktiskt inte var det. [**I3**]

Här är ytterligare ett exempel på att Jane konstruerar problematiken i termer av en ogynnsam konstellation av faktorer, som t.ex. den bristande passformen mellan hennes egen personlighet och kulturen och arbetsorganisationen vid hennes arbetsplats. Hon har, tycks det, en så tydlig bild av sig själv och sina kvaliteter att hon inte kommer på tanken att lägga skulden på sina egna brister, och hon har en så komplex förståelse av sammanhangen att hon inte heller nöjer sig med att "förklara" misslyckandet genom att fälla negativa värdeomdömen om företaget eller kollegor.

- > Nåja, jag är inte alls en martyr. Och, för att vara rättvis, jag
- > kan ha hamnat i den motsatta extremen. Medan de föredrog att
- > sopa saker under mattan (för det mesta i alla fall), kan jag ha
- > riktat strålkastaren på de mest obetydliga saker. Jag antar att

- > jag tänkte, någon gång måste de reagera och fixa till detta – om
- > jag visar dem hur mycket som är fel, så kanske det fungerar till
- > slut.

Så du menar att situationen drev in dig i ena ändan av en polaritet?

164 Ja, jag tror det [G3].

- > Jag fortsatte också att driva frågor, även ibland när jag insåg
- > faran eller negativa reaktioner. Jag ville bara göra saker och
- > ting så bra som jag tyckte att de kunde eller skulle vara.

OK, en taskig fråga: Varför ville du göra saker och ting bra?

165 Hmm. Det är möjligt att du redan fått svaret på detta, från snuttar av tidigare svar.

166 Främst för att jag gillar att hitta och lösa problem. Jag gillar att ta bra saker och göra dem ännu bättre, och jag gillar att ta dåliga saker och göra dem bra. Jag har rätt mycket talang för det. Det är bara det att det retar folk när de inte har frågat efter det, eller inte egentligen vill veta av det. [G3, H3]

167 Jag bryr mig om människor. Jag vill hjälpa dem. Jag är svag för sådana som kommit vilse – folk och katter. Jag visste att förändringar skulle vara till nytta för mig, men de skulle också vara till nytta för andra människor. Människor som, av ett eller annat skäl, inte står på sig för att få förbättringar de behöver. Jag visste att själva kärnan, produkten, och därför företaget, skulle bli bättre, men inte på bekostnad av människorna, utan på grund av människorna. [L1, T4]

Denna fråga är ytterligare en inbjudan till Jane att redovisa sina tankar om hur hon själv fungerar psykologiskt. Liksom i förra fallet (se stycke 159-162) svarar inte Jane med reflektioner som bygger på komplex psykologisk kausalitet, utan nämner olika karaktärsegenskaper hos sig själv som förklaringar. Svaren stärker alltså bilden Jane som en person som reflekterar mer över hur andra människor fungerar än hon reflekterar över sig själv (men fortfarande kan vi givetvis inte veta detta).

Har du några tankar om hur ett företag kan minimera risken för att konflikter som denna växer okontrollerat?

168 Jag tror att det är mycket, mycket viktigt för chefer att delegera makt till sin personal, men ändå bibehålla kontakten. Jag tror att chefer måste be folk att först försöka lösa problemen själva [O2, P2]. Återigen, om Becky hade börjat med att säga till Mary eller Donald att de måste prata direkt med mig, så hade inte kommunikationsproblemen, som jag ser det, blivit så svåra. Jag skulle inte ha känt mig så åsidosatt, och de skulle inte ha kunnat gå vid sidan av mig.

169 När jag var yngre så hade jag en konflikt med en chef. Hon behöll alltid de riktigt intressanta projekten för sig själv, och gav mig och min kollega alla uppdrag hon inte ville ha själv. Jag tog upp detta med henne, och sa att jag gärna skulle vilja ha något att göra som man behöver använda program X till, så skulle du kunna tänka på mig när något sådant kommer in? Något kom in, men hon behöll det för sig själv. Jag gick till vår chef. Hon sa, mycket vist, "Har du talat om för henne vad det är som stör dig? Jag vet att du talade om för henne vilka mål du har, men har du talat om för henne att du inte tycker att hon hjälper dig nå dina mål? Du måste göra det först." Jag kände mig lite ängslig och orolig, men gick och pratade med min gruppchef. Du vet, jag skulle ha föredragit om avdelningschefen hade tagit hand om det. Men hon tvingade mig att försöka lösa det själv. I långa loppet var det en mycket viktigare lektion.

170 Jag tror att chefer som svarar på frågor och löser problem eller tar på sig en

alltför aktiv roll i problemlösningen åt sin personal gör den personalen en stor otjänst [O2, P2]. Om en person känner sig så illa till mods så ser jag inget problem i att chefen säger, OK, låt oss tänka ut kreativa sätt för dig att ta upp det med henne. Hur vore det att skriva ett brev? Hur vore det att mötas utanför kontoret, där ni inte är i era roller, utan är vanliga personer? Vad tycks om att göra det efter arbetstidens slut? Och så vidare. Som en sista utväg, om vederbörande försökt andra sätt, kan chefen gå med henne eller honom. Det finns helt enkelt inte bara ett sätt att ta upp ett problem med en person.

171 Carlos hade ofta problem med sin projektledare. Jag lät honom hantera det själv ända tills det hade nått en viss punkt. Jag föreslog sätt att hantera problemen. Till slut var jag tvungen att gå in. Innan jag gjorde det frågade jag om han ville fortsätta försöka, eller om han ville att jag skulle gå in. Jag tror att om jag hade försökt ta över kontrollen från början så skulle han ha förlorat en del av sin respekt för sig själv, för mig, för hur jag såg på honom, och de andra i teamet skulle gjort detsamma. [D4, E4]

172 Undvik motsägelser i rollen på jobbet och i förväntningar genom att skriva ned alltihop tydligt. Om du ser någon som agerar utanför de förväntningar du har, så måste du sitta ned och prata ärligt och rakt med den personen om det. Fäst det på papper, om det är nödvändigt. Jag har märkt att nedskrivna formuleringar ibland får dig att tänka noggrannare på vad du säger och hur du säger det. [P4]

173 Sätt mål för dig själv och för dina anställda – fäst dem på papper. Be den anställde att avge en liten rapport om hur det har gått med dennes egna initiativ en gång i veckan eller månaden. Chefens ska inte förväntas sköta all uppföljning. Personalen behöver också få ta initiativ. [D4, L4]

174 Se till att chefer inte har så mycket arbete att de inte har tid att leda [R4]. Detta kan nödvändiggöra två spår, eftersom folk inte ska behöva stagnera för att kunna syssla med det de vill, om den preferensen kräver direkt styrning. En kreativ lösning är att anställa en personalchef som arbetar sida-vid-sida med projektchefen. Till exempel så kunde Becky ha varit den projektchef som gör allt jobbet och kunde projektet och dess utvecklingsriktning. Hon kunde ha delat denna information med personalchefen, som var ansvarig för att schemalägga möten för att delge denna information, koordinera projekt, hantera personalfrågor som konflikter och semesteransökningar, och så vidare. Detta skulle kunna ha fungerat.

När intervjuaren frågar efter Janes tankar om hur konflikter kan förebyggas blir svaret mycket utförligt. Det är uppenbart att Jane vanemässigt reflekterar mycket över hur organisationer fungerar, och hur mellanmänskliga processer kan hanteras för att nå konstruktiva resultat. Jane verkar vara mer pragmatisk än filosofisk i sin läggning dock, d.v.s. hon använder mer utrymme för att diskutera hur saker är (ring I i mandalat), vad hon tycker om detta (ring II), samt vad som bör göras (ring IV), än hon använder för att reflektera över *varför* saker är som de är (ring III).

Finns det något med den här konflikten som du kan säga har varit positivt?

175 Absolut. Jag vann en bättre förståelse av mitt eget perspektiv och andras. Jag ser att jag är OK, att dom är OK, men vi har olika perspektiv [N1]. Detta är, tror jag, en indikation på att jag behöver hitta en jobb där mina färdigheter verkligen uppskattas, och som låter mig arbeta med folk på ett sätt som jag tycker om. Och, nu har jag möjligheten att göra det.

176 Jag lärde mig verkligen mycket. Jag är stolt över hur jag hanterade situationer, och stolt över hur mycket jag växt. Tidigare i livet hade jag kunnat vara verkligen arg och bitter. Jag är stolt att jag fokuserar på det på ett positivt sätt. Så, jag har vunnit en

bättre självförståelse, och jag har vunnit en positiv bekräftelse på mig själv. [M2]

177 Jag tror detta positiva är mer min förtjänst än deras, men är vi inte ytterst ute själva ansvariga för hur vi hanterar saker? Jag menar, vi kan inte rå för vad som händer (t.ex. att få punktering), men vi kan rå för vad vi gör åt det (stampa och skrika och bli upprörd eller känna sig frustrerad men ringa efter en bärgningsbil som kommer och byter däck). Förhoppningsvis lärde de sig något också, och kommer att agera bättre nästa gång.

178 Jag pekade ut en del saker, och jag vet att detta så småningom kommer att leda till förbättringar. Jag vet en del saker som redan är på gång (och var det innan jag slutade). Jag tror jag lärde folk att ifrågasätta en del saker, och jag tror att jag utgjorde ett positivt exempel på många sätt, i arbete och konflikt. [G2]

Liksom andra av de vi intervjuat som reflekterar mycket över olika aspekter av sin konflikt så menar Jane att hon lärt sig mycket. Trots att hon faktiskt misslyckats tämligen totalt med att lösa konflikten, fast hon gjorde allt hon kunde, och trots att hon summariskt fick sparken, så ser hon ändå positiva sidor av erfarenheten. I andra delar av intervjun pratar hon om att hon känner sig utbränd och besviken, men detta är inte känslor som tar överhanden i hennes upplevelse. Hon har dem, men hon har också en hel del andra känslor, tankar och önskningsar.

Intervjuomgång #4

Jag har tre frågor kvar, det är standardfrågor som jag ställer för att kunna få lite spegling på effekterna av den metod jag använder. Du kanske har delvis svarat på dem redan, men svara gärna något på dem ändå.

Har denna intervjumoment inneburit att du tänkt på sidor av konflikten som du inte skulle ha tänkt på spontant?

180 Hmm, jag skulle gärna kunna svara ja, men jag tror att jag är en ganska introspektiv person och skulle förmodligen ha tänkt på allt detta ändå. Jag tror faktiskt jag redan hade tänkt igenom det mesta, vilket kan vara anledningen till att en del av det var så detaljerat och sammanhängande.

181 Vad jag kan säga är att det hjälpte mig se mer produktivt och sansat på det, och se det ur ett neutralt tredjepartsperspektiv (det skulle vara du).

Också dessa svar är typiska för personer med en hög grad av medvetenhet: hon har redan själv ställt sig och svarat på de flesta frågorna kring konflikten. Personer som inte rutinmässigt reflekterar över konfliktens olika aspekter rapporterar ofta att de fått många aha-upplevelser genom själva intervjun, d.v.s. intervjuarens frågor fick dem att reflektera över sidor av sin upplevelse som de aldrig tänkt på tidigare.

Ledde vårt samtal till någon förändring i hur du tänkte och/eller kände om dina upplevelser?

182 OK, om vi fortsätter tankarna från förra frågan i detta svaret, skulle jag säga att genom att hålla det i en objektiv sfär för eftertanke så hjälpte det mig att acceptera det som en vinst i tre avseenden: ett, mina erfarenheter kan hjälpa dig med din forskning och möjligen på lång sikt bidra till bättre relationer (i bästa fall göra "konfliktlösning" till ett nyckelord i företaget, så att de söker upp fortbildning om det); två, det var ett bra tillfälle till lärande: det hjälpte till att befästa tanken att mina bekymmer var motiverade, mina idéer värdefulla, och Becky och Michael är inte onda (skratt); och tre, och kanske

viktigast, det var nödvändigt och en del av ett större mönster därför att det tvingade mig att ge mig in i en ny, fast mer riskfull, karriärväg (som jag i längden hoppas finna mer nöje och produktivitet i).

Svaret på denna fråga antyder att Jane i intervjun kanske ansträngt sig ännu mer att vara objektiv än hon skulle gjort utan intervju, men man får inte intrycket att hon gått emot sin grundkaraktär. Snarare var det så att hon kände ett behov av att tänka igenom upplevelserna från ett tredjepartsperspektiv, och det var därför hon kontaktade intervjuaren:

Vad var ditt motiv för att ställa upp som frivillig i denna intervju?

183 Detta är en av de lättaste frågorna, men kommer att bli en av de svåraste att förklara. Jag försöker med en lista:

1. Att försöka finna någon slags avslutning för mig själv, eftersom jag sannolikt inte får någon med mina tidigare kollegor [I4].
2. Att skriva ärligt om situationen för en objektiv tredjepart – en anonym motpart, om du vill, till vilken jag kunde berätta hela historien, snarare än bantade versioner som anpassats till lyssnarens tid, intresse och känslor.
3. Att finna förlösning genom att skriva ned allt och skicka iväg det från mig [I4].
4. Att bespara min man från att höra alltihop en gång till (skratt)!

184 Thomas, det var ett nöje att berätta min historia för dig (vilket också låter konstigt med tanke på att jag fick sparken och allt). Känn dig välkommen att följa upp med ytterligare frågor.

Janes reflektioner i efterhand

En vecka efter det att intervjun avslutats kom ett ytterligare brev från Jane, med reflektioner som dykt upp efter det att intervjun avslutats.

185 Jag tänkte på en till sak som var mycket intressant (på ett underligt sätt, menar jag) för mig. Den har med en av dina sista frågor att göra: den om huruvida intervjun fått mig att tänka på något jag inte skulle ha tänkt på själv? Faktiskt, efter att ha släppt så många av de små detaljerna så tänkte jag på en stor sak som det verkar otroligt för mig att jag inte tänkte på den först av allt! Jag gjorde kanske det, men det mänskliga medvetandet är otroligt.

186 Jag arbetade i en otroligt fientlig atmosfär – fientlig i synnerhet mot kvinnor! Jag mötte, ofta dagligen, sexuella trakasserier, vanligen från Michael (chefen för kontoret och vice vd). Det var inte alltid, eller ens oftast riktat personligen mot mig, men det var riktat mot kvinnor, och särskilt mot två, och det berörde mig mycket illa [I1, S2]. Det var alltså en otroligt stark konkurrensatmosfär, också skapad av Michael [S1]. Han gav regelbundet ifrån sig kommentarer som:

187 1. Han bad kvinnor gå med honom på lunch, och fortsatte med att tala om för oss att hans främsta tillskott i inredningen i det nya kontoret var en dusch. En dusch med glasväggar mitt i kontoret, så att han skulle kunna sitta och titta på när kvinnorna duschade – de ser så bra ut intvålade, sa han.

188 2. Michael ställde en fråga till personalen: Om alla kvinnor på kontoret var tvungna att slåss på liv och död för sina jobb, vem skulle vinna? Han bestämde sig för dött lopp mellan två. (Föga överraskande var inte jag en av dem.)

189 3. Någon från verkstan satte upp en uppblåsbar barnplaskdamm på väggen och ingenjörerna startade en lek där man måste springa och slänga sig mot väggen. Michael

ringde mig på mitt kontor och beordrade mig att göra det. Jag vägrade. Han hotade att avskeda mig om jag inte kunde visa upp en passande "laganda." Jag sa, sätt igång. Han sa bara till mig att jag var en glädjeförstörare och la på.

190 4. En teamledare från ett annat kontor (min kollega) kom för att besöka mig två dagar, och stannade över natten på ett hotell i närheten. Jag bjöd in flera teamledare från mitt kontor för att äta middag med den här damen, inklusive Michael. Jag pendlar och är beroende av tågtiderna, så jag betalade notan och gick tillsammans med en del andra efter vi hade ätit. Tydligt så bestämde sig de få som var kvar (inklusive Michael) att ta ut den här damen på stan. Michael bestämde att ta med henne på en strippklubb. Hon skickade ett e-mail till mig nästa dag, något förskräckt, och tiggde mig att se till att det inte "kom ut." Det gjorde det ändå, och jag hade avdelningschefer som försökte ta reda på vad som egentligen hänt.

191 5. Michael ställde en fråga till personalen: Om vi alla blev fångna på kontoret, vem skulle vi äta upp först? Han tenderade att nämna namnen på samma personer, för väldigt nedsättande anledningar. Inte så ironiskt, så blev dessa personer senare avskedade eller förflyttade. Detta degenererade till ett samtal om sex, förstås. Han ledde det till: om bara en man och en kvinna från vårt kontor fanns kvar i världen, skulle de då återbefolka jorden? Han frågade en annan gång om relationer på kontoret – som i: för vem skulle någon av kvinnorna lämna sin make?

192 6. Han hade ofta sprit på kontoret för särskilda tillfällen, och blev ofta mycket berusad. En gång tog han tag i mig och kysste mig. En annan gång hällde han champagne på en kvinnlig anställds fot, och slickade av den.

193 7. Han hade specialluncher med "Grabbarnas Lunchklubb" som givetvis inte inkluderade kvinnor. Han kunde ta med vilken man som helst, men aldrig en kvinna. De diskuterade företagsstrategi och affärer och idéer, samt talade om ifall vissa i personalen passade in eller inte. Detta var inte reserverat för ledningen. En manlig vän i en position som motsvarade min var med, och hörde att de talade om mig. Jag blev betecknad som en "boat rocker." Jag hade tre manliga anställda som jag var chef för. Var och en av dem fick vara med åtminstone en gång. Jag ryser när jag tänker på vad de hörde Michael och andra chefer säga om mig eller om andra. Jag undrar inte över varifrån deras insubordination kom. [A3, S3]

194 Detta är inte ens allt. Jag har utelämnat många saker, som män på kontoret som skickade ut sexuella och råa e-mail. En del kvinnor åtminstone sa att de tyckte det var lustigt. Det var så listigt maskerat! Michael kunde ställa frågor och sedan kunde folk delta i samtalen, antagligen utan att tänka efter. Sedan var de alla medbrottslingar! Han hade flera huvudmedspelare. Han behövde inte ens driva på samtalen. Men det är en hal backe. När han en gång satt igång detta, så visade det för andre yngre (manliga) anställda att sånt beteende var OK, och då blev det riktigt fult. [S3]

195 Jag hade ett möte med mina tre manliga anställda där jag inte så mycket gav dem en reprimand som att be dem att vara snälla och noga tänka igenom vad som var lämpligt och olämpligt – att komma ihåg att hur avspänt det än är så är det ändå en arbetsplats. De klagade på detta, och jag blev uppmanad att inte vara så restriktiv. [S4]

196 Jag kände mig tvingad in i situationer där jag åtminstone måste lyssna på sådant. Michael kunde sätta igång på företagsluncher och möten. I början kände jag att jag var tvungen att hänga med i det. Och, i början var det mycket mycket harmlösare. Jag trodde att det berodde på att flera av de gamla i gänget hade vuxit upp tillsammans, eller hade varit kurskamrater på högskolan [S3]. När det blev värre brydde jag mig inte längre. Jag började undvika platser där incidenter kunde inträffa, uttryckte mina bekymmer och min bedrövelse över det för en del kvinnor på jobbet. Vi kom alla överens om att undvika åtminstone luncherna. Vi förlorade alla tre våra "platser" i den "inre cirkeln" och började utelämnas från möten och samtal (vilket var viktigt för

våra möjligheter att göra att bra jobb) [P1, P3]. Michael rekryterade en anställd från en av dessa damers avdelning för att arbeta för honom (den enda mannen i hennes grupp), och talade inte ens om det för henne!

197 Det var fruktansvärt fientligt och skapade en förskräcklig underton på arbetsplatsen. Detta bidrog definitivt, tror jag, till att en del antog inställningen att de inte behövde kalla en del befattningar, där kvinnor satt, till möten, etc., och Michael drev aldrig igenom något annat. Jag tror inte ens att han tänkte på det! Detta var ett av mina främsta klagomål. [S2, S3, P3]

198 Jag önskar verkligen att inget av detta hade hänt; att det var så enkelt som det först verkade. Men jag tror att cheferna skapade en miljö som var fientlig mot kvinnor, personer med familj (som ville tillbringa tid med sin familj), och icke-ingenjörer. Jag tror att denna plattform skapade en del av konfliktsituationerna, eller bidrog till dem eller till att de eskalerade. [A3]

Brevet kretsar huvudsakligen kring konfliktmandalats S-tema, d.v.s. arbetsplatsen umgängeskultur. Inom ramen för detta tema visar Jane prov på alla fyra nivåerna: varseblivning, ställningstagande, förståelse av orsakssammanhang, och strategi för att påverka sakernas tillstånd.

Två månader senare kom ett brev med bl.a. följande kommentarer:

199 Det är intressant. Jag tror jag gör bättre val nu, men har haft några tillfällen då jag stelnar till av rädsla [I1]. Jag tror mitt förra jobb var så traumatiskt att jag är rädd att jag slänger ut barnet med badvattnet.

200 Också intressant är de slumpmässiga kontakter jag har med tidigare kollegor. En dam sa att en bland min personal, en som jag hade knepiga problem med, ersatte mig. Hon sa, konstigt nog, "Detta borde inte förvåna dig så mycket," och jag kom plötsligt ihåg en kommentar en kollega gjorde medan jag fortfarande jobbade där, "Jane, jag undrar om du missar några uppenbara signaler. Jag tror du missförstår vem det egentligen är som skapar problem här. Är det möjligt att Donald sa något till Mary som fick henne att tro att han kunde göra det?" Jag tror jag nämnde det för dig. Vid den tiden var jag defensiv, och trodde att han syftade på att det var jag som skapade problem, eller försökte utså split i mitt team. En ny tolkning av den här kommentaren verkar uppenbar. Kanske var Donald avsiktligt oregerlig för att skapa problem för mig i sitt eget intresse? Det är min hypotes nu [J1, J2]. Jag stötte också på, när jag rensade ut min e-post hemma, två e-mail och ett brev om min chef och denna person, och en del bekymmer jag hade en tid tillbaka kring en del av det han gjorde. Det är så underligt hur alltihop kommer tillbaka när jag försöker reda ut nya personliga känslor av rädsla och oro med rötter i den här förflutna situationen. Och det är svårt att lösa upp och avsluta alltihop från utsidan. Men jag tror att jag är på väg att lyckas.

I denna avslutande kommentar redovisar Jane en viss omtolkning av orsakssammanhanget. Denna tolkning har drag av konspirationsteori, d.v.s. att Donald faktiskt skulle ha avsiktligt agerat för att manövrera ut Jane, i syfte att själv kunna ta ett kliv uppåt i karriären. Det viktiga i sammanhanget är att Jane vet att denna tolkning *är* en tolkning. Många personer som blir inblandade i konflikter gör denna typ av antaganden om vad andra har för motiv och avsikter, utan att riktigt ha klart för sig att det *är* antaganden. Om man vet att en tolkning är en tolkning, då är förutsättningarna bättre att pröva tolkningarnas giltighet genom att granska ny information.

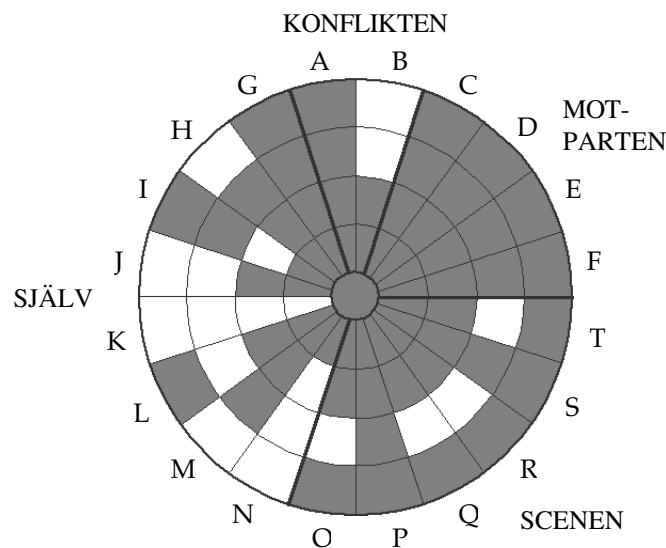
Den läsare som berörts av Janes historia kanske kan ha glädje av att få höra

att Jane (som förstås egentligen heter något annat) ganska snart hittade ett nytt arbete som hon trivs mycket bra med.

Intervjun med Jane speglad i konfliktmandalat

Vi har ovan försett relevanta delar av Janes berättelse med kodningar som motsvarar frågorna i tabell 2.1. Vi kan därmed enkelt skapa oss en översiktlig bild av vidden av Janes medvetna reflektioner genom att färga in de celler i konfliktmandalat som finns representerade i Janes berättelse. Vid sammanställningen av kodningarna bestämde vi oss för att komplettera den mekaniska sammanräkningen med fyra celler som vi menar finns demonstrerade i intervjutexten, även om vi inte hittade några enskilda korta sekvenser som självklart kunde koda som dessa frågor. Dessa fyra celler är A1 och A2, d.v.s. beskrivning av och ställningstagande till händelseförloppet, samt D2 och T1, ställningstagande till motpartens tolkningar, respektive varseblivning av den funktion arbetsplatsen har i en större helhet. Efter dessa kompletteringar ser Janes konfliktmandala ut som i figur 6.1.

Janes konfliktmandala avspeglar att hon reflekterar mycket och djupt kring andra personer och kring sin arbetsplats, men inte i lika stor utsträckning kring sig själv. Vad gäller arbetsplatsen saknas en del reflektioner kring varför arbetsplatsen är som den är, däremot har Jane tänkt mycket på hur hon ska gå tillväga för att påverka arbetsplatsen i positiv riktning.



Figur 6.1 Janes konfliktmandala

Vi vill igen påpeka att den kartering av en persons grad av medvetenhet som görs på detta sätt har en mycket hög grad av godtycklighet. En annan person skulle göra andra bedömningar av kodningen än vi har gjort, och dessutom innebär färgläggningen av de olika cellerna att en glidande skala där ibland vaga och tvetydiga formuleringar i intervjuutskriften konverteras till ett digitalt antingen-eller-format. Konfliktmandalat är därför inte ett vetenskapligt instrument för att mäta konfliktmedvetenhet. Det är dock, menar vi, ett värdefullt heuristiskt redskap, d.v.s. ett verktyg som underlättar för oss att synliggöra mönster och information och som därigenom ger upphov till fruktbara frågor och insikter.

7. Läroplan för utveckling genom konflikter

Skiss till läroplan

Ett av våra huvudmål med detta forskningsprojekt har varit att utveckla instrument som kan synliggöra den potential för lärande och utveckling som vi menar finns i arbetsplatskonflikter. Vårt huvudsakliga fokus i just denna rapport har varit individuellt snarare än organisatoriskt lärande. Vi hoppas att frågetypologin i kapitel 2, konfliktmandalat i kapitel 3, begreppen i kapitel 4 och porträtten i kapitel 5 kommer att visa sig vara just de instrument som vi ville skapa. Vår framställning genomsyras av tanken om att det är möjligt att utvecklas hela livet. Vi hoppas också att det framgår av vår diskussion i föregående kapitel att den individuella utvecklingsprocessen kan söka sig sina egna banor som skiljer sig åt från person till person. Samtidigt tycks det finnas en viss inneboende logik i utvecklingens delement som innebär att vissa aspekter av medvetenhet om den egna erfarenheten är förutsättningar för andra och måste därför utvecklas innan individen kan gå vidare. Porträtten i kapitel 5 är avsedda att visa att individer kan ha mycket olika utgångspunkter vad gäller varseblivning, tolkning och hantering av konflikterfarenheter. Det är naturligt att tänka sig att det också för varje individ finns vissa färdigheter, vissa insikter och vissa aspekter av medvetenhet som står närmast i tur att ta itu med. För personer som arbetar professionellt med arbetsplatskonflikter (t.ex. som chefer, genom att anlitas som handledare för grupper som har problem, som konsulter för att bistå hanteringen av en pågående konflikt eller som tränare i fortbildningskurser) bör det vara viktigt att anpassa insatserna till de behov som finns i det speciella fallet. Porträtten i kapitel 5 är avsedda att verka sensibiliserande, d.v.s. att stärka läsarens förmåga att lägga märke till särdrag i klienters förhållningssätt till och i konflikter. Vi ska nedan ytterligare understryka betydelsen av att anpassa insatserna till individens utgångspunkter genom att skissera en "läroplan" för konfliktmedvetenhet i fyra steg. Vi har alltså gjort en grov indelning av några av de viktigaste aspekterna av varseblivning och tolkning av konflikter i fyra grupper. Dessa fyra steg är här endast preliminärt skisserade, mest för att understryka en princip. Vi menar dock att tanken är utvecklingsbar och värd att arbeta vidare med.

Steg 1: Grundnivå I

Det första steget i "läroplanen" är avsett för personer som i viktiga avseenden liknar "Johan" och "Gunnel" i kapitel 5. Några av de viktigaste dragen i deras varseblivning, tolkning och hantering av konflikter är: (1) att de inte reflekterar över det som händer, de har inte överblick över sammanhangen i ett händelseförlopp och de har därmed inte heller goda förutsättningar att aktivt ta ställning till hur situationer ska hanteras; (2) att de inte är riktigt medvetna om att deras antaganden om andras avsikter och om orsakssammanhang är deras egna tolkningar som bygger på ofullständig insyn; (3) att deras egna spontana tyckanden

om andra och om händelser är helt vägledande för hur de reagerar och agerar, d.v.s. deras förhållningssätt tempereras inte av ett allmängiltigt normsystem; (4) att det de upplever som centralt för deras motivation och tillfredsställelse i arbetet är deras egen omedelbara arbetssituation medan mer långsiktiga och principiella aspirationer har marginell betydelse.

Viktigt i sammanhanget är också att omedvetenheten om de egna tolkningarna och tyckandena i kombination med en begränsad tidshorisont och vidd i synfältet innebär att dessa personer ofta ställer sig oförstående (och negativa) till initiativ som syftar till ökad förståelse av andras perspektiv, lärande och färdighetsutveckling. Det kan därför vara nödvändigt att ägna mycket uppmärksamhet till hur de kan motiveras att delta i processer som syftar till ökad medvetenhet och utveckling av sociala färdigheter. Figur 7.1 visar några av de viktigaste uppgifterna för personer i denna grupp. I konfliktmandalats termer handlar det till stor del om att väcka "Vad-frågor," d.v.s. ring I i mandalat. Det kan också vara viktigt att dra uppmärksamheten till hur arbetsgruppen som helhet fungerar, d.v.s. utvidga synfältet från den egna omedelbara situationen till att också omfatta hur arbetskamrater tillsammans ska fungera för att fylla en gemensam funktion.

	Konflikten	Motparten	Scenen	Själv
Steg 1	<ul style="list-style-type: none"> • Formulera bild av konfliktförloppet • Ta ställning till konkreta och specificerade aspekter av konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Skilja vad motparten faktiskt gjort från svepande värdeomdömen och generaliseringar • Utveckla medvetenhet om att motparten har en annan uppfattning om situationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Varsebli arbetsgruppen som en enhet som ska fungera för att fylla viss uppgift 	<ul style="list-style-type: none"> • Göra klart för sig vilka frågor som är viktiga för en själv • Varsebli eget agerande och konsekvenser därav • Etablera föreställningar om allmängiltiga normer kring mellanmännsliga rättigheter (t.ex. respekt för integritet och egenart) inom ramen för skyldigheter • Varsebli egna värdeomdömen som värdeomdömen, och därmed inte urskiljningslöst fördöma andra. • Bli medveten om att egna tolkningar är tolkningar, som därmed kan behöva prövas och omvärderas

Figur 7.1 Steg 1

Steg 2: Grundnivå II

Det andra steget är tänkt för personer som varseblir, tolkar och agerar i arbetsplatskonflikter på ett liknande sätt som "Anders." Karakteristiskt för dessa personer är : (1) att de visserligen har en utförlig bild av konflikten, men de ser händelserna endast i ett förstapersonsperspektiv; (2) att de inte reflekterar mer

än ytligt över hur andra inblandade upplevt och upplever situationen; (3) att de inte väger in arbetsplatsens yttre förutsättningar i sin tolkning av händelseförloppet; (4) att det de ser som viktigt är fokuserat på det egna hantverket, d.v.s. att göra sitt eget arbete väl enligt hantverkets egna kriterier; (5) att de är sårbara för andras negativa omdömen om dem.

Eftersom de är inbäddade i sin egen bild av händelserna, och alltså har begränsad kontakt med andras bilder, fastnar de lätt i känslor av att ha blivit orättfärdigt behandlade. En mycket viktig uppgift i detta steg är att höja medvetenheten om att världen och händelser ser mycket olika ut från olika synvinklar, och att man därför ofta saknar insikt i hur situationer ter sig i andras upplevelse. En medvetenhet om att de egna tolkningarna är tolkningar som bygger på vad man själv tycker är viktigt leder till att man blir mer benägen att försöka se på händelser ur ett tredjepersonsperspektiv (se kapitel 4). Detta skapar också en större mottaglighet för nyttan med att verkligen lyssna på andras tankar, känslor och önsknings. Det är vidare viktigt för dessa personer att utveckla sin varseblivning av de egna känslorna, så att dessa kan bearbetas.

	Konflikten	Motparten	Scenen	Själv
Steg 2	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla tredjepersonsperspektiv över konflikten, dvs. betrakta konflikten från decentrerat perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Ställa sig frågor om hur motparten uppfattar situationen, vad motparten känner • Utveckla tolerans för att andra människor har begränsningar och problematiska personlighetsdrag som de inte riktigt råår för 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflektera över vad organisationens karaktär har för betydelse för konflikten • Uppkomst och förlopp • Varsebli de övergripande värden och mål organisationen är till för att tjäna, och anpassa eget arbete till denna helhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Bli medveten om att egna tolkningar är tolkningar, som därmed kan behöva prövas och omvärderas • Utveckla förmåga att lyssna, genom insikt i att den egna bilden är ofullständig. • Utveckla egna normer för att värdera sig själv • Utveckla tydligare bild av egen personlighet och egna värden • Varsebli egna känslor och stämningar • Varsebli och ta ställning till om egna tyckanden är adekvata

Figur 7.2 Steg 2

Steg 3: Fortsättningsnivå

Det tredje steget är anpassat för personer som liknar "Karin" i sitt sätt att fungera. Karakteristiskt för dessa personer är: (1) att de har ett relativt välutvecklat tredjepersonsperspektiv vad gäller de "synliga" aspekterna av en arbetsplatskonflikt, men tolkar sammanhang mest med hjälp av linjär kausalitet; (2) att de visserligen bemödar sig om att vara sakliga i sina omdömen om andra, men de har inte reflekterat särskilt mycket över hur andras inre världar är funtade; (3) att de upplever sig själva som kvalitetsmedvetna och engagerade för övergripande värden, men de har inte tänkt så mycket på hur arbetsplatsen som system kan förändras; (4) att de känner sina egna starka och svaga sidor rätt väl, men ägnar

inte mycket uppmärksamhet åt att utforska varför de är som de är och hur de skulle vilja förändras.

I detta steg dominerar "Varför-frågorna," och i viss mån "Vad kan jag göra-frågorna," d.v.s. ringarna III och IV i konfliktmandalat. Komplex kausalitet är ett viktigt tema, både vad gäller hur personer fungerar och hur arbetsplatser fungerar. Frågor om motparten fördjupas så att man börjar kunna föreställa sig hur det är att vara en människa som fungerar på ett helt annat sätt än man själv. Frågor om den egna personen leder till att man kan identifiera karakteristiska tankemönster, värden, känslomässiga reaktioner och annat, och därigenom också öppna upp en rad möjligheter för personlig utveckling. Lärandet kan därmed utvecklas från att vara främst en frågan om att öka färdigheter och insikter, till att bli transformativt, d.v.s. innebära att man aktivt arbetar med att förändra sitt sätt att vara.

	Konflikten	Motparten	Scenen	Själv
Steg 3	<ul style="list-style-type: none"> • Varsebli konfliktförloppet som helhet, och utveckla strategier för att påverka dynamiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla förståelse för komplex psykologisk kausalitet • Utveckla avancerat andrapersonsperspektiv, dvs. kunna sätta sig in i hur det är att vara en annan person 	<ul style="list-style-type: none"> • Varsebli informella roller • Varsebli och hantera yttre förutsättningar för organisationen • Ta ställning till organisationens mål □ 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla och företräda personligt förankrade värden och mål i organisationen • Utforska eget personlighetssystem, samt orsaker till egna personlighetsdrag • Integrera lärande som en vardaglig aktivitet, genom att varsebli egna inre processer, samt se händelser som exempel på allmänmänniskliga företeelser

Figur 7.3 Steg 3

Steg 4: Fördjupningsnivå

Det fjärde steget är tänkt för de personer som i viktiga avseenden liknar "Lasse" och "Elisabeth." Karakteristiskt för dessa personer är: (1) att de har ett starkt engagemang för värden som är av principiell (snarare än privat) natur; (2) att de reflekterar över många aspekter av en arbetsplatskonflikt; (3) att de har gott självförtroende och god självkänedom; (4) att de inte reflekterat aktivt över hur deras eget grundperspektiv är funtat.

Dessa personer varseblir mycket, i synnerhet i omvärlden och vad gäller andra personer. De tolkar också det som händer i termer av hela kontexter, som t.ex. kulturer, organisationsstrukturer och rollsystem. De kan dock utvecklas vidare genom att också rikta uppmärksamhet mot det de upplever som angeläget, och närmare granska om detta är vad de egentligen vill. Ofta har de svårt att släppa taget om saker de drivit därför att de tycker de är viktiga, även om det inte är möjligt att realisera de visioner de har p.g.a. omvärldens, i synnerhet andra människors, trögheter och motstånd.

	Konflikten	Motparten	Scenen	Själv
Steg 4	<ul style="list-style-type: none"> • Använda insikter i konfliktens förutsättningar för att utveckla strategier för att påverka förloppet konstruktivt • Utveckla känslighet för situationer där vidare ansträngningar sannolikt är fruktlösa, och förmåga att kunna dra sig tillbaka och fokusera på något annat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla strategier för att motpartens kvaliteter ska komma till sin rätt så mycket som möjligt, samt att betydelsen av problematiska sidor reduceras 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta aktivt med att påverka organisationens struktur, informella roller, mål, funktion, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta aktivt med självtransformation • Skärskåda det egna perspektivets natur, och arbeta för att utveckla det • Utveckla förmåga att hantera egna känslor, tyckanden och eget beteende under pågående händelser

Figur 7.4 Steg 4

Slutord

Vi har i denna rapport, som vi ser det, lagt grunden för ett fortsatt forsknings- och utvecklingsarbete inom området arbetsplatskonflikter. Det mesta av det vi presenterat i rapportens olika delar är skisser, som vi kommer att arbeta vidare med i olika riktningar. Detta arbete består dels i att på ett mer grundligt sätt bearbeta denna rapports olika komponenter till en mer färdig produkt, dels att fördjupa analysen av olika teman. Vi vill avslutningsvis peka på några teman som i sig utgör ämnen för vidare forskning och utvecklingsarbete.

Vi har inom ramen för denna studie intervjuat personer som själva valt att ställa upp i vår intervjuserie. De flesta av dessa har på olika sätt varit i underläge i sina konflikter. Om vi betraktar dessa berättelser om arbetsplatskonflikter ur den infallsvinkel vi utvecklat, så är det rimligt att ställa upp hypotesen att en mycket vanlig orsak till konflikter på arbetsplatser är att de inblandade personerna saknar en medvetenhet om att deras tyckanden om andra och tolkningar av orsakssammanhang är subjektiva och partiella. Denna omedvetenhet får till följd att man ser det som rätt och riktigt att behandla andra personer illa. Vi tror att det vore mycket meningsfullt att studera denna tolkning av konfliktodynamik mer ingående och kanske med andra metoder än de vi använt här.

Ett andra tema för vidare studier har väckts av observationen att en mycket viktig faktor i många arbetsplatskonflikter är att en eller flera parter på olika sätt blockerar kommunikation om problemen. I kapitel 4, avsnittet om motparts-bilder, pekar vi på att en viktig faktor som leder till ovilja att kommunicera är arten av de bilder konfliktparter gör sig av andra personer. Om personer konstrueras som en uppsättning fasta egenskaper och i synnerhet om det man

själv *tycker* om en person upplevs som egenskaper *hos* denna person, då är det inte konstigt om man reagerar på en negativ bild av en annan person genom att distansera sig så mycket som möjligt från denna. Temat är mycket viktigt och dessutom sannolikt mycket komplext. Vi skulle behöva mer ingående studier av varför många är ovilliga att kommunicera i situationer som kan leda till konflikter, och också vilka medvetna och omedvetna beteenden som används för att blockera kommunikation. Det finns många exempel i vårt intervjumaterial, men vi har inte haft möjlighet att systematiskt följa upp denna fråga än.

Ett tredje tema är kanske inte direkt en forskningsuppgift, snarare ett pedagogiskt projekt. I detta kapitel har vi, mycket preliminärt och skissartat, antytt att olika färdigheter vad gäller medvetenhet och konflikthantering hör hemma i olika steg, från nybörjarnivån till mycket sofistikerade nivåer. Med hjälp av de redskap vi utvecklat inom detta projekt borde det vara möjligt att placera in de olika metoder och ansatser som finns i konflikthanteringslitteraturen i relation till de grader av medvetenhet vi diskuterat här. Detta skulle kunna göra det möjligt att dels få en djupare förståelse av vad det är enskilda metoder och interventionstekniker syftar till, dels underlätta ett mer medvetet val av metoder i relation till de personer och situationer som är aktuella i det enskilda fallet.

Referenser

- BARGH, J. A. (1997) 'The Automaticity of Everyday Life,' in R. S. Wyer: *The Automaticity of Everyday Life*, Advances in Social Cognition, vol. X, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- BASSECHES, M. A. (1984) *Dialectical thinking and adult development*, Norwood, N.J.: Ablex Press.
- BERNE, E. (1974) *What do you say after you say hello?*, New York: Bantam Books.
- COOK-GREUTER, S. R. (1990) 'Maps for living: Ego-development stages from symbiosis to conscious universal embeddedness,' in M. L. Commons, C. Armon, L. Kohlberg, F. A. Richards, T. A. Grotzer, and J. D. Sinnott (eds.) *Adult development. Volume 2. Models and methods in the study of adolescent and adult thought*, New York: Praeger.
- COOK-GREUTER, S. R. (1994) 'Rare forms of self-understanding in mature adults,' in M. MILLER & S. R. COOK-GREUTER: *Transcendence and mature thought in adulthood. The further reaches of adult development*, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
- COOK-GREUTER, S. R. (1999) *Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement*. Thesis presented to the Faculty of the Graduate School of Education of Harvard University.
- FISHER, D. & W. R. TORBERT (1995) *Personal and organizational transformations: the true challenge of continual quality improvement*. London and New York: McGraw-Hill.
- FISHER, R. & URY, W. (1981) *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*, Boston: Houghton Mifflin Co.
- GLASL, F. (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5. Auflage. Bern: Paul Haupt Verlag.
- GLASL, F. (1999) *Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict*, Stroud: Hawthorne Press.
- GOLEMAN, D. (1995) *Emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- GOLEMAN, D. (1998) *Working with emotional intelligence*, London: Bloomsbury.
- HY, L. X. and LOEVINGER, J. (1996) *Measuring ego development, Second Edition*, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- JORDAN, T. (1998a) *Conflicts as yoga. Mindfulness in conflicts as a path of consciousness development*, endast publicerad på internet. URL:
<<http://cent.hgus.gu.se/~hgeotjor/conflictyoga.pdf>> samt
<<http://home.t-online.de/home/Perspectus/Conflictyoga.html>>
- JORDAN, T. (1998b) 'Structures of geopolitical reasoning. Outline of a constructive-developmental approach,' *Occasional Papers 1998:9*, Kulturgeografiska Institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.
- JORDAN, T. (2000) *Dimensions of consciousness development. A preliminary framework*, endast publicerad på: <<http://cent.hgus.gu.se/~hgeotjor/>>
- JORDAN, T. (2001) *Föreställningsvärldar i svensk försvarspolitik*, under publicering av Överstyrelsen för Civil Beredskap, Stockholm.
- KEGAN, R. (1982) *The evolving self. Problem and process in Human Development*, Cambridge (Mass.) and London: Harvard University Press.

- KEGAN, R. (1994) *In over our heads. The mental demands of modern life*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- KOHLBERG, L. (1971) 'From is to ought: How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development', in T. Mischel (ed.) *Cognitive Development and Epistemology*, New York and London: Academic Press.
- KOHLBERG, L. (1976) 'Moral stages and Moralization. The Cognitive-Developmental Approach', in T. Lickona (ed.) *Moral Development and Behavior. Theory, Research, and Social Issues*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- LAHEY, L., E. SOUVAINE, R. KEGAN, R. GOODMAN, S. FELIX (1988) *A Guide to the Subject-Object Interview: Its Administration and Interpretation*, Cambridge: Subject-Object Research Group.
- LOEVINGER, J. (1976) *Ego Development*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- LOEVINGER, J. and R. WESSLER (1970) *Measuring ego development, vol I: Construction and use of a sentence completion test*, San Francisco: Jossey-Bass.
- MARINGER, E. & STEINWEG, R. (1997) *Konstruktive Haltungen und Verhaltensweisen in institutionellen Konflikten. Erfahrungen, Begriffe, Fähigkeiten*, Berghof Report Nr. 3, Berlin: Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung.
- RICHARDS, F. A. and COMMONS, M. L. (1984) 'Systematic, metasystematic, and cross-paradigmatic reasoning: A case for stages of reasoning beyond formal operations,' in M. L. Commons, F. A. Richards, and C. Armon (red) *Beyond formal operations: Late adolescent and adult cognitive development*, New York: Praeger.
- ROSENBERG, M. (1999) *Nonviolent Communication : A Language of Compassion*, PuddleDancer Press.
- SELMAN, R. L. (1980) *The growth of interpersonal understanding. Developmental and clinical analyses*, New York: Academic Press.
- STEINER, P. P. (1996) *Conforming and non-conforming concurrence: Aspects of "groupthink" and orders of consciousness in democratic decision making*, Thesis presented to the faculty of the Graduate School of Education of Harvard University.
- STONE, D., PATTON, B. & HEEN, S. (1999) *Difficult conversations. How to discuss what matters most*, New York: Penguin Books.
- TORBERT, W. R. (1987) *Managing the corporate dream*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- TORBERT, W. R. (1991) *The power of balance: Transforming self, society and scientific inquiry*, Sage Publications.

APPENDIX I: Guide för intervjuer om arbetsplatskonflikter

Denna intervjuguide syftar till att utgöra en slags checklista eller riktmärke för intervjuerna. Varje intervju handlar om ett unikt fall, som berättas av en unik individ. Det går därför inte att följa ett standardiserat intervjuformat, utan intervjuaren måste hela tiden följa ett naturligt samtalsförlopp, men också se till att alla viktiga frågeställningar behandlats i slutändan. Det är viktigt att deltagaren styrs så lite som bara möjligt under intervjuens första del, så att han/hon presenterar konflikten på sitt eget sätt. De mest inträngande frågorna sparas till sist.

Denna guide räcker inte som handledning för intervjuerna, utan måste kompletteras med den sammanställning av konfliktovariabler som också tagits fram. Nedan angivna frågor måste följas upp med nya klagörande frågor, till intervjuaren känner att intervjun ger en så tydlig bild som möjligt av deltagarens sätt att resonera, i termer av konfliktovariablerna.

I. Inledningsfråga

Kan du berätta om den arbetsplatskonflikt du varit med om? Det är bra om du ser till att du får med de yttre omständigheterna (som t.ex. typ av arbetsplats, antal anställda, tidsperiod), inblandade parter, konfliktämnen, och viktiga händelser.

II. Uppföljningsfrågor om bakgrund och händelseförlopp

Förståelsefrågor om arbetsuppgifter, rollfördelning, organisationsstruktur, etc.

Kan du ge ett konkret exempel på XXX? (om IP använder svepande formuleringar)

Har det inträffat andra händelser som hör till historien?

Hände det något innan de incidenter du beskrev?

Hur hanterade du dessa situationer? Vad gjorde/tänkte/kände du?

Hur reagerade din motpart rent konkret?

I vilken mån är/var andra personer indragna i konflikten?

III. Frågor om tolkningar av parter och orsakssammanhang

Varför uppkom konflikten? (Här blir nog flera följdfrågor nödvändiga för att uttömma de tankar IP har) Se till att IP uttrycker sina tankar om grundorsaken till att konflikten kom till stånd.

Hur vill du beskriva motparten?

Varför agerade motparten som han/hon/de gjorde?

Finns det andra viktiga omständigheter som spelade en roll?

Vilka motiv driver din motpart, tror du?

Finns det andra viktiga saker att säga om motparten?

Finns det några sidor av motparten som du uppskattar?

Kan du föreställa dig hur det kändes att vara din motpart i en viss situation?

Vilka tankar, överväganden, känslor var viktiga för honom/henne/dem?

Tänkte du på hur situationen tedde sig för motparten under konfliktförloppet?

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

Hur ser dina kollegor på det hela?

IV. Frågor om egen motivation och eget förhållningssätt

Vad var viktigt för dig i denna konflikt? Varför?

Varför var du arg/frustrerad/oroad?

Vad hade gjort att du upplevt det på ett annat sätt?

Har konflikten lett till att du undviker kontakt med motparten?

Hur ser du på ditt eget förhållningssätt?

Vilka etiska tankegångar spelade en roll för dig?

Vilka möjligheter hade du att påverka förloppet?

Vad är i allmänhet viktigt för dig i ditt arbete?

Hur vet du att dina mål är riktiga, och vad är för dig bra kriterier på att du lyckas?

Tror du att din egen personlighet spelat någon roll för hur konflikten utvecklats sig?

V. Frågor om alternativa möjligheter

Kan du föreställa dig en möjlighet att hitta en väg att realisera båda parter väsentliga intressen?

Hur tror du andra personer tänker om konfliktens orsaker? (Här kan du skjuta in konkreta personer, t.ex. arbetskamrater eller chefer som inte varit parter i konflikten, men ändå sett den på nära håll)

Vad tror du att en utomstående iakttagare skulle säga om konflikten?

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

Kunde konflikten ha förebyggts på något sätt? Hur?

VI. Frågor om lärande

Finns det något med den här konflikten som varit positivt?

Kan du säga att du lärt dig något om dig själv genom denna konflikt?

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

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

APPENDIX II: Annonstexter

Annonstext för vår annons i Göteborgsposten januari 1999:

Har du varit inblandad i en konflikt på jobbet?

För en studie om arbetsplatskonflikter söker jag personer som vill berätta om sina erfarenheter av en arbetsplatskonflikt.

Om du är intresserad av att delta och bli intervjuad om dina erfarenheter vore jag tacksam om du kontaktar mig på nedanstående telefonnummer eller adress. All information behandlas konfidentiellt.

Titti Lundin, forskare, Göteborgs Universitet, Forum för tvärvetenskap, Brogatan 4, 413 01 Göteborg. **Tel. 031-7731415**

Annonstexter använda på olika anslagstavlor på Usenet och WWW:

Have you been involved in a workplace conflict?

As part of a research project, I want to make e-mail interviews with people who have been (or are) involved in workplace conflicts. If you volunteer for an interview, we will have an open-ended talk about the your experiences with one particular workplace conflict. Your conflict should involve issues not easily resolved, and it should have had a duration of at least several weeks. It doesn't matter if it is a conflict between you and your boss, between you and your colleagues, between groups of co-workers, or between different departments. What you tell me will be treated as confidential material, and will only be used in forms that ensure complete anonymity for all persons and organizations involved. The benefit for you if you choose to participate is a unique opportunity to talk about your conflict with an impartial and experienced outsider. This type of interview is usually very interesting to both interviewed and interviewer. If you want more information, please send me an e-mail.

Thomas Jordan (Dr.)

Gothenburg University, Sweden

Thomas.JordanGU@t-online.de

Har du varit inblandad i en konflikt på din arbetsplats?

Som en del av ett forskningsprojekt vill jag göra e-postintervjuer med personer som varit, eller är, inblandade i en arbetsplatskonflikt. Om du ställer upp för en intervju kommer vi att ha ett e-postsamtal i fri form om de erfarenheter du gjort med en arbetsplatskonflikt. Jag kommer också att be dig fylla i ett enkelt personlighetstest. Konflikten bör ha handlat om svårlösta frågor eller relationer, och den bör ha utspelat sig över en längre tid, minst ett par veckor. Allt du berättar för mig kommer att behandlas konfidentiellt, och kommer bara att användas i former som garanterar full anonymitet för dig och andra berörda. Om du är intresserad av att delta och vill ha mer information, var god kontakta mig på nedanstående adress.

Thomas Jordan, docent

Centrum för arbetsvetenskap

Göteborgs universitet

E-post:

Thomas.Jordan@geography.gu.se eller Thomas.JordanGU@t-online.de

APPENDIX III: Yrkeskategorier representerade bland undersökningsdeltagarna

(I bokstavsordning)

Advokat
Arkitekt
Behandlingsassistent
Butiksbiträde
Chefssjuksköterska
Fabriksarbetare
Fastighetsförvaltare
Forskare
Försäkringstjänsteman
Försäljningschef
Förvaltningschef
Gruppchef
Handläggare
Kontorist
Kontrollant
Laborant
Lärare
Medlare
Mentalskötare
Montör
Personalhandläggare
Polis
Programmerare
Psykolog
Restauranganställd
Rörmokare
Sjuksköterska
Socionom
Speditör
SYO-konsulent
Systemman
Tandläkare
Teaterproducent
Psykoterapeut
Underhållstekniker
Universitetslärare
Verkställande direktör
Vårdbiträde
Yrkeslärare
Yrkesmilitär

APPENDIX IV: Informationsblad till deltagarna

Intervjuer om arbetsplatskonflikter

Vi är glada att du är intresserad av att delta i vår intervjuserie kring arbetsplatskonflikter. Vi sätter stort värde på tillfället att få ta del av dina erfarenheter inom ett område som säkert har haft en stark personlig betydelse för dig.

Syftet med vår forskning är att studera hur olika personer upplever och tänker om långdragna arbetsplatskonflikter. Bland det vi vill veta finns sådana frågor som hur du ser på konfliktens orsaker, hur du uppfattar andra inblandade, och hur du tänker om faktiska och möjliga utfall av konflikten. Vi vill undersöka om det finns i grunden olikartade sätt att förhålla sig till konflikter. Kunskap om sådana skillnader kan, exempelvis, bidra till att utveckla bättre metoder och utbildning inom området konflikthantering.

Denna typ av intervjuer är vanligen intressant och engagerande för båda parter. Du kommer att få ett ovanligt tillfälle att reflektera över händelser som var eller är viktiga för dig, tillsammans med en person som inte på något sätt är inblandad i konflikten vi talar om.

Deltagande i det här projektet innefattar två delar. Den första är att fylla i ett frågeformulär. Du kommer att få en lista med 36 påbörjade meningar som du ska avsluta på det sätt som passar dig. Detta brukar ta 30-45 minuter. Dina svar kommer att utvärderas för att ge en allmän bild av hur du tänker om vardagliga teman. Den andra, och viktigaste, delen är en öppen intervju om en arbetsplatskonflikt som du varit inblandad i. Intervjuaren kommer att be dig beskriva de yttre omständigheterna kring konflikten, vad konflikten handlade om, vilka som var inblandade, och viktiga händelser. När du berättat om detta kommer intervjuaren att ställa följdfrågor för att klargöra hur du uppfattat olika aspekter av konflikten. I de flesta fall kommer det att behövas två intervjutillfällen på vardera ca. 1 till 1 1/2 timma.

Vi räknar med att intervjua sammanlagt ca 100 personer inom ramen för projektet. Intervjuerna kommer att skrivas ut, och användas för att urskilja och beskriva olika sätt att förhålla sig till arbetsplatskonflikter. Forskningen kommer att rapporteras i form av en forskningsrapport och som en artikel i en vetenskaplig tidskrift. Dessa publikationer kan komma att innehålla utdrag ur intervjuer. Innan vi gör sådana utdrag kommer vi givetvis att ändra alla namn och andra informationer som gör det möjligt att identifiera personer, organisationer, eller platser, så att ditt och andras privatliv skyddas från insyn.

Om du har frågor kring projektet, kontakta oss gärna på nedanstående telefonnummer eller adress. Om du är beredd att delta i projektet efter att ha läst denna information, var god läs och underteckna den bifogade överenskommelsen.

Titti Lundin, fil. kand.
Forskare
031-773 1421

Thomas Jordan, docent
Projektledare
031-773 1421

To:

From: Thomas Jordan <Thomas.JordanGU@t-online.de>

Subject: No. 1 Info

Interviews on workplace conflicts

I am glad for your interest in my research on workplace conflicts. I value the opportunity to share in your experiences in an area which most probably involves personally significant events for you.

The purpose of my research is to study how people experience and think about protracted workplace conflicts. This involves such questions as how they experienced the conflict process, how they perceive the other persons involved, and how they think about the actual or possible outcomes. I want to study if there are fundamentally different ways of making meaning out of personal conflict experiences. Knowledge about such differences might, for example, contribute to developing better conflict management methods.

This kind of interview is usually interesting and stimulating for both parties. You will have a unique opportunity to reflect on events that are or were significant to you, together with a person who has no personal stake whatsoever in the conflict you are reflecting on.

Participation in this project includes two parts. The first is to fill out a Sentence Completion Test. You will be presented with 36 sentence stems and invited to complete each one in any way you wish. This should not take more than 20-60 minutes. Your answers will be evaluated to yield a general picture of your way of making meaning of your experience. The second, and main, part of this study is an open-ended e-mail interview about a workplace conflict you have been personally involved in. In the first round, I will ask you to describe the setting, the issues, the persons involved, and major events. After having received your response, I will pose follow-up questions in order to understand what happened and how you experienced various aspects of the conflict. I expect that it will be necessary to make about 4-6 rounds of questions and answers, somewhat dependent on the circumstances.

So far about 60 interviews have been made, and I plan for at least 20 more. I will use the interviews as a basis for discerning and describing different ways of dealing with workplace conflicts. The study will be reported in a research report and in an article in a scientific journal. These publications may include brief excerpts from the interviews. Before making any such excerpts, all references to real persons, organizations and places will be changed to ensure complete confidentiality for you and other persons involved.

If you have any further questions, please contact me. If you want to participate on the basis of this information, please read the enclosed agreement form and follow the instructions there.

Thomas Jordan, Ph. D.
University of Gothenburg, Sweden

APPENDIX V**ÖVERENSKOMMELSE OM FORSKNINGSINTERVJU**

Jag accepterar att delta i en intervjustudie om hur olika personer upplever och tänker om arbetsplatskonflikter. Jag förstår: (1) att intervjun handlar om mina personliga upplevelser av konflikter; (2) att jag inte behöver svara på frågor jag inte vill svara på; (3) att jag inte kommer att få en personlig utvärdering av min intervju och frågeformuläret; (4) att eventuella publicerade utdrag ur intervjun kommer att dölja alla verkliga namn på personer, organisationer och platser så att min och andras anonymitet och integritet säkerställs; och (5) att även om de flesta upplever denna typ av intervjuer som engagerande och intressanta, så har jag full frihet att avbryta intervjun av vilket skäl som helst när som helst. Jag ger tillåtelse att intervjumaterialet används för forskningsändamål, t.ex. som källmaterial för forskningsrapporter och artiklar.

Ort:

Datum:

Namnteckning:

Namnförtydligande:

Om du är intresserad av att få information om forskningsprojektets resultat, var god skriv din adress nedan:

APPENDIX VI: Formulär för intervjuanalys

Instruktion intervjuanalys

Förarbete: Numrera varje stycke löpande i intervjun, så att det går lätt att hitta rätt stycke med hjälp av bara en siffra. Långa stycken (> ca 10 rader) bör delas in i flera delar. Intervjuarens frågor behöver inte numreras, men även mycket korta svar ska ha sitt eget nummer.

1. Läs igenom intervjun noggrant. Notera på **kodningsblad 1** dina spontana observationer och intryck. Vad är påfallande? Vad är karakteristiskt? Markera särskilt om det finns observationer som kan tänkas leda till att nya frågor bör tillfogas till kodningsbladen.

2. Läs igenom intervjun igen, denna gång med fokus på hur väl artikulerad IP är vad gäller konfliktämnen, konfliktförlopp, egna känslor och kroppsliga reaktioner, parternas intressepositioner, eget tolkningsperspektiv. Betygsätt graden av artikulering på **kodningsblad 2**, samt ge förtydligande eller nyanserade kommentarer om det behövs. Ge också nummerhänvisningar till stycken i intervjun som illustrerar poängsättningen.

3. Gå igenom intervjun stycke för stycke. Varje stycke som innehåller relevant information listas (via styckets nummer) under relevant rubrik på **kodningsblad 3.1-3.3**. Samma stycke kan behöva listas på flera ställen.

När detta är gjort, gå då igenom faktor för faktor på kodningsblad 3, skriv en kort karakteristik, samt ringa in en av de fem siffrorna. Siffrorna ska tala om vad det faktiskt finns bevis för i intervjun. Vi kan inte uttala oss om huruvida IP normalt utövar en högre kompetens än den vi sett i intervjun. Vi kan bara notera det som kommit till uttryck. Skriv en särskild notis om intervjuaren har ställt en riktad fråga som inbjuder IP till att visa en särskild kompetens, men där IP inte gjort det.

De fem alternativen står för följande:

Negativt: Denna ruta kryssas i när IP inte visat några tecken på att använda faktorn, trots att det kunnat vara relevant.

Varseblivning: Visar IP tecken på att medvetet notera respektive faktor?

Tolkning: Visar IP tecken på att utvärdera faktorn för sig själv, genom att vrida och vända på den, sätta den i samband med annan information, ställa kritiska frågor kring faktorn?

Operationalisering: Visar IP tecken på att aktivt och avsiktligt *använda sig* av faktorn för att påverka konfliktförloppet?

Ej relevant: Denna ruta kryssas i om konflikten är av en sådan karaktär att faktorn inte är relevant. Bifoga en förklarande sats i så fall.

Kommentera gärna med några ord kvaliteten på respektive observation. Enstaka, vaga tecken, eller utförliga?

4. Kodningsblad 4 handlar om konstruktioner, dvs. det är strukturen på resonemang om orsakssammanhang, parter, mål, etc. som ska karakteriseras. Börja med att med överstrykningspennor i olika färger markera i intervjun de formuleringar som handlar om orsakssammanhang, IP's självbeskrivning, karakteriseringar av andra parter, relationer, mål och alternativ konflikthantering. Gör för varje fråga en kort sammanfattning av vad IP säger, som så nära som möjligt följer IP's egna formuleringar. Hänvisa med siffror till alla stycken som är relevanta.

5. Kodningsblad 5 innehåller några ytterligare frågor som ska besvaras som kvalitativa omdömen.

6. Kodningsblad 6 är till för en sammanfattning av IP's sätt att uppleva och hantera konflikter.

Kodningsblad 1: Fria observationer

ID nr. _____

Skriv på detta blad i fri form dina allmänna observationer och intryck efter en första genomläsning av intervjun.

Kodningsblad 2: Artikulering*Ringa in en siffra för varje fråga.*

ID nr. _____

1. Hur tydligt artikulerar IP vad konflikten handlar om?

Fåordigt vagt	1
Mångordigt vagt	2
Medel	3
Välartikulerat	4
Mycket välartikulerat	5

2. Hur tydligt artikulerar och karakteriserar IP sina egna känsloreaktioner?

Fåordigt vagt	1
Mångordigt vagt	2
Medel	3
Välartikulerat	4
Mycket välartikulerat	5

3. Hur tydligt artikulerar IP de olika parternas intressepositioner?

Fåordigt vagt	1
Mångordigt vagt	2
Medel	3
Välartikulerat	4
Mycket välartikulerat	5

4. Artikulerar IP sitt eget tolkningsperspektiv?

Inte alls	1
Vagt	2
Medel	3
Välartikulerat	4
Mycket välartikulerat	5

Kodningsblad 3.1: Differentieringar

ID nr. _____

1. Reflekterar IP över sin egen bild av konflikten *som* en subjektiv bild?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

2. Skiljer IP på presenterat problem/konkreta ståndpunkter och underliggande behov?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

3. Reflekterar IP över sina egna motiv, avsikter och intressen, och hur de förhåller sig till andras?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

4. Skiljer IP på egna spontana negativa känslor och sakligt grundade omdömen/ställningstaganden?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

5. Reflekterar IP över sitt eget handlingsätt i konflikten?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

Kodningsblad 3.2: Differentieringar

ID nr. _____

6. Ser IP egna förhållningssätt som bidragande till konflikten?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

7. Reflekterar IP över möjliga oavsiktliga följder för andra av det egna agerandet?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

8. Reflekterar IP över egna försvarsreaktioner, t.ex. avståndstagande?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

9. Reflekterar IP över konfliktens potential för lärande och utveckling?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

10. Redovisar IP tankar om hur andra parter uppfattat läget och om deras intressen?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

11. Uttrycker IP intresse för/empati med motpartens känslor och predikament?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

Kodningsblad 3.3: Differentieringar

ID nr. _____

12. Reflekterar IP över egna och andras integritetsgränser?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

13. Refererar IP till arbetsgruppen som en helhet som ska fungera (t.ex. mål som ska nås)?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

14. Reflekterar IP över arbetsgruppens umgängesformer (normer, konventioner, jargong)?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

15. Refererar IP till informella rolltilldelningar inom arbetsgruppen?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

16. Reflekterar IP över gruppens kollektiva stämning, känslor?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

17. Utgör gruppens långsiktiga utveckling ett tema för IP?

Negativt	1
Varseblivning	2
Tolkning	3
Operationalisering	4
Ej relevant	X

Kodningsblad 4.2: Konstruktioner

ID nr. _____

4. Resonerar IP om arten av personliga relationer som något med egna varaktiga kvaliteter?

5. Vilka typer av mål var viktiga för IP under konflikten, resp. i arbetet i allmänhet?

6. Vad har IP för tankar om bättre sätt att hantera konflikten?

Kodningsblad 5.1: Övriga frågor

ID nr. _____

1. Hur hanterar IP sin egen frustration?

2. I hur stor utsträckning tar IP ansvar för sin egen livssituation, även om det finns yttre restriktioner? Känner sig IP som kapten i sitt eget skepp?

3. Har IP tagit egna initiativ till att påverka händelseförloppet?

4. Finns det tecken på att IP använder sig av försvarsmekanismer? (t.ex. fixerade diagnoser, fysiskt och psykiskt avståndstagande, fördömande, fixering vid ståndpunkter)

Kodningsblad 5.2: Övriga frågor

ID nr. _____

5. Vilka är de mest sofistikerade (ur jagutvecklingssynpunkt mest avancerade) elementen i intervjun?

6. Vad behöver den här människan först och främst för att inte fara illa i konflikter?

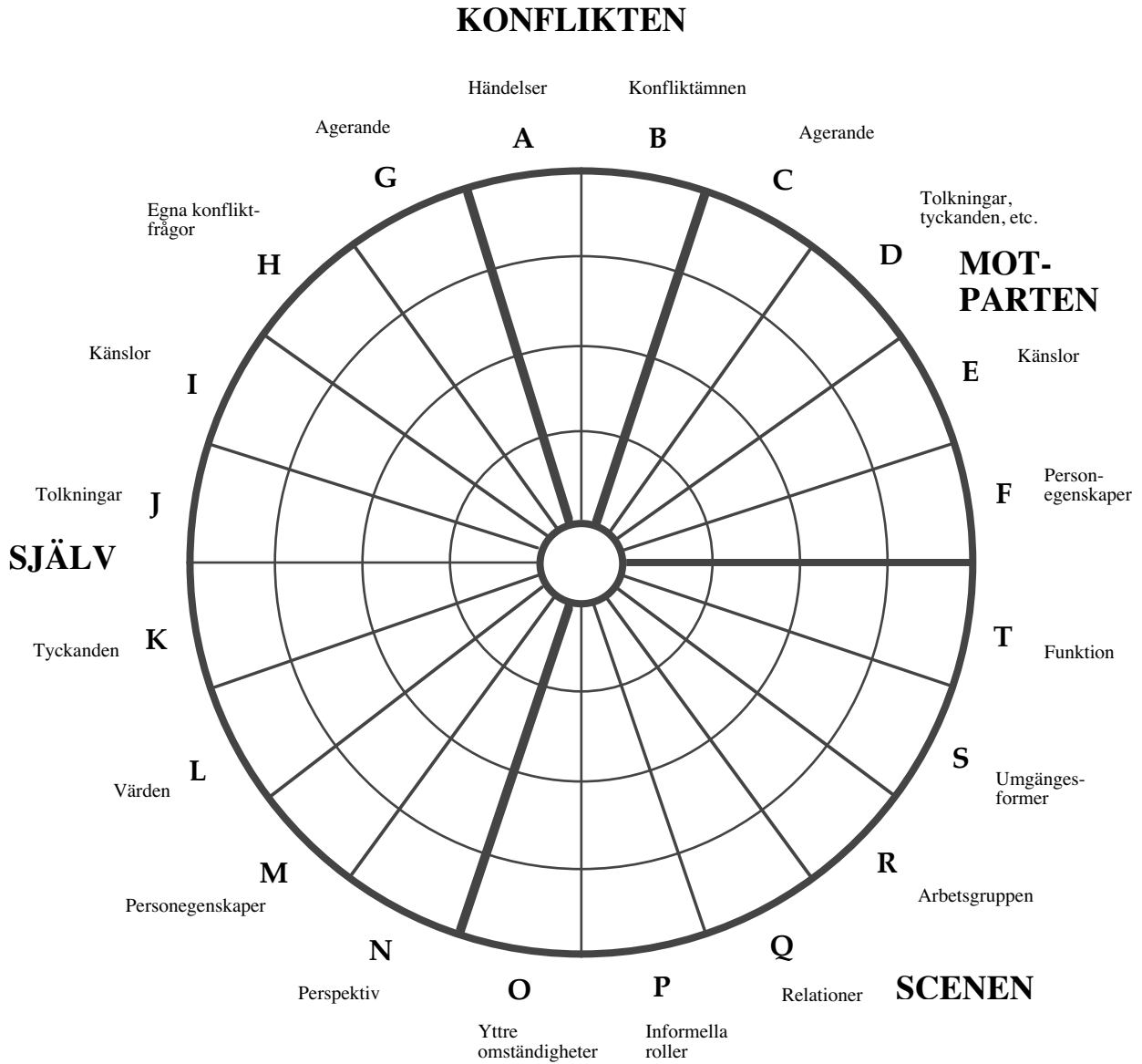
7. Vad är det för färdigheter som står först på dagordningen för den här personen?

Kodningsblad 6: Sammanfattning

ID nr. _____

Gör här en sammanfattning av hur IP umgås med konflikter. Vilken slags meningsskapande handlar det om? Hur ser den här personens logik ut?

APPENDIX VII: Konfliktmandala för självdiagnos



Centrum för Arbetsvetenskap

Centrum för arbetsvetenskap (AV) inrättades vid millennieskiftet. Vid AV ges kurser inom universitetets ordinarie kursutbud samt uppdragsutbildningar. Bland ordinarie utbildningar kan nämnas internationella arbetslivsstudier, konfliktlösning och social ekonomi. Kvalificerad yrkesutbildning och kooperativa rådgivningsprocesser är exempel på uppdragsutbildningar.

AV deltar i uppbyggnaden av en regional forskarskola i arbetsvetenskap i samarbete mellan högskolorna i regionen.

Forskning inom arbetsvetenskap – det vetenskapliga studiet av människor i arbete och arbetets former – bedrivs vid AV inom fem områden:

- Arbetsmarknadsforskning
- Forskning om makt, kön och ledarskap
- Integration och mångfald
- Kompetens/kvalifikationsforskning
- Konflikthantering



Centrum för Arbetsvetenskap Göteborgs universitet, Box 700, 405 30 Göteborg
Telefonnummer: 031 - 773 13 09

www.av.gu.se