

Slutrapport for

ARBEJDSPLADSKONFLIKTER OG KONFLIKTHÅNDTERING

PH.D. PROJEKT GENNEMFØRT AF:

**ELISABETH NAIMA MIKKELSEN
DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ
AUGUST 2012**

**PROJEKTET ER STØTTET AF ARBEJDSMILJØFORSKNINGSFONDEN
PROJEKTNUMMER: 20070047892/3**

INDLEDNING OG BAGGRUND

Projekt Arbejdspladskonflikter og konflikthåndtering er et empirisk projekt gennemført af Ph.d.-studerende Elisabeth Naima Mikkelsen ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, og støttet af arbejdsmiljøforskningsfonden. Ph.d. projektet startede i maj 2008 og er grundet barselsorlov og sygdom under graviditet blevet forlænget og forventes afsluttet i august 2012.

Baggrund

Konflikter opstår på alle arbejdspladser. Konfliktforskningens litteraturen foreskriver at konflikter som regel er opgaverelaterede, f.eks. i forbindelse med arbejdsprocedurer og fordeling af ressourcer, eller relationsorienterede (De Dreu & Beersma, 2005; De Dreu & Van de Vliert, 1997; Jehn, 1994; 1995; 1997; Jehn & Mannix, 2001; Tjosvold, 1991; De Dreu & Weingart, 2003; Murnighan & Conlon, 1991).

Organisationer påvirkes af konflikter. Der er fundet sammenhænge mellem både opgave- og relationsrelaterede konflikter og lavere job tilfredshed og reduceret effektivitet (De Dreu & Weingart, 2003). Mange oplever konflikter som negative, og i modsætning til det gode samarbejde og derfor bør undgås. Pondy (1967, 1969, 1992) var en af de første der bidrog med et alternativ perspektiv på konflikter i organisationer, ved ikke at anse konflikter som dysfunktionelle sider af samarbejde, men som uundgåelige processer, der skal håndteres gennem forskellige former for intervention. Med tiden er også andre (for eksempel De Dreu, 1997; Jehn 1997, Jehn & Mannix, 2001; Van de Vliert, 1998) begyndt at anskue konflikter som potentielt sunde processer, der kan afstedkomme udvikling og samarbejde, problemløsning, kreativitet og læring i organisationen, hvis de håndteres korrekt.

Jehn (1997) har studeret forekomsten af forskellige typer konflikter i teams, og hvordan konflikterne ændrer karakter over tid, uden dog at have fokus på parternes håndtering af konflikterne. Kolb & Putnam (1992), Van de Vliert (1998) og Rahim (2002) fremhæver, at vores viden om hvilke forhold der karakteriserer arbejdspladskonflikters opståen, udvikling og daglige håndtering er et område indenfor konfliktforskningen, som der burde sættes mere fokus på.

I dag tilbyder mange arbejdspladser undervisnings- og træningsforløb i konflikthåndtering til både ledere og medarbejdere. Til trods for dette, findes der meget få undersøgelser af hvordan indsatser med konflikthåndtering på arbejdspladser virker. Johnson (1991) undersøgte effekten af undervisning og træning i konflikthåndtering på læreres konflikthåndteringsstil¹, mens Zacker og Bard (1973) fandt at nyuddannede politifolk, der havde modtaget undervisning og træning i konflikthåndtering i deres uddannelsesforløb, havde en bedre performance sammenlignet med nyuddannede politifolk, der ikke havde modtaget den samme type undervisning og træning. Begge projekter ser på hvordan indsatser med undervisning og træning i konflikthåndtering virker i forhold til medarbejderens daglige arbejde med en gruppe brugere. Men der

¹ Her arbejdes der ud fra en forståelse af at vi grundlæggende reagerer på konfliktsituationer og deraf håndterer konflikter ud fra en af følgende fem konflikthåndteringstilte: Konkurrerende, undvigende, samarbejdende, tilpassende og kompromissøgende (Rahim, 2000).

findes ingen prospektive videnskabelige undersøgelser af hvordan trænings- og undervisningsforløb i konflikthåndtering virker på arbejdspladsens egne konflikter.

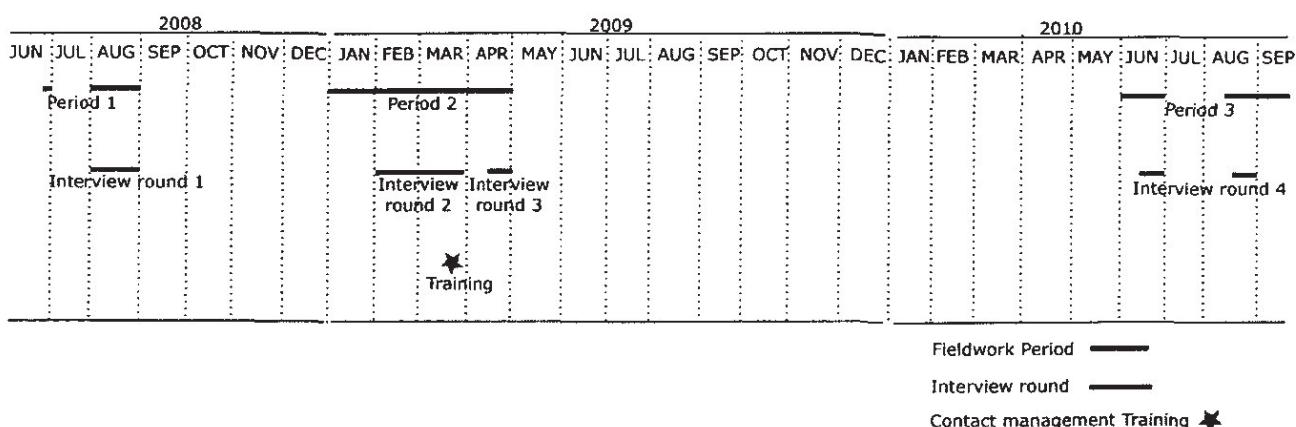
Formål og forskningsspørgsmål

Ph.d. projektet er en prospektiv undersøgelse af hverdagskonflikter på en arbejdsplads. Projektet handler om de hverdagskonflikter der opstår i det daglige arbejde, når medarbejdere mødes i social interaktion, og fokus er på samspillet mellem aktørernes meningstilskrivning og handling i konflikthåndteringsprocesser. Projektet undersøger således (a) arbejdspladskonflikters opstæn, udvikling, og håndtering i en organisation, og (b) hvordan medarbejdere og lederes deltagelse i undervisning og træning med konflikthåndtering omsættes i praksis og har betydning for konflikter i organisationen. Projektet teoretiske standpunkt er Karl Weick's teori om *Sensemaking* i organisationer. Projektet undersøger to forskningsspørgsmål fra et sensemaking perspektiv:

1. Hvordan oplever og håndterer medarbejdere og ledere i en humanitær organisation konflikter i deres arbejde og ændres dette når medarbejdere og ledere deltager i undervisning og træning med konflikthåndtering?
2. Hvilken rolle har forskeren i konfliktforskning?

FORSKNINGSPLAN OG METODER

Jeg anvendte en etnografisk forskningsmetode (Hastrup, 2003; Neyland, 2008; Van Maanen 1988) bestående af deltagerobservationer (Bernard, 1994; Waddington, 2004), dybdegående enkeltinterviews (Brewer, 2004) samt fokusgruppeinterviews (Schensul, 1999), da den etnografiske metode er særlig velegnet til studier af konflikter i sociale interaktioner i kontekstuelle sammenhænge (Barley, 1991; Kolb og Putnam, 1992). Gennem deltagerobservationer undersøgte jeg de konflikter der udspillede sig i case-organisationen. Derudover, interviewede jeg medarbejdere og ledere om konflikter i organisationen. Se en oversigt over indsamlingen af det empiriske materiale i figur 1. Jeg anvendte analyseredskabet NVivo til analyserne af de kvalitative data.



Figur 1: Indsamlingen af det empiriske materiale

Projektet begyndte med at udvælge organisationen hvori studiet skulle gennemføres. Krav fra Center for Konfliktløsning var at det var en privat humanitær organisation, som modtog undervisnings- og træningsforløbet i konflikthåndtering. Ud af 8 inviterede private humanitære organisationer, blev én organisation udvalgt ud fra følgende kriterier: 1) Der havde ikke tidligere foregået undervisnings- og træningsforløb med konflikthåndtering i organisationen. 2) Organisationen beskrev sig selv som velfungerende, men pga. pres udefra opstår der konflikter som man har ikke ved hvordan man skal tage sig af.

Dataindsamlingen var inddelt i tre faser: før, under og efter undervisnings- og træningsforløbet. Før undervisnings- og træningsforløbet i konflikthåndtering gennemførte jeg en undersøgelse af konflikter i case-organisationen. Undersøgelsesdeltagerne var ofte parter i den samme konflikt, hvormed jeg fik adgang til fortolkningsprocesser hos parterne fra forskellige sider i konflikterne (jf. Matthiesen et al., 2003). Fortolkningsprocesserne omgiver og ligger til grund for konflikternes opståen, udvikling og håndtering, og disse processer kommer til udtryk på forskellige steder på forskellige tidspunkter og med forskellige konsekvenser (Kolb og Putnam, 1992). Vha. deltagerobservationer og enkeltinterviews var det således muligt at skildre det dynamiske forhold mellem parterne i konflikt.

Center for Konfliktløsning gennemførte i marts 2009 et 5 dages undervisnings- og træningsforløb i konflikthåndtering i case-organisationen for 18 medarbejdere og ledere.

Efter undervisnings- og træningsforløbet i konflikthåndtering undersøgte jeg over 1½ år om konflikter i organisationen ændrede sig. Jeg fokuserede på medarbejderes og lederes refleksioner om og forståelser af konflikter, hvordan konflikter blev italesat, og hvilke meninger medarbejdere og ledere tilskrev konflikter som fænomen. Forskningsforløbet sigtede på at forstå (forandrings)processer, der finder sted lokalt i organisationen.

RESULTATER OG NYHEDSVÆRDI

Undersøgelsen bidrager med et dynamisk perspektiv på arbejdspladskonflikter. Bidraget opdeles i hvordan man kan *forstå* konflikter, hvilket har betydning for hvordan man kan *forandre* konflikter, og hvordan man kan *undersøge* konflikter.

Hvis vi ønsker at *forstå* hvorfor folk handler og tænker som de gør i konflikter, er det nødvendigt at undersøge de *sensemaking* aktiviteter som er konstrueret og anvendes af forskellige organisatoriske grupper. Kort sagt, man må forsøge at få indblik i de meninger der tilskrives konflikter på arbejdspladsen. Denne undersøgelse viser at konflikters opståen, udvikling og håndtering ikke kun handler om *sensemaking*, men i høj grad også om de sammenhænge hvori *sensemaking* aktiviteter konstrueres og udspilles. Vi må således inddrage de særlige kontekstuelle rammer, dvs. både de symbolske rammer og de mere materielle rammer for organisationen, når vi undersøger medarbejderes og lederes *sensemaking* aktiviteter i arbejdspladskonflikter.

Undersøgelsen viser, at kontekstuelle strukturer, der er fysiske såvel som sociale, spiller en vigtig rolle når konflikter opstår, udvikles, og håndteres. Endelig viser undersøgelsen, at konflikter griber ind i hinanden på tværs af forskellige organisatoriske niveauer. Grundlæggende betyder det, at en konflikt der udspiller sig på ét organisatorisk niveau kan være med til at forme forekomsten af konflikter på et andet organisatorisk niveau.

Denne forståelse af konflikter på arbejdspladser har betydning for hvordan konflikter kan *forandres*. Undersøgelsen af hvordan undervisning- og træningsforløbet med konflikthåndtering virkede på de konflikter der typisk opstod på arbejdspladsen, viser at forløbet har skabt refleksion og selverkendelse hos deltagerne i forhold til kommunikationsmåder. Konkret betyder det, at flere af de interviewede har fået en anden forståelse for de konflikter, de oplever på arbejdspladsen. Hvor konflikter tidligere var noget man mente skyldtes dårlig kemi mellem to medarbejdere og ikke var noget, man kunne ændre, har flere af de interviewede lært, at de selv *kan gøre* noget for at forhindre konflikterne i at opstå og eskalere. Konklusionen på undersøgelsen er, at fordi forløbet havde sit primære fokus på anvisninger til den personlige håndtering af konflikter, er forløbets primære påvirkning foregået på individ- og gruppeniveau. Kursets påvirkning på det organisatoriske niveau var meget begrænset og handlede primært om, at der kunne spores nogle sproglige forandringer i forhold til, hvordan spændinger og problemer i det daglige arbejdsliv blev omtalt.

Undersøgelsen har bidraget med refleksion over hvordan man kan *undersøge* arbejdspladskonflikter som fænomen. Især hvordan man opnår adgang til ansattes viden om og erfaring med konflikter på arbejdet, og hvordan man forholder sig til etiske dilemmaer, der opstår undervejs i forskningsprocessen. Begge spørgsmål opstår fordi konflikter i mange organisationer er noget, man har svært ved at håndtere, endsige at tale om. Mange steder benægtes konflikter, hvilket gør, at det umiddelbart er svært, at få folk til at tale om konflikter. Ofte er det selve ordet 'konflikt' der er associeret med noget meget voldsomt og negativt. I undersøgelsen fandt jeg, at konflikter på arbejdet ofte kaldes noget andet, som f.eks. gnidninger eller ledelsesproblemer, fordi disse termer signalerer noget, der er mere harmløst, hvorfor det bedre kan accepteres at det er der.

Som forsker må man være opmærksom på, hvordan arbejdspladsen selv beskriver de problemer og spændinger, der opstår mellem folk. Etiske dilemmaer i forskningsprocessen handler f.eks. om, hvordan man arbejder med anonymitet og fortrolighed i sine analyser, og hvordan man forholder sig til den påvirkning, man som forsker har på konflikter i den organisation, hvor man indsamler sit empiriske materiale. Der er således tale om, at man som forsker selv er med til at generere det materiale som man baserer sine analyser på, hvormed forskeren tilskrives en subjektiv rolle i forskningsprocessen.

Implikationer for praksis

Ofte over-forenkles og over-individualiseres konflikter på arbejdet. Konflikter anskues ofte som isolerede problemer, der handler om at individer skal komme over deres forskeligheder og uforeneligheder. Derudover betragtes konflikter

som særlige begivenheder, der er adskilt fra dagligdagsaktiviteterne i arbejdslivet. Indsigterne genereret af denne afhandling tyder dog på, at forståelsen af hvordan mening og handling interagerer i konflikter, kan hjælpe praktikere til at tackle konflikter på arbejdspladsen. Vi er således nød til at forstå hvordan konflikter conceptualiseres og fremstilles lokalt i organisationen. Sådanne fortolkningsdynamikker i konflikter er formet af kulturen i den organisation, hvor konflikten opstår. Derudover er vi nødt til at forstå, at konflikter griber ind i hinanden på tværs af organisatoriske niveauer, hvilket understreger den kompleksitet hvormed konflikter udspiller sig.

FORMIDLING

Videnskabelig formidling:

1. Artiklen *Exploring how Conflict Management Training Changes Workplace Conflict: A Qualitative Case Study* er publiseret i Journal of Conflictology

Abstract: While many organizations offer conflict management training to both staff and management, there is little research investigating the changes resulting from such training. Using an interpretive framework of analysis, a qualitative case study was conducted to understand how 'sensemakings' about conflicts change as they are enacted from the perspective of staff and management in a non-profit organization that participated in conflict management training. The case study was constructed as a longitudinal investigation with ethnographic fieldwork as the primary method of inquiry. The training worked as a catalyst for the development of new sensemakings about workplace conflicts. These included incremental acknowledgement of workplace conflicts, recognition of interdependent and context embedded relationships in interpersonal conflicts, and enactment of active resistance in a subordinated occupational group. Some conflicts did not change through training, where the conflicts' perpetual structural bases remained intact. Insights from the study call attention to the embeddedness of conflict in the organization's social fabric. As a practical implication of the study, trainers in conflict management are recommended to give more weight to the structural dimensions of conflict and organizational level conflict management when putting training programmes together.

2. Artiklen *Conflicts and Sensemaking Frameworks in Nonprofit Organizations: An Analysis of the Social Meanings of Conflict* er accepteret mhp publisering i Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.

Abstracts: An ethnographic study in a clerical unit in a Scandinavian nonprofit development organisation illustrates significant processes of how staff and management make sense of conflicts and how institutionalized meanings shape such sensemaking processes. Staff and management draw on three institutionalized frameworks when making sense of conflicts: the defective personality framework, the diversity framework, and the status inequality framework. Similarly to the organisation's practice of framing 'conflicts' as 'frictions', the diversity framework is guided by organisational values of egalitarianism and emphasises non-confrontation as a main strategy in processes of conflict management. Although obscured by egalitarianism, the status inequality framework is guided by a similar institutionalization of a political economy in which distributional conflicts constitute the organisation's

visionary purpose and that strongly contradict the organisation's ideals and enactments of egalitarianism. Implications for theory and practice are discussed.

3. Artiklen '*Ambiguities in Organizational Research: Reflexive Accounts from a Case Study of Conflicts at Work*' er på opfordring resubmittet til Qualitative research in Organizations and Management.

Abstracts: Purpose: Despite the voluminous work on organizations and the longevity of the organization as a research topic, those ambiguities that arise in the process of doing empirical organizational research are rarely addressed. Learning from experiences of ambiguity and their associated methodological dilemmas in the research process are important for the field. I therefore aim to render visible the less visible side of organizational conflict research from the perspective of an early career researcher. **Design/methodology/approach:** Through a presentation of empirical narratives, the paper explores ambiguities in getting access to knowledge and experience with conflicts in the field and ambiguities in making sense of – or deciding – which stories from the field are conflict stories. The paper moreover addresses ambiguities in dealing with ethical dilemmas in the process of doing research about conflicts.

Findings: The paper shows how experiences of ambiguity in the research process act as a condition that shapes the actual production of knowledge in a research field.

Research implications: We should turn our attention to the ambiguous side of our research and thoroughly pursue what we experience because our dealings with ambiguities will create thoroughness to our research and add to, not devalue, the knowledge we produce.

Originality/value: This paper highlights the currently neglected discourse on ambiguities in organizational research. The empirical narratives presented in this paper contribute to the little-held discussion within the field about how we as organizational researchers can capture elusive organizational phenomena, including, but not limited to, conflicts.

4. Rapporten *KONFLIKTHÅNDTERING I PRAKSIS. Tilbagemelding på et kursusforløb med konflikthåndtering på arbejdspladsen* er udgivet og ligger på www.arbejdsmiljoforskning.dk

Populærformidling:

Artiklen *Hvordan konflikter kan skabe forandringer på arbejdspladsen* er udgivet af Thompson HR.

Konferencer:

1. *Exploring how Conflict Management Training Works* er blevet præsenteret ved the 1st International Conference on Communication and Conflict, Prague, Czech Republic, November 2011. Mit paper er efterfølgende blevet publiceret i en konference e-book.
2. *How Come we Never Discuss Ambiguities Organizational Conflict Research?* Er blevet præsenteret ved the 2012 Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, Massachusetts, 2-7 August 2012.

REFERENCER

- Barley, S. R. (1991). Contextualising conflict: Notes on the anthropology of disputes and negotiations. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & R. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations: Handbook of negotiation research vol. 3* (pp. 165-99). US: JAI Press Inc.
- Bernard, R.H. (1994). *Research Methods in Anthropology*. UK: SAGE Publications Ltd. Chapter 7: Participant observation.
- Brewer, J.D. (2004). Ethnography. In C. Cassel and G. Symon (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in organizational Research* (pp. 313-321). UK: SAGE Publications Ltd.
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issues. In C.K.W. De Dreu and E. Van de Vliert, *Using Conflict in Organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications Ltd.
- De Dreu, C., and Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88 (4), pp. 741-749.
- De Dreu, C., and Beersma, B. (2005). Conflicts in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2): 105-117.
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Hastrup, K. (2003). *Ind i verden. En grundbog i antropologisk metode*. DK: Hans Reitzel.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2): 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3): 530-557.
- Jehn, K.A., and Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup performance and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2): 238-251.
- Johnson, L.W. (1991). *The effects of conflict management training upon the conflict management styles of teachers*. Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga University.
- Kolb, D.M. and Putnam, L.L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 311-324.
- Matthiesen, S.B., Aasen, E., Holst, G. Wie, K., and Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: a case study of bullying at work. *Int. J. Management and Decision Making*, 4 (1): 96-112.
- Murnighan, J. K. and Conlon, D. E. (1991) 'The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets'. *Administrative Science Quarterly* 36: 165-186.
- Neyland, D. (2008). *Organizational ethnography*. London: SAGE Publications.
- Pondy, L.R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3): 257-261.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2): 296-320.
- Pondy, L.R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14 (4): 499-505.
- Rahim, M.A. (2002). Towards a theory of managing organizational conflict. The

- International Journal of Conflict Management, 13 (3): 206-235.
- Schensul, J. J. (1999). Focused group interviews. In J. J. Schensul, M. D. Lecompte, B. B. K. Nastasi, & S. P. Borgatti (eds.), *Enhanced ethnographic methods: Audiovisual techniques, focused group interviews, and elicitation techniques*. (pp. 51-114). London: Altamira Press.
- Thomas K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3): 265-274.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, and C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 351-376). UK: Taylor & Francis.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago University Press, Chicago.
- Waddington, D. (2004). Participant observation. In C. Cassel and G. Symon (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in organizational Research* (pp. 154-164). UK: SAGE Publications Ltd.
- Wall, J.A., & Callister, R.R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21 (3): 515-558.
- Zacker, J., & Bard, M. (1973). Effects of conflict management training on police performance. *Journal of Applied Psychology*, 58 (2): 202-208.