



## Konflikthantering och kommunikation

Skrivet av

**Stefan Blomberg**

Legitimerad psykolog

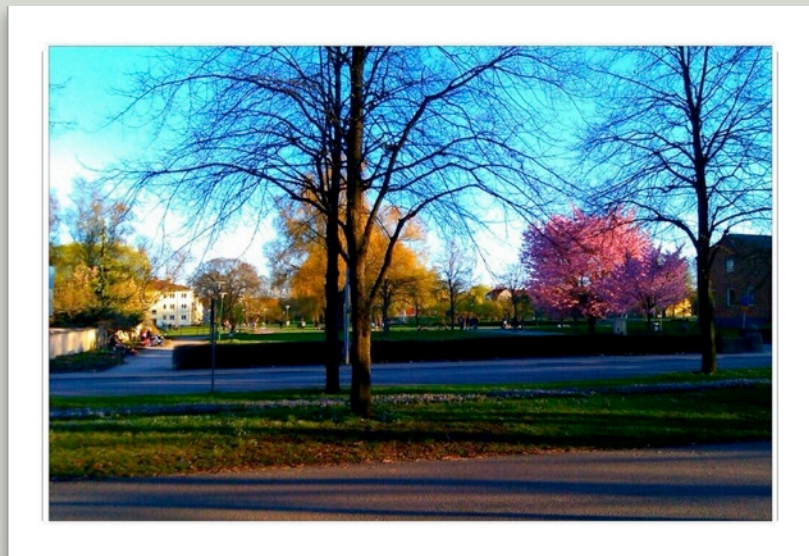
[stefan.blomberg@lio.se](mailto:stefan.blomberg@lio.se)

Vad är en konflikt? Det finns olika definitioner som försöker besvara denna fråga. En definition från Prevents bok om konflikthantering lyder på följande vis: "En konflikt uppstår när en eller två parter tror att det som den ena vill är oförenligt med vad den andra vill". En annan definition har skapats av Thomas Jordan, docent i arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Han definierar en konflikt som "en interaktion mellan minst två parter där minst en part har önskemål som känns för betydelsefulla för att släppas och uppfattar att möjligheterna att få sina önskemål tillgodosedda blockeras av motparten". Det rör sig alltså om en situation där minst två parter eller personer är inblandade och där det finns uppfattningar om motstridiga intressen; dessutom gärna uppfattningar om motparten såsom hindrande på något vis. Just ordet "uppfattningar" eller liknande synonymer är viktigt i sammanhanget eftersom många konflikter cirkulerar kring uppfattningar och bedömningar av en motpart.

En konflikt kan vara symmetrisk eller asymmetrisk. I en symmetrisk konflikt är parterna jämbördiga i makt och status medan de vid en asymmetrisk konflikt inte är det. Vid asymmetriska konflikter kan den svagare parten vara rädd för att så att säga ta striden mot den som har mer inflytande, t.ex. en chef.

Ytterligare ett sätt att kategorisera olika slags konflikter är att dela upp dem i heta och kalla. Vid så kallade heta konflikter finns en betydande spridningsrisk eftersom parterna agerar ut, konfronterar varandra och gärna skapar allianser. Vid så kallade kalla konflikter så präglas situationen mer av ett ställningskrig där man undviker kontakt med varandra. Kalla konflikter kan pågå i årtal.

Under vissa förutsättningar ökar risken för konflikt. På en arbetsplats ökar konfliktris-



ken om mål, roller och krav är otydliga. Hög stress, särskilt i kombination med en tung arbetsbörda, är också en riskfaktor.

Förändringsprocesser, som ofta innebär förändrade mål och roller samtidigt som stressen och kraven ökar under en period, kan utgöra en särskild riskfaktor för uppkomst av konflikter.

Andra områden i en organisation vilka kan utgöra riskfaktorer är t.ex. otydligt ledarskap där medarbetarna inte vet vad som gäller eller då olika personer får olika eller till och med motstridande besked eller information

om viktiga saker. Likaså kan konkurrens eller upplevd orättvisa gällande makt och pengar leda till en ökad konfliktrisk. Ytterligare ett område som kan leda till konflikter är om medarbetarna har olika värderingar eller tolkar organisationens grundläggande värderingar (värdegrund) på olika vis.

*"identifiera och åtgärda konfliktskapande faktorer i arbetsorganisationen"*

Det finns många modeller och metoder för att arbeta med konflikter. Det kan t.ex. handla om medling eller förhandling. Det kan också handla om att identifiera och åtgärda konfliktskapande faktorer i arbetsorganisationen. Vidare så kan det handla om att arbeta med kommunikationsklimatet på en arbetsplats eller i en arbetsgrupp, det





vill säga att bearbeta och utveckla hur personer talar med och lyssnar på varandra. Detta kan ske som en åtgärd för att lösa specifika konflikt- eller samarbetsproblem men också för att förebygga uppkomsten av konflikter och öka den ömsesidig förståelsen och respekten på arbetsplatsen.

För att förebygga och begränsa destruktiva konflikter krävs i regel ett långsiktigt och systematiskt arbetsmiljöarbete. En välfungerande och stabil arbetsorganisation är en positiv kraft då det gäller att skapa en god psykosocial arbetsmiljö och motverka uppkomsten av onödiga konflikter. En sådan organisation präglas bland annat av ett synligt och tillgängligt ledarskap och en gemensam värdegrund där man är överens om hur man betar sig mot varandra och vilka som är de viktiga värderingarna då det gäller verksamhetens mål och riktning. Vidare så präglas i regel en välfungerande arbetsorganisation av att man har regelbundna arbetsplatsträffar och att det finns en god, tillitsfull och fungerande dialog samt tydliga riktlinjer, roller och ansvarsfördelningar.

När det gäller det kommunikativa klimatet i en arbetsgrupp eller i en organisation, så finns det en modell som fått allt mer uppmärksamhet. Modellen kallas för Nonviolent Communication (NVC) och skapades av den amerikanske psykologen Marshal B Rosenberg för närmare 40 år sedan.

NVC bygger i stor utsträckning på den humanistiska psykologin (Carl Rogers). Några av NVC:s nyckelord är behov, respekt och medkänsla. NVC är primärt inte en konflikt hanteringsmodell utan ett sätt att samtala med och lyssna på andra människor samtidigt som man förhåller sig empatiskt till både sina egna och andras behov.

När NVC används i samband med konflikt hantering så är målet inte att få olika parter att kompromissa, utan att istället uppnå en respektfull kontakt med omsorg om alla inblandade parter behov. NVC innebär en process där allas behov är viktiga och där förutsättningar skapas för samarbete, ömsesidig respekt, tillit och medkänsla. På en arbetsplats där man arbetar med

NVC kan detta leda till sociala strukturer som möjliggör att allas behov tillgodoses. Detta innebär också att såväl personliga som professionella konflikter på arbetsplatsen kan hanteras på ett konstruktivt vis.

När NVC används vid konflikt hantering används särskilt följande ”delar”. För det första är det viktigt att lära sig att uttrycka sina behov samtidigt som man lyssnar efter andras behov, oavsett hur dessa uttrycks. Det är också viktigt att kontrollera att behoven har uppfattats på ett korrekt vis. Vidare så är det väsentligt att lära sig uttrycka den empati som behövs för att människor ska kunna och våga lyssna till andras behov. Slutligen fokuseras på att överföra föreslagna konfliktlösningar till formuleringar som leder till konkreta, observerbara och görbara beteenden här och nu.

För alla som arbetar med psykosociala arbetsmiljöfrågor, är det viktigt att kunna ta sig an och hantera konfliktsituationer. Konflikter som inte hanteras alls eller hanteras destruktivt kan få oerhört negativa hälsoeffekter. Det finns också exempel på hur viktig verksamhet helt har förlamats i samband med destruktiva konflikter vilket leder till slöseri av både tid och resurser.

#### Litteratur

Rosenberg, M., B. (2008). Vi kan reda ut det! Hantera konflikter på fredliga och kraftfulla sätt: Medling och konflikt hantering med hjälp av Nonviolent Communication. Piteå: Friare Liv.

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svenskt Näringsliv, LO & PTK. (2009). Personkonflikter på arbetsplatsen. Stockholm: Prevent.

...

#### TIPS PÅ UTBILDNINGAR, BÖCKER/MATERIAL, LÄNKAR MM INOM KONFLIKT HANTERING OCH KOMMUNIKATION:

**Göteborgs universitet har en mycket bra hemsida om arbetsplatskonflikter.** Hemsidan erbjuder ”stöd, råd, kunskap och stimulans till såväl dig som blivit inblandad i en konflikt på din arbetsplats som till dig som är intresserad av temat eller som i ditt yrke behöver kunna hantera konflikter väl.” På hemsidan finns också mycket material samt litteraturtips.

<http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>

**Prevent**, som är en ideell förening inom arbetsmiljöområdet med Svenskt Näringsliv, LO och PTB som huvudmän, har en liten praktiskt bok som heter **Personkonflikter på arbetsplatsen**. Den innehåller metoder och verktyg för att hantera konflikter. Boken kan beställas på Prevents hemsida: [www.prevent.se](http://www.prevent.se)

Om man är intresserad av **Nonviolent Communication** så finns det en svensk förening (FNVC) som bl.a. anordnar kurser och som har ett nyhetsbrev. Hemsidan når man på: [www.fnvc.se](http://www.fnvc.se). Det finns ytterligare en hemsida för den som är intresserad: [www.friareliv.se](http://www.friareliv.se).

Ett särskilt litteraturtips för intresserade är Marshal B Rosenbergs bok: **Nonviolent Communication - ett språk för livet**.

...

Obs! Missa inte vår **temadag om konflikt hantering** den 17 januari 2013 då en av Sveriges främsta på området, Thomas Jordan, docent vid Göteborgs universitet, kommer till Linköping! För ytterligare information om detta, läs på sida 4 i detta nyhetsbrev!

...





**Vem är du?** Christer Karlsson, 54 år, bor i Lotorp utanför Finspång, nära till både skogen och samhället. Jag lever med Christina sedan 25 år. Vi har en son som är 20 år och som prövar sig fram i Stockholm. Vi har också en dotter som numera är med från en parallell värld, eftersom hon omkom i en trafikolycka sommaren 2011. Det var en upplevelse jag gärna hade varit utan, men som givetvis blir en erfarenhet som lär mig ödmjukhet inför svårigheter som vi alla kan råka ut för. För övrigt gillar jag löpning, vilket har varit fantastiskt läkande sedan tiden stannade.

**Hur länge har du arbetat som psykolog och på vilka arbetsplatser har du jobbat?** 1996 tog jag psykologexamen och började arbeta inom barn- och ungdomspsykiatri vid Lycksele lasarett. Sedan fortsatte jag inom vuxenpsykiatri vid samma sjukhus. Som sörslänningar upplevde vi dock att sörslänningarna blev för korta i Norrland så vi flyttade till Linköping. Efter en kort tid inom vuxenpsykiatri på US arbetade jag med människor med åstörningssjukdomar under två år. Jag upptäckte dock efter hand att jag ville arbeta bredare med min psykologroll och sökte mig till företagshälsan 2000. Jag jobbar sedan dess inom det området. Först inom AB Previa och sedan 2010 inom Manpower Hälsopartner.

**Andra intressanta erfarenheter?** Om jag tänker på mitt liv i tioårsperioder kan man säga att 80-talet var teater, 90-talet psykologutbildning samt familjebildning och 2000-talet företagshälsovård. Min tioåriga teatererfarenhet har jag stor nytta av i mitt arbete. Dels i svåra situationer som exempelvis konflikthantering, men också i min roll som föreläsare och utbildare.

**Hur ser ditt jobb med psykosociala arbetsmiljöfrågor ut?** Jag rör mig över hela fältet från enskilt stöd, till chefsstöd, arbetsmiljökartläggningar samt föreläsningar och utbildningar. Jag fungerar också som processledare i organisationsförändringar. Jag trivs mycket bra med det konsultativa anslaget.

**Vilka frågor brinner du särskilt för?** Det kommunikativa klimatet. I arbetsmiljökartläggningar ligger alltid samma önskningsrätt i topp om vad som motiverar medarbetare att bidra: att man upplever sig respekterad, lyssnad på, delaktig och rättvist bemött. Jag arbetar med att göra detta levande, eftersom det inte räcker med att bara säga att vi skall vara allt detta. Kommunikationsmetoden och framförallt förhållningssättet jag arbetar med kan sammanfattas med orden: lämna "jag-har-rätt-du-har-fel-skivan" och gå till "det-här-behöver-jag-vad-behöver-du-skivan". Jag brukar också kalla det för "Klar kommunikation" från modellen Nonviolent Communication (NVC).

**Hur länge har du jobbat med NVC?** Sedan 2004 har jag mer och mer fokuserat på detta arbete. Det är mycket stimulerande och vägvisande i ambitionen att skapa ett inspirerande arbetsklimate.

**Inom vilka områden tycker du att detta är särskilt användbart?** Som ett förhållningssätt är det användbart inom arbetsli-

## INTERVJU



Christer Karlsson  
Psykolog på Manpower Hälsopartner

vets alla områden. Man kan hela tiden ha perspektivet att handlingar motiveras av människors och organisationers behov och inte av om de är "snälla", "dumma", "lata", "respektlösa" osv. I konflikthantering är det särskilt användbart eftersom bedömningarna av varandra som personer och varandras handlingar ofta är staplade på varandra i konfliktsituationer.

**Har du tips på fördjupning för dem som är intresserade av detta område?** Googla på NVC, Klart Ledarskap eller Relational Management. Det är olika modeller som strävar åt samma håll. Fokusera på vad det betyder för dig, istället för vad du tycker. Det skapar delaktighet.

...

## FRÅGOR & SVAR

**Fråga:** Ökar risken för att drabbas av depression om man har kronisk smärta, t.ex. efter en arbetsskada?

**Svar:** Ja, risken ökar betydligt. Det finns en hel del skrivet om detta, men litteraturen inom området är lite komplicerad. Dels så innebär begreppet depression ett samlingsnamn av många olika tillstånd – allt från ganska lindriga till helt livshotande. Likaså är kronisk smärta ett samlingsnamn för många olika smärtrelaterade besvär. Detta gör att förekomsten och sambandet mellan dessa tillstånd varierar i ganska hög grad i de studier som finns.

Livstidsprevalensen för depression, hos hela befolkningen, är ca 15-20 % medan punktprevalensen är ca 5 %. Hos personer med kronisk smärta är dessa nivåer avsevärt förhöjda. I de flesta fall är det också så att smärtan kommer före depressionen, även om depression också kan ge upphov till upplevd smärta. Sammanfattningsvis kan man säga att det finns tydligt vetenskapligt stöd för att risken för depression ökar betydligt om man har någon form av kronisk smärta; ju svårare smärta desto större risk dessutom. Om man har en kronisk smärta av sådan omfattning att man har blivit utredd på någon form av smärtklinik, så beräknas förekomsten av depression vara förhöjd sex till tio gånger, vilket innebär en punktprevalens på ca 30-50 %.

Mvh Stefan Blomberg, psykolog och Ulf Flodin, överläkare

Läs vidare:

- Bair, M.J., Robinson, R.L., Katon, W. & Kroenke, K. (2003). Depression and Pain Comorbidity. *Arch Intern Med*, Vol 163, s. 2433-2445.
- Banks, S.M. & Kerns, R.D. (1996). Explaining High Rates of Depression in Chronic Pain: A Diathesis-Stress Framework. *Psychological Bulletin*, Vol 119, s. 95-110.
- Blackburn-Munro, G. & Blackburn-Munro, R.E. (2001). Chronic Pain, Chronic Stress and Depression: Coincidence or Consequence. *Journal of Neuroendocrinology*, Vol 13, s. 1009-1023.

## INFORMATION OM ARBETS- OCH MILJÖMEDICIN



### BOKA VÅRA TEMADAGAR!

Den **20 september** anordnar vi en temadag i **Nässjö** på Högland Hotell om **mobbing och kränkande särbehandling i arbetslivet**. Talare blir **GullBritt Rahm**, forskare och psykoterapeut vid Karlstads universitet samt **Lena Hammarbäck**, psykolog och organisationskonsult på Vindrosen Konsult AB.

I början av 2013 anordnar vi ytterligare en temadag. Det blir i **Linköping** på Konsert & Kongress den **17 januari** med **Thomas Jordan**, docent vid Göteborgs universitet. Dagen kommer att handla om **konflikthantering**.

Program och information om våra temadagar skickas ut separat. Du kan också höra av dig för att få mer information.

Kostnad för en temadag: 750 kr (+ moms) per person, inklusive mat/fika och eventuellt material. Obs: Antal platser är begränsade.

Vill du anmäla dig till någon av dagarna kontaktar du Anna-Lena Hällsten på telefon 010-103 14 52. Du kan också skicka ett mail till [anna-lena.hallsten@lio.se](mailto:anna-lena.hallsten@lio.se). I så fall anger du namn och fullständiga adressuppgifter till ditt jobb och vilken temadag det gäller.

...

### NÄSTA NYHETSREVEJ

Temat för nästa nyhetsbrev som kommer i början av hösten blir mobbing och kränkande särbehandling. Har du frågor eller någon input till detta tema?

Hör gärna av dig!

Arbets- och miljömedicin i Linköping är en regionklinik för landstingen i Östergötland, Jönköping och Kalmar län. Verksamheten består av en landstingsenhet och en universitetsavdelning. Vårt arbete är inriktat mot att klarlägga och förebygga ohälsa orsakad av faktorer i arbetsmiljön och/eller den yttre miljön.

Kliniken utreder misstänkta samband mellan yrkes- och miljöexponeringar och sjuklighet på individ- och gruppnivå. Våra utredningar gäller bl.a. exponeringar för

- kemikalier t.ex. lösningsmedel
- fysikaliska faktorer t.ex. vibrationer
- ergonomiska faktorer t.ex. felaktig arbetsställning
- psykosociala faktorer t.ex. stress, mobbing

Vi tar emot ca 160-170 patienter per år för utredning av arbetsrelaterad ohälsa. De flesta remitteras från primärvården eller företagshälsovården (specialistvårdsremiss krävs EJ). Kliniken har i regel inte några direkta köer utan de flesta patienter kallas för utredning inom en till två månader.

Medarbetare vid Arbets- och miljömedicin i Linköping deltar i grundutbildningen för blivande läkare, folkhälsovetare, psykologer, medicinska biologer och andra studenter vid Linköpings universitet. Vidare ges forskarutbildningskurser samt en fristående kurs i epidemiologi och statistik.

I övrigt finns bland medarbetarna en kompetens att delta vid kurser, konferenser och seminarier med föreläsningar om t.ex. stress, hälsa, riskbedömningar, epidemiologi, osv.

Kunskapsspridning sker även på vår hemsida samt vid olika temadagar och informationsmöten.

Uppdragsgivare för Arbets- och miljömedicin är landstingen i Östergötlands, Kalmar och Jönköpings län, enskilda patienter, företag, försäkringskassa, företagshälsovård, fackliga organisationer och AMF.

Mer information om hela vår omfattande verksamhet finns på [www.lio.se/amm](http://www.lio.se/amm)



### FRÅN REDAKTÖREN

Vi hoppas att du ska få god användning av det som vi tar upp. Sprid gärna nyhetsbrevet vidare till personer som du tror är intresserade av innehållet.

Du är också mycket välkommen att bidra med kommentarer och frågor. Önskar du att vi tar upp något särskilt - hör av dig!

Stefan Blomberg  
Legitimerad psykolog &  
organisationskonsult

Har du frågor eller vill du ha hjälp? Tveka inte att kontakta oss! Telefonnummer direkt till våra olika specialister finns på hemsidan.

### ADRESS & TELEFON

Arbets- & miljömedicin  
Universitetssjukhuset  
581 85 Linköping

010-103 14 41/42 (reception)

### E-POST & HEMSIDA

[amm@lio.se](mailto:amm@lio.se)  
[www.lio.se/amm](http://www.lio.se/amm)

### PRENUMERATION

För att prenumerera skickar du ett mail med dina kontaktuppgifter och uppgifter om vem du är samt vad du jobbar med till [amm@lio.se](mailto:amm@lio.se) eller direkt till redaktören.

I framtiden kommer vi även skicka ut temanummer som rör t.ex. miljömedicin och fysisk arbetsmiljö.

### AVISEN

Volym 1, Nr 2

Redaktör:  
Stefan Blomberg  
[stefan.blomberg@lio.se](mailto:stefan.blomberg@lio.se)

Ansvarig utgivare:  
Bengt Ståhlbom  
[bengt.stahlbom@lio.se](mailto:bengt.stahlbom@lio.se)