



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11
Kandidat 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2007-11-10

Konflikt & lärande

- På jakt efter en teoretisk referensram för hur konflikter kan leda till lärande.

Louise af Ugglas

Handledare: Lennart Svensson

ABSTRACT

Titel: Konflikt och lärande - På jakt efter en teoretisk referensram för hur konflikter kan leda till lärande.

Sidantal: 34

Författare: Louise af Ugglas

Handledare: Lennart Svensson

Datum: 2007-11-10

Sammanfattning: I denna uppsats har jag fokuserat på konflikter och lärande. Konflikter är för oss oftast kopplat till något negativt och på så sätt kan det kännas jobbigt att sättas i situationer som känns ohanterbara och obehagliga. Jag har i en litteraturstudie försökt analysera konflikter ur ett mer positivt perspektiv. Mitt syfte har varit att undersöka hur konflikter kan leda till lärande och utveckling. För att studien inte ska bli alltför omfattande har jag valt att begränsa min metod till att enbart analysera befintlig litteratur. Mitt resultat visar att vi i vissa avseenden bör ha en positiv inställning till konflikter. De triggas och får oss att utmana oss själva och vår inställning. Alla typer av konflikter leder inte till lärande, då vissa är av destruktiv art. I dagens organisationer är det viktigt att skapa en kultur där alla parter vågar säga sitt. På så sätt omformas och utvecklas både organisationer och medarbetare. Det finns många faktorer som påverkar förutsättningarna för konflikt att leda till lärande, organisationskulturen, ledningen, organisationsstrukturen samt medarbetarnas homogenitet och heterogenitet. Reflektioner över mitt material har varit att den senare litteraturen har haft en mer positiv inställning när det gäller motgångar och konflikter. Litteraturen visar också att konflikt och lärande är ett område som sätts mer och mer i fokus. De äldre organisationsteorierna visar att konflikt och lärande inte fick så mycket plats utan det som uppmärksammades var att faktorer som bl.a. organisationsstrukturen hindrade individer från att utvecklas. Vidare intressant forskning skulle vara att utifrån mitt resultat göra empiriska studier.

Nyckelord: Konflikt, lärande, utveckling, organisation

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	- 5 -
1.1 PROBLEMOMRÅDE	- 0 -
1.2 SYFTE	- 0 -
1.3 AVGRÄNSNINGAR	- 0 -
1.4 BAKGRUND TILL VAL AV ÄMNE	- 0 -
2 METOD	- 2 -
2.1 VAL AV METOD	- 2 -
2.1.1 HERMENEUTIK	- 3 -
2.2 EN EXPLORATIV UNDERSÖKNING	- 3 -
2.3 VAL AV LITTERATUR	- 4 -
2.4 BEARBETNING OCH KÄLLKRITIK	- 4 -
2.5 PEDAGOGIKEN I UPPSATSEN	- 5 -
3 TEORI	- 6 -
3.1 LÄRANDE I OCH GENOM EN KONFLIKT	- 6 -
3.2 KONFLIKT	- 7 -
3.2.1 ARBETSKONFLIKTER UR ETT HISTORISKT PERSPEKTIV	- 8 -
3.2.2 BESLUTS- OCH PLANERINGSPROCESSER	- 9 -
3.2.3 EN KONFLIKTS MÖJLIGHET	- 10 -
3.3 LÄRANDE	- 12 -
3.3.1 UTVECKLINGSINRIKTAD LÄRANDE	- 12 -
3.3.2 TRANSFORMATIVT LÄRANDE	- 13 -
4 RESULTAT	- 15 -
4.1 HINDER OCH MÖJLIGHETER I KONFLIKTER	- 15 -
4.1.1 KONSTRUKTIVA OCH DESTRUKTIVA KONFLIKTER	- 15 -
4.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KONFLIKTER OCH LÄRANDE	- 16 -
4.2.1 KULTUR	- 16 -
4.2.2. KREATIVITET	- 17 -
4.2.3 FÖREBILD OCH LEDARSKAP	- 17 -
4.2.4 ORGANISATIONSSTRUKTUR	- 18 -
4.2.5 OMGIVNINGEN	- 19 -
4.3 KONFLIKTERS BETYDELSE FÖR LÄRANDE	- 20 -
4.3.1 SÄTT ATT SKAPA KONFLIKTER	- 21 -
5 DISKUSSION	- 22 -
6 SLUTSATS OCH REFLEKTIONER	- 25 -
6.1 MED FOKUS PÅ LITTERATUREN	- 25 -

6.2 KRITIK AV ARBETET	- 25 -
6.3 STUDIENS RELEVANS	- 26 -
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	- 26 -
7 REFERENSER	- 28 -

1 Inledning

För många kan en konflikt på arbetsplatsen innebära något väldigt negativt, det kan skapa obehagliga känslor och ta mycket energi ifrån de centrala arbetsuppgifterna. Vi hanterar också konflikterna på olika sätt. Många av oss hugger till direkt och löser upp eventuella knutar. Andra håller sina åsikter gärna inom sig i rädslan för att verka omedgörlig eller påstridig. Vi lever dessutom i en kultur i Sverige idag som är på väg att utvecklas men som fortfarande är ganska stel och formell. Vi anses vara effektiva och utvecklingsinriktade och gör inte så mycket väsen av oss. Effekten av detta är att det blir svårt för oss att se en motgång eller en konflikt som något positivt, speciellt om vi ska knyta an det till begreppen lärande och utveckling.

Organisationerna har också en ständig press på sig. Klunk (1997, s.37) menar att de organisationer som inte förändras tillräckligt snabbt inte kommer att överleva. Alltså innebär detta att kraven hela tiden höjs vilket kan kännas pressande för individerna i företaget. I sådana processer skapas det därför många gånger motstånd från många håll. Vi människor har ett motstånd till att förändras, vi tycker att det är jobbigt att förändras.

Jag har därför valt att rikta in mig på området konflikt och lärande. Det är centralt för alla parter i och utanför en organisation. Det finns de konflikter som är destruktiva och som inte leder till lärande, men det finns även de konflikter som är konstruktiva och som faktiskt leder till att medarbetare blir tvungna att se sin situation i ett nytt perspektiv (Capazzoli, 1999,s.14).

Ur mitt perspektiv blir lärande här mer en effekt av ett beteende. I den kritiska stunden då vi genomgår motgång tänker vi heller inte mycket på att vi lär oss något, speciellt inte om personen som säger emot oss säger det på fel sätt. Men ansvaret ligger också mycket hos oss själva. Vi kopplar detta till Single & Double loop learning (Hatch, 2002, s.406). Detta för att visa att det är avgörande hur mycket vi ifrågasätter de tankar och beteenden som vi har. Ifrågasätter vi våra värderingar gör vi en djupare och mer varaktig analys. Det är då vi får ut mest utav situationen.

Något som också har en stor betydelse för hur organisationer öppnar upp för konflikter och lärande är strukturen. Hierarkin har under många år förhindrat konflikter i organisationer (Hatch, 2002). Den skapades för att skapa struktur och tydligt visa vem som hade makt.

Slutligen är organisationen en komplex konstruktion, format av individer och av samhället i stort. Ansvaret ligger hos ledningen, trots att vi numera tenderar att gå mot plattare organisationsstrukturer, och de ansvarar för hur deras organisation är uppbyggd, hur deras personal mår och beter sig samt vem som kommer in och åker ut ur organisationen. Det blir alltså avgörande hur mycket de är villiga att offra i tid och pengar för att få en organisation med en öppen och ärlig personal.

1.1 Problemområde

Vad menas egentligen med problem? Patel & Davidson (2003, s.9) menar att problem inte behöver vara något som är problematiskt i ordets bemärkelse utan det är något som författaren är intresserad av att skapa sig en fördjupad kunskap om. Mitt problemområde har även styrt mitt val av litteratur (Bryman, 2002, s.453) Mitt intresse för konflikter och lärande har växt under åren och detta mycket på grund av de erfarenheter jag fått från både universitet och arbetsliv.

Konflikter kan leda till låsning och blockering och i den bemärkelsen kan de vara ett stort problem, både för individen själv och för organisationen. Vi människor kopplar även instinktivt konflikter till något som är otrevligt. Med denna inställning försvårar vi vår inställning till utveckling och lärande. Detta eftersom anledningen till varför konflikter oftast uppkommer är för att individer är olika och därför inte förstår varandra.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen att göra en analys av hur konflikter kan leda till lärande och utveckling, detta utifrån tillgänglig litteratur.

Ett delsyfte är även att analysera dels litteratur som behandlar konflikt och lärande, dels litteratur om konflikt som anknyter till lärande samt litteratur om lärande som berör konflikters betydelse.

1.3 Avgränsningar

Denna studie är en litteraturstudie, anledningen till detta är att jag vill begränsa mig till den litteratur som finns och lägga den till grund för framtida studier om konflikt och lärande. Avsikten är att i denna studie klargöra vad som i litteraturen har sagts om konflikter och lärande.

1.4 Bakgrund till val av ämne

Mitt arbetslivsmål är att få arbeta som personalansvarig eller inom rekrytering i ett företag. En grundförståelse för konflikthantering kan vara till stor fördel i detta arbete.

Sedan jag påbörjat mina arbetslivserfarenheter har jag under hela denna utvecklingstid stött på situationer som kunde ha hanterats annorlunda om jag hade haft goda förkunskaper i konflikthantering och motgångar. Jag ser även att mina kollegor på arbetsplatsen kontinuerligt befinner sig i situationer där de måste på ett tydligt och korrekt sätt lösa de problem, som dyker upp. Detta är en utmaning som kommer att finnas med under hela yrkeslivet såväl som i det privata livet.

I framtiden kommer jag att jobba med dessa frågor kontinuerligt och det är något som jag ser fram emot, speciellt om jag har en förkunskap om hur och varför konflikter uppstår samt hur jag på bästa sätt hanterar dem.

2 Metod

Metod beskriver de tillvägagångssätt som har använts vid genomförandet av studien (Bryman, 2002, s.462). Vidare är de inte några neutrala redskap utan knutna till olika uppfattningar om hur vi tolkar vår omgivning (ibid.).

Sammanfattningsvis har jag valt att göra en kvalitativ litteraturstudie inom områdena konflikt och lärande. Detta innebär att jag utifrån befintlig litteratur har gjort en analys vilket jag har grundat mitt resultat på. Jag har även i min metod analyserat den pedagogiska relevansen då den är viktigt och ligger till grund för att besvara mitt syfte.

2.1 Val av metod

Forskare ser sina resultat som en av flera tänkbara representationer och inte en slutgiltig version av den sociala verkligheten (Bryman, 2002, s.263). För mig handlar det därför inte om att lösa ett problem som uppstår på arbetsplatser utan om att skapa en vidare förståelse genom att ta del av den befintliga litteraturen som finns inom mitt val av ämne. Jag hoppas på så sätt att genom att sammanställa detta kunna skapa en grund och ett intresse för fortsatta studier inom området.

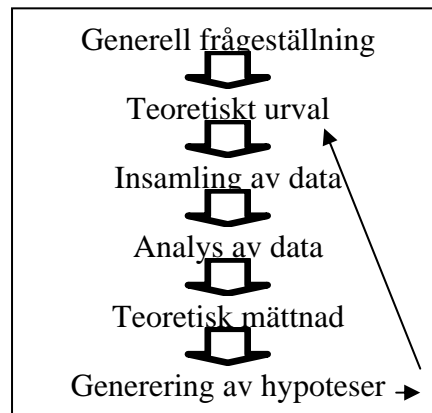
Detta är en form av kvalitativ studie då den bygger på mina egna tolkningar av den text jag läser. Kvalitativ innebär att man bearbetar "mjuk" data och gör en tolkande analys, istället för att hantera "hård" data som är mer en förutsättning för den kvantitativa metoden (Patel & Davidson, 2003, s.14). Därför är det viktigt att jag intar ett så kritiskt förhållningssätt som möjligt. Det hör till den vanligaste kritiken mot den kvalitativa metoden, att den kan uppfattas som allt för subjektiv (Bryman, 2002, s.269). Detta kan medföra att de resultat som jag presenterar kan vara svåra att applicera i verkligheten, eftersom litteratur och verklighet kan te sig som två skilda världar. Dock kan det resultatet som jag presenterar ses som vägledning eller öppna upp för nya perspektiv.

Denna studie kan även vara svår att replikera, vilket oftast är fallet med kvalitativa studier. Uppsatskrivaren själv är det viktigaste redskapet vid datainsamlingen och det som observeras och det som denne väljer att rikta in sig på är till stor del beroende av hans eller hennes intresse (Bryman, 2002, s.271).

Dessutom är det viktigt att inte generalisera (Bryman, 2002, s.271). De resultat som presenteras kommer naturligtvis inte vara giltiga för alla arbetsplatser och det är viktigt att de som läser min studie har detta i åtanke.

Figuren nedan visar en översiktlig bild av de viktigaste stegen i det teoretiska urvalet. Fokus ligger på att påbörja en studie med öppna sinnen och därefter sakta minska sin fokus till att slutligen skapa en generering av hypoteser. Dock är jag medveten om att denna modell omfattar andra kvalitativa metoder som intervjuer och observationer,

vilket jag har uteslutit ur min studie. Modellen gav mig emellertid en bra inblick i hur en forskare bör tänka när denne genomför en studie.



”Teoretisk urvalsprocess” (Bryman, 2002, s.291)

2.1.1 Hermeneutik

Inom de vetenskapliga förhållningssätten finns det två huvudalternativ att välja, positivismen och hermeneutiken. Jag har valt den hermeneutiska inriktningen som fokuserar på tolkningslära. Denna utgår från kvalitativa förståelse- och tolkningssystem och en forskarroll som är öppen, ”subjektiv” och engagerad. (Patel & Davidson, 2003, s.28.ff) Här menas att mänsklig verklighet är av språklig natur och att man genom språket kan skapa sig kunskap om det genuint mänskliga. I denna ansats finns begränsningar då det kan vara svårt att nå fram till en slutgiltig teori, istället blir syftet att varje tolkning blir unik och det berikande är de olika tolkningar som skapas.

2.2 En explorativ undersökning

Explorativa studier innebär att vi innan påbörjad studie har luckor i vår kunskapsbas. Syftet är då att inhämta så mycket information som möjligt om ett visst problemområde som sedan kan ligga till grund för fortsatta studier. (Patel & Davidson, 2003, s.12)

2.3 Val av litteratur

I första hand har jag tagit hjälp av biblioteksdatabaserna ”Libris” och ”Lovisa”. Här fanns många böcker som jag till en början gick igenom för att få en bred överblick. Jag har även använt mig av artikelsök i ”Elin”. Därefter började mitt urval och jag behöll endast den litteratur som var relevant i studien. Nyckelorden *lärande*, *konflikt*, *konflikthantering* och *konfliktpåverkan* har varit vägledande begrepp, när jag har gjort mina sökningar. Orden konflikt och lärande kan ses som väldigt övergripande ord och jag har därför försökt att endast fokusera på den litteratur som har sin grund i ett pedagogiskt syfte och inte i ett samhällsvetenskapligt eller psykologiskt. Detta för att få ett relevant urval.

I den utvalda litteraturen har jag även försökt att finna ytterligare referenser, som kunde vara användbara. Jag har försökt hålla mig till primära källor. Som Patel & Davidson (2003, s.44) skriver så beror storleken på antalet referenslitteratur till viss del på problemområdet, inom vissa områden finns det en uppsjö litteratursamlingar medan det inom andra områden ter sig väldigt begränsat. Inom området konflikt och inom området lärande fanns det litteratur i stor mängd att arbeta igenom, dock var det här viktigt att verkligen fokusera och begränsa sig inom det syfte som valts. Speciellt fanns det väldigt begränsad litteratur som behandlade båda begreppen på ett sätt där konflikt kan leda till lärande vilket försvårade processen. Då detta försvårade processen har jag sökt efter källor i den litteraturen jag fann för att få hjälp på vägen. Värdefulla litteraturtips har även hämtats ur litteraturförteckningar i äldre C- och D- uppsatser.

2.4 Bearbetning och källkritik

I min studie har jag främst använt mig av originalkällor men under processens gång har även ett par sekundärkällor medtagits. Dock har jag, som nämnts ovan, varit fullt medveten om deras karaktär och varit försiktig då de använts. Många av källorna har dessutom varit den kurslitteratur som använts i de olika kurser som jag har genomfört under min studietid i Lund. Jag anser att de därigenom har hög tillförlitlighet. De artiklar som har använts i studien har, som nämnt ovan, påträffats i ”Elin” och jag anser att de är av vetenskaplig art då de har valts att placeras i en sådan databas som är anknuten till ett universitet. Detta kan dock diskuteras och som Bryman (2002, s.457) menar så bör man inte endast ifrågasätta källans trovärdighet utan även diskutera hur källan kan relateras till den övriga informationen som har samlats in.

2.5 Pedagogiken i uppsatsen

Vi lär oss genom handling, inte reflekterande. Detta skriver Moxnes (1997, s.9). Han menar vidare att för att lära måste man möta det okända. Detta innebär att man många gånger måste välja vägar som man inte känner sig trygg med, eller som man inte har kunskap om. Detta kan i många fall leda till total lycka då upptäckten är precis den som saknades, men det kan även leda till ett misslyckande och osämja. Vi kämpar alla med att stå för den vi är och för det vi kan, för oss är det sanning. Har två parter olika tro om vad sanning är skapas en konflikt och oenighet, vilket kan få vidare konsekvenser. Det som är den stora utmaningen är oftast inte att vinna över den andre utan själva förmågan att lära sig att förstå varandra och öppna upp för nytt perspektiv. Därefter skapas det en synergieffekt som innebär att det man tillsammans skapar är något utöver vad den enskilda har möjlighet att skapa (www.susning.nu).

Moxnes menar vidare att vi som vuxna inte utvecklas på samma sätt som barn. Detta mycket på grund av att vi lägger vår fokus på de organisatoriska faktorerna dvs. familj, barn, hus och bra arbete. Att få vår vardag att fungera. Det är mer accepterat för ett barn att ha fel och därefter lära sig än för en vuxen som har mångårig erfarenhet från sitt arbete. En annan sida som även motverkar lärande och utveckling är vuxnas starka behov av att se sidor av sig själv som tillfredsställer deras fåfänga (Moxnes, 1997, s 136ff)

Slutligen tror jag att man som svensk bör vara medveten om varför det kan finnas en viss grad av känslighet gentemot konflikter i vårt samhälle och på arbetsplatsen. Ser man djupare på den skola vi alla har genomgått blev vi där genomsyrade av förväntningar om anpassning och uniformitet (Svedberg & Zaar, 1998, s.43). Dock är detta under förändring. Vi svenskar får ofta höra att vi är timida och anpassbara, men det är så vi är uppfosttrade och det tar generationer att förändra.

3 Teori

Detta avsnitt innefattar samt presenterar relevanta begrepp och utgångspunkter som senare kommer att ligga till grund för resultat och analys. Teorierna som presenteras är relevanta för mitt problemområde. Avsnittet delas upp i konflikt och därefter lärande, men först en kort introduktion till hur lärande kan ske i och genom en konflikt.

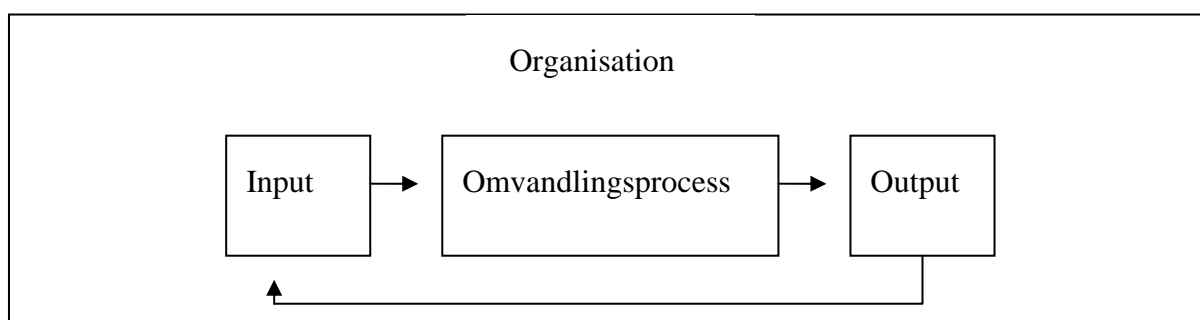
3.1 Lärande i och genom en konflikt

Att lära i och genom en konflikt kan ses som jobbigt och problematiskt för det flesta av oss. Konflikten väcker oftast olust och ett obehag som gör att det finns en stark strävan att komma över denna olustkänsla så fort som möjligt. Många har till och med en rädsla för konflikten i sig och undviker gärna denna situation så gott det går. Individer är inte heller oskrivna blad, de har alla erfarenhet som har format dem på vägen och dessa erfarenheter ger dem direktiv om hur de ska möta deras omgivning i framtida kaosartade situationer (Ellström, 1996, s.12). Dessutom är det svårt att tydliggöra vad lärande eller vad konflikt egentligen är, och utfallet upptäcks oftast inte förrän efter hela processen är över. Då har lugnet brett ut sig och alla parter har fått chans att reflektera. Enligt Richards (2002, s.2) krävs det en emotionell mognad för att en individ ska kunna lära sig något från en konflikt. Emotionell mognad kan beskrivas mer som en kännedom om hur ens reaktionsmönster ser ut när man utsätter sig för en ohanterbar situation. Detta ställer krav på erfarenhet samt vana av olika typer av situationer, specifikt kaosartade sådana, eftersom det är dessa som formar individen. Utvärderingar av sina erfarenheter är också en viktig del eftersom det då reflekteras över huruvida något kunde ha gjorts på annat sätt för att undvika samma misstag i framtiden (ibid.).

Processen som genomförs då det uppstår en konflikt eller någon form av oenighet kan ses som ett öppet system, där input övergår till en omvandlingsprocess som slutligen kommer ut som en output, dvs. som en effekt eller ett resultat, (se figur 1, nedan) (Hatch, 2002, s.58). Denna modell är kopplad till organisationens omvandlingsprocess som visar hur det man för in i organisation förändras och sedan kommer ut som en effekt. Men denna modell bör även kunna tolkas på en individnivå som är kopplat till lärande och utveckling. Det kan ses som en process där en individ tar in intryck, skapar en tolkning och sedan tillslut skapar en reaktion. Som beskrivits ovan tar individer kontinuerligt emot olika typer av intryck eller input. Detta kan vara t.ex. samtal med kollegor, utvärdering av projekt eller fredagssamtal. Dessa är svårundvikliga och många fasar för situationerna då de ska bli analyserade och förväntar sig ofta det värsta. Dock kan situationer undvikas, vilket i sig kan skapa konsekvenser och problem. För ju mer förberedd och medveten personen är desto lättare blir det att främst tolka situationen på rätt sätt men också att utnyttja situationen till något lärorikt och stimulerande. Modellen är dock byggd till ursprung ur ett, som Hatch (ibid.) kallar, modernt perspektiv vilket

innebär en mer förenklad syn på en omvandlingsprocess. Denna syn går bl.a. ut på att det finns ett tydligt samband mellan alla delar i en organisation och att sammansättningen är klar och tydligt.

Ser vi detta istället från ett postmodernistiskt perspektiv, som är ett mer nytänkande perspektiv, är det ett omöjligt att bygga upp ett sådant system då processen är alltför komplex och ogreppbar. Ur ett postmodernistiskt perspektiv är mångfald ett nyckelord (ibid). Här finns inga tydliga strukturer och syftet är inte heller att skapa struktur, utan istället att hantera kaos. Det finns för många faktorer som påverkar situationen då omvandlingsprocessen genomgås. Det kan vara faktorer utanför organisationen som konkurrenter, marknader eller det sociala samhället. Andra förändringar kan vara att situationen inom företaget förändras genom att det anställs en ny medarbetare eller att det sker förändringar i styrelsen. På individnivå kan det vara andra faktorer som tidspress, individens bakgrund, privata problem eller hälsan. Alltså är det svårt att definiera och kontrollera den process som en individ genomgår då det uppstår konflikter, men det kan dock vara en god utgångspunkt; att jobba med att maximera input för att få effekten av en maximerad output.



Figur 1. Ett öppet systemperspektiv (Hatch, 2002, 58)

3.2 Konflikt

Vad innebär då en konflikt? Nedan följer definitioner som ringar in området för konflikter;

It generates heat and discomfort, disrupts interactions, and can destroy relationships. Between couple, it can lead to a divorce. Between countries, it can lead to war. Within corporations, it can distort and disrupt communication and ruin cohesiveness. (Caudron, 2000, s.9)

Konflikter kan ses som några korta dispyter som uppstår i det vardagliga arbetet (Kolb & Bartunek, 1992, s.2) Det kan vara allt från ett kort munhugg till långa diskussioner

där parterna inte lyckas bli eniga. Även Kolb & Bartunek (1992, s.33) har en vidare förklaring på hur konflikter utspelar sig.

Individuals or groups can pursue grievances against one another formally or informally, privately or publicly, with or without parties present, and in a dramatic or mundane ways.

Det kan även gälla underliggande konflikter som mer har en destruktiv verkan då det får individen att känna sig nertryckt eller tillsidosatt. Vidare är innebörden för de destruktiva konflikterna att det inte löser några problem eller leder fram till några beslut samt att de tar onödigt mycket energi från individerna. De kan även medföra att medarbetarna delar upp sig i grupper eller att den respekt och moral som finns i gruppen försvinner (Capazzoli, 1990, s.14). Å andra sidan menar Capazzoli (ibid.) att det även finns konstruktiva konflikter som kan få människor att förändras och utvecklas, skapar engagemang i gruppen, och kommer fram till lösningar till problem. Klunk (1997, s.37) skiljer sig från Capazzolis sätt och benämner den destruktiva konflikten istället som en dysfunktionell konflikt. Denna är ineffektiv, underminerar företagets framgång och rentutav stör möjligheterna för framgång.

Varför är då konflikter kopplat till något negativt? Enligt (Caudron, 2000, s.6) finns det två orsaker. Dels så får medarbetarna en obehaglig känsla då de deltar i en konflikt dels så är de inte förberedda att hantera den.

3.2.1 Arbetskonflikter ur ett historiskt perspektiv

Utifrån Hatch (2002, s.45) perspektiv har det skett en teoretisk utveckling och förändring när det gäller synsättet inom konflikthantering. I och med att utvecklingen har gått mot en mer komplex riktning har kraven på den enskilda individen förändrats; dessa har blivit betydligt högre och mer svårdefinierade. Även kraven på hela organisationen har förändrats;

"Those organizations that refuse to change or change too slowly will not survive"
(Klunk, 1997, s.37)

Detta innebär att organisationerna ständigt måste befinna sig i en omstrukturering, mot nya mål, klara konkurrensen och samtidigt minimera kostnaderna samt öka intäkterna.

För att få ett historiskt perspektiv på hur organisationer har förändrats och vilka möjligheter det har gett till individer och deras möjlighet att lära samt utvecklas kan det sägas att det har skett en ganska drastisk förändring främst de senare åren. Det finns fortfarande starka spår från den äldre generationens tänkare. Hatch (ibid.) menar att klassiska tänkare som Karl Marx, Frederick Taylor och Max Weber har påverkat de organisatoriska strukturerna. Karl Marx var motståndare till kapitalismen eftersom den strävar att minska makten hos arbetarna. Detta åstadkoms genom att ta kontroll över arbetet eller att dela upp uppgifterna i mindre moment, vilket gör det svårt att få en inblick i helheten. Detta definierar Hatch (ibid.) som "dekvalificering". På så sätt tas makt och kontroll ur händerna från arbetarna. Argyris (1971, s.108) hänvisar också till

liknande fenomen eller en effekt som han benämner "pseudoeffekten" där arbetarna känner understimulans och dold vantrivsel uppstår, detta resulterar i ineffektivitet och passivitet.

Senare kom Taylor som istället främjade effektivitet, och genom ackord skulle arbetarna få mer betalt ju snabbare de arbetade. Området som detta utövades på var dock främst inom ganska monotona arbetsområden som t.ex. lagerjobb. Detta synsätt är raka motsatsen till Karl Marx teorier då Taylorism är knuten till en starkt styrande ledning.

En tredje person som har haft starkt inflytande och som vi även kan se spår av idag är Max Weber. Han satsade på det som kallas för stark byråkrati, alltså ett organisationssystem som är byggd på exakta och generella regler skapat av en elit (Ibid.). En tendens av denna struktur ses idag främst i de statliga organisationerna där tydliga regelverk ligger till grund för exempelvis en myndighet. I alla de föregående perspektiven ligger mycket fokus på en stark kontroll från ledningen och en liten, nästintill obefintlig möjlighet för de enskilda individerna att utföra ett arbete där de utvecklas och stimuleras samt ges möjlighet till att reflektera och komma med egna idéer och åsikter som kan förändra verksamheten. Det är numera färre och färre organisationer som är hierarkiska då många av dem har övergått till att få en mer platt struktur. Ledningen sitter inte längre i centrum och dirigerar – individerna runtom har då lättare för att ta en större plats och ges större möjlighet att göra sin röst hörd.

3.2.2 Besluts- och planeringsprocesser

Delvis grundat på, eller i alla fall influerad av, ovan teorier om de olika styrningsstrategierna identifierade Ellström fyra perspektiv som fokuserade på besluts- och organisationsprocesser. De gällde alltså hur organisationen genomför de beslut som fattas och på vilka olika sätt de gör det. Nyare organisationer vill t.ex. gärna att alla parter är delaktiga och ser möten som en utvecklingsmöjlighet eller ett sätt att generera nya idéer, medan de starkare och mer formella organisationerna gärna försöker effektivisera och därför sparar in på dessa möten, något som kan uppfattas som att de inte "har tid" för allas synpunkter och idéer. Dessa fyra perspektiv består av ett tekniskt-rationellt perspektiv, humanistiskt perspektiv, ett institutionellt perspektiv samt ett konflikt-kontroll perspektiv. (Ellström, 1992, s.107ff)

Det första, tekniskt rationella perspektivet, utgör processer grundat till en stark tilltro till ledningen att forma organisationens verksamhet och resultat i enlighet med sina mål och intentioner, detta innebär att det blir en elit som styr och att "underarbetarna" endast gör det som de blir tillsagda att göra. Detta kan härledas till Hatch (2002, s.138) teori om en "nerdykande strategi" där "eliten" förverkligar direktiven ner i organisationen. Effekten blir då en passivitet från botten av hierarkin, eftersom de inte känner att de får vara med och utveckla organisationen.

Det humanistiska perspektivet däremot fokuserar mer på den informella styrningen och trycker hårt på den gemenskap, delaktighet samt självförverkliganden som individer kan uppnå samt bidra med. Ellström (ibid.) menar vidare utifrån detta perspektiv att utveckling och utbildning ses som en central del istället för den formella och byråkratiska strukturen.

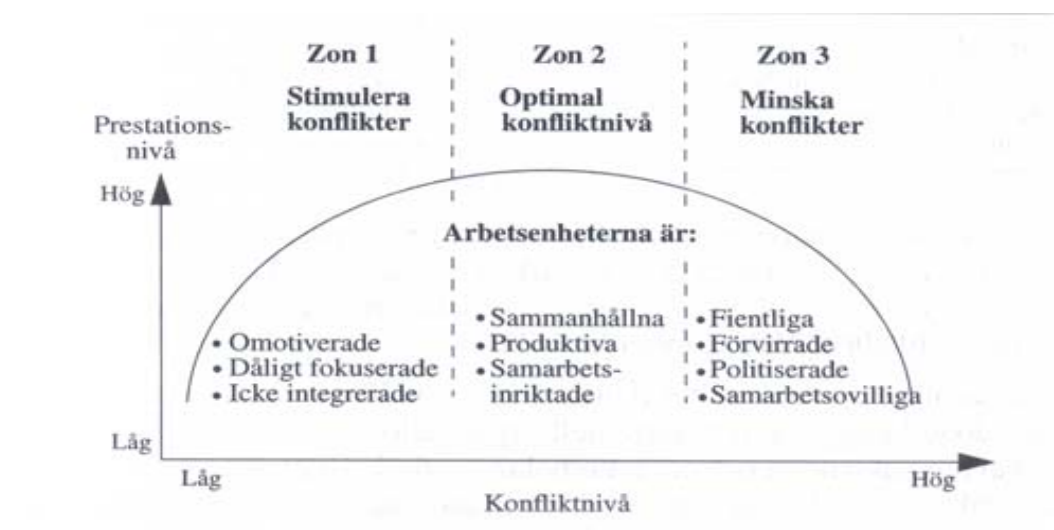
Det institutionella perspektivet ser organisationen mer som en institution som lever sitt egna liv och förändringarna som sker växer fram istället för att vara utformade strategier och program, dessa förändringar kan även komma nerifrån organisationen och inte endast som en effekt av ledningens beslut. Liknande teori har Hatch (2002, s.139), som kallar den för ”uppdykande strategin”, vilket innebär att idéer kommer nerifrån hierarkin och ledningen öppnar upp för idéer som inte endast kommer ifrån de själva. Dessa idéer kan komma ifrån en aktivitet eller ett möte där alla kan få sin röst hörd.

Det sista och mest centrala är konflikt-kontroll perspektivet. Utgångspunkten är här att konflikter mellan parter och aktörer är grundläggande för organisationens sätt att fungera. Konflikter blir på sådant sätt kopplat till makt. Organisationen utvecklas och förändras genom att förhandlingar och kompromisser ständigt genomgås (Ellström, 1992, s.112). Denna uppfattning kan relateras till Darwins teori ”Survival of the fittest” som gör gällande att det är den art som är mest anpassbar till en föränderlig omgivning som överlever och att det ständigt pågår en kamp. Dock kan detta perspektiv på konflikter få en negativ klang då det inte fokuseras på det individuella lärandet eller att konflikter är en naturlig del av individuell utveckling. Det sistnämnda är det väsentligaste i denna uppsats då fokus ligger på att konflikter leder till utveckling och lärande.

3.2.3 En konflikts möjlighet

”Conflict has the power to shift our point of view and to expand our personal awareness.” (Richards, 2004, s.14)

Litteratur som är av de nyare slaget har visat på att konflikter till en viss gräns genererar bl.a. sammanhållning och produktivitet (se figur nedan) (Hatch, 2002, s.335). Modellen visar även att om det inte finns spänningar i organisationen kan detta leda till att individerna känner sig understimulerade och på så sätt mindre produktiva. Dock är gränsen snäv då för mycket konflikter i en organisation kan skapa negativa effekter.



Figur 2 ”Det icke-linjära förhållandet mellan konflikt och prestationsnivå” (Hatch, 2002, s.335)

Konflikter är grunden till kreativitet och innovation, men trots det hanterar individer en sådan kritisk situation oftast genom att gömma och på bästa möjliga sätt trycka undan den (Ibid.s.335). Capozzoli (1999, s.14) som har forskat inom team-utveckling ser konflikthantering som en nödvändighet. Han menar att problemet inte ligger i själva konflikten som uppstår utan i att kunna hantera processen att komma över den så effektivt och smärtfritt som möjligt. Konflikter är en naturlig del av människor som jobbar tillsammans, och kan bero på att människor på individnivå är olika på följande sätt (Ibid):

- Värderingar – Den personliga kulturen och de olika värderingarna skapar skiljaktigheter när det gäller hantering då en konflikt uppstår.
- Attityd – Varje individ har en egen attityd vilket lätt kan skapa problem då målen kan tänkas skilja sig åt. Attityden skapar också missförstånd de den enes beteende kan skapa irritation hos den andre.
- Behov – Dessa kan te sig olika då alla har olika behov. Detta kan exempelvis vara strävan att sitta i centrum eller att få sista ordet.
- Förväntningar – Möts inte individerna rätt när det gäller sina förväntningar skapas spänningar och på så sätt skapas konflikter. Därför kan det vara viktigt att i början klargöra vilka mål som individerna har.
- Tolkningar – Alla individer har olika sätt att tolka världen på. Detta t.ex. genom olika politiska ståndpunkter.
- Tillgångar – Skapas det brister i tillgångar om tid eller pengar kan detta vara en stark faktor för frustration vilket kan leda till konflikter.
- Personlighet – Individer som inte är lika till sin personlighet kan lätt missförstå varandra t.ex. genom att man har olika sätt att skämta på eller om någon försöker vara ironisk men det hela feltolkas av andra.

Att skapa en kultur på arbetsplatsen där motsättningar är en naturlig del kan möta hinder och svåruppnåeligt. Enligt Ellström (1996, s.171) framkommer det att organisationer har en tendens att gärna anställa homogena individer som är lika till personlighet, värderingar samt attityd men däremot är heterogena till deras bakgrund och erfarenhet. Detta innebär att organisationer föredrar att rekrytera personer som är lika och som på så sätt har lättare att förstå varandra. På så sätt sparas tid i förklaringar samt att det uppstår mindre missförstånd. Organisationen har då även en möjlighet att utvecklas då alla har olika bagage och erfarenhet med sig.

3.3 Lärande

Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar av en individs kompetens som ett resultat av individens samspel med sin omgivning. (Ellström, 1996, s.147)

Enligt Ellström (ibid.) är vi lärande individer livet ut, vi utvecklas, omformas och tar kontinuerligt emot intryck. Lärande är, utifrån denna uppsats, kopplat till en effekt eller ett resultat av en situation. Dock är det svårt att definiera exakt när själva lärande uppstår. För många individer kommer resultatet långt efter den kritiska konflikten och för andra uppstår det mer direkt och de förstår snabbt hur de ska lösa liknande situationer bättre. Organisationens uppbyggnad är en stark bidragande faktor till hur möjligheterna ser ut för att lärande ska uppstå. Följande stycken beskriver utvecklingsinriktat lärande samt transformativt lärande som är två olika utgångspunkter att se lärande i organisation på. De kan ha en central koppling till hur individer hanterar situationer, omtolkar samt öppnar upp för nya idéer och inte längre blir rädda för att se utanför "ramarna".

3.3.1 Utvecklingsinriktad lärande

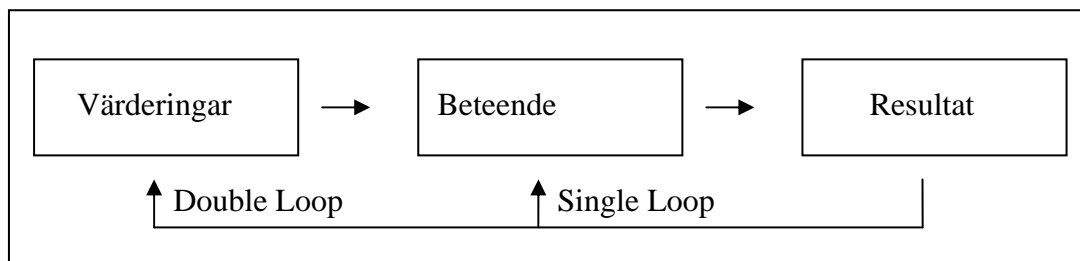
Man kan idag se att det har skett en utveckling inom arbetslivet. Detta märks bl.a. av en ökad komplexitet samt en ökad decentralisering, vilket innebär att organisationerna håller på att plattas ut samt att alla har fått en större delaktighet och nu får var med mer och påverka utvecklingsriktningen (Hatch, 2002, s.383). Förut var företagen mer stabila och enkla och då fungerade det väl med mindre anpassningsbara organisationer som var hierarkiskt byggda (ibid.). Istället för att i första hand följa givna instruktioner, ställs det idag krav på mångkunnighet, ökat självstyre och flexibilitet (Ellström, 1996, s 143ff). Detta har inneburit att arbetslivet inte längre befinner sig i ett anpassningsinriktat lärande där givna arbetsuppgifter har getts och där det har funnits klarhet i process och mål samt att ledarna har varit de som gett uppgifterna.

Det som numera ligger i fokus och som Ellström (ibid.) kallar för det utvecklingsinriktade lärandet fokuserar mer på den osynliga ramen för vad som kan tänkas utvecklas och utföras. Ellström (ibid.) trycker på denna typ av lärande som inte har ett klart mål, en ännu ej definierad process och det är den enskilda arbetstagaren som har ansvaret att tolka uppgiften. Detta medför större frihet och rum för den enskilda individen vilket också leder till kreativitet som annars hade fått litet utrymme. Individen kan ta sig an friheten att ha delade åsikter, komma med nya idéer och på så sätt få en synergieffekt som innebär att individer tillsammans skapar något som den enskilda aldrig kunnat utföra ensam.

Dock är en viktig aspekt av denna typ av lärande att det kan medföra komplexitet, vilket kan uppfattas som ogreppbart och svårtolkat. Arbetstagare kan uppleva en hög nivå av

stress vilket har negativ effekter på lärandet, eftersom det kan blockera och hindra inlärningsprocessen. Ellström (1996, s.158) menar vidare att tankeverksamhet är kostsamt för individen (och organisationen) då det tar mycket tid i anspråk. Det automatiserade handlandet kan istället för att stressa, avlasta individen och frigöra mentala resurser för ändamålet. Dock kan man genom forskning visa att individens möjlighet till egenkontroll är väldigt viktig för välbefinnande och hälsa samt den personliga utvecklingen (Ibid.).

Anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande kan även kopplas till det som Argyris och Schon benämner "Single & Double loop Learning" (Hatch, 2002, s.406). Begreppen innebär att "Single Loop Learning" utvecklar fungerande och framgångsrika beteendemönster som är byggda och anpassade efter konsekvenser av det som har hänt. Individen använder denna kunskap för att på så sätt undvika att hamna i en liknande situation. Detta lärande fokuserar endast på att lösa existerande problem men tar inte hänsyn till de frågor om varför problemet uppstod (Ibid.). "Double Loop Learning" däremot, ifrågasätter de bakomliggande antagandena och värderingarna vilket är en betydligt djupare form av lärande och reflektion (Ibid.). Förr var detta något som endast de högsta cheferna tog sig an, men numera har detta tankesätt spridit sig längre ner i organisationer och värdegrunden ifrågasätts allt oftare i företag för att detta ska kunna anpassa sig till omvärlden. Hatch (2002, s.406) hävdar också att i och med att "Double loop Learning" sprider sig ersätts organisationens stabilitet istället av kaos. På så sätt uppstår nya organisatoriska förändringar från organisationens inre dynamik, snarare än på befallning från den högsta ledningen.



"Single & Double Loop Learning" (Tolkad utifrån Hatch, 2002, s.406)

3.3.2 Transformativt lärande

Individer skapar av erfarenheterna tolkningar som guidar dem vidare då de står inför nya utmaningar. Bagaget ligger då till grund för de framtida beslut som kommer att fattas. Lärande ur detta synsätt fokuserar på själva processen av att göra nya tolkningar av erfarenheter. Tolkningarna följer senare med vid förståelse, uppskattning och till slut handling. Det skapas en förväntan på hur saker och ting skall vara (Mezirow, 1990, s.4).

Kegan & Lahey (2001, s.1) menar att för att individer ska kunna förändras krävs det en djupare förståelse för själva inställningen till förändringen. Genom att sedan lösgöra den energi som hindrar förändringen skapar detta också energi för nya infallsvinklar. Detta visar på hur viktig inställningen är när det gäller att ta in information och nya perspektiv.

Vidare menar Mezirow (ibid.) att då en individ upplever något som denne inte riktigt är beredd på och som känns främmande och till och med hotfull, blockerar denne sina sinnen och använder istället sina försvarsmekanismer för att skapa en bild som mer överensstämmer med dess egna erfarenheter. Detta kan skapa problem på en arbetsplats som är igång med en omorganisation och där det är av största vikt att personalen tar sig an det nya systemet. Upplevs förändringen som hotande eller obehaglig anpassar sig personalen inte alls till de nya förändringarna utan försöker återskapa de gamla rutinerna. Detta visar på hur svårt det är att förändras i och med att alla individer är byggda på sina egna rutiner. För att motverka dessa krävs det omgångar av reflektion och en öppenhet samt ”transformation” av våra gamla antaganden (Ibid.) Detta kan göras genom att personalen t.ex. 1 gång per vecka har ett möte där den föregående veckan går igenom och resultat presenteras. Då får alla vara med och tolka och kommentera vad som hade kunnat förbättras. Upprepningar av sådana möten öppnar upp och tillåter eventuella oenigheter att komma upp till ytan.

Mezirow (1990, s.5) menar även att den kraft som en individ lägger in i att lära och lösa problem sedan ger resultat för hur snabbt den sedan följer med omvärldens förändringar, vilket kan härledas till det öppna systemet.

4 Resultat

Kapitlets ändamål är att besvara syftet, dvs. för hur konflikter kan leda till lärande. Vad gäller litteraturen upptäcktes det att denna var begränsad inom att behandla både konflikt och lärande i samma kontext. Dock fanns det mycket litteratur inom vardera området vilket har lett till att paralleller har gjorts med viss försiktighet. Resultatet är inte anpassade till alla organisationsstrukturer, alla organisationer har måhända en klar struktur men inuti är varje organisation unik. Resultatet kommer även att behandla min frågeställning utifrån olika områden och även förklara varför konflikter har betydelse för lärandet.

4.1 Hinder och möjligheter i konflikter

Vår inställning till konflikter är sen lång tid tillbaka kopplat till något negativt, och så kommer det troligtvis också vara framöver. Dock finns det en stark skillnad mellan olika typer av konflikter. Nedan kommer jag att presentera dessa typer. Skillnaden är bra att vara medveten om eftersom den avgör vad medarbetarna ska satsa på för att få bästa resultat, både gällande relationerna mellan parterna men också i syfte för att utveckla företaget.

4.1.1 Konstruktiva och destruktiva konflikter

Capazzoli (1990, s.14) är en av författarna som skiljer på destruktiva och konstruktiva konflikter. Var gränsen går mellan dessa är svårbeskrivligt men det är viktigt att vara medveten om att alla konflikter inte kan leda till utveckling och lärande utan i vissa fall kan de till och med ha en motsatt effekt. I nästkommande kapitel kommer fokus ligga på att om det blir för mycket konflikter på arbetsplatsen leder detta till att det skapar samarbetsvårigheter och ineffektivitet. Här ligger fokus på vad det är för typ av konflikt. Är man del i ett team på en arbetsplats och aldrig kommer fram till lösningar eller nya idéer kan detta skapa en hög ineffektivitet och en stor frustration hos medarbetarna. Då kan konflikterna gå över till att bli personliga och tillslut till och med resultera i att individerna blir psykiskt nerbrutna. Då blir detta ett hinder i lärandeprocessen på så sätt att individen inte orkar ta emot nya intryck och utvecklas.

Vidare menar Capazzoli (Ibid.) att konflikten är destruktiv då medarbetarna inte kommer fram till en lösning. Det är just då den når en negativ nivå, och en viss hjälplöshet och frustration skapas. Då tar den även energi från medarbetarna som

egentligen skulle ha använts just till den kreativiteten som krävs för att komma fram till en lösning. Moralen kan även förändras under ett sådant stadium. Individerna känner att det inte riktigt når fram till varandra, eller att det inte förstår varandra och genom deras frustration skapas därför åsikter som inte är objektivt grundade. De säger saker till varandra som uppfattas som respektlöst och kan även dela upp sig i grupper för att skapa en starkare majoritet.

I den konstruktiva konflikten anser Capazzoli (Ibid.) att medarbetarna då förändras genom deras konflikt och på sätt utvecklas. De tar in allas intryck och åsikter, bearbetar detta och vidare skapar en lösning som alla godtar. Då har också konflikten löst sig i att man har kommit fram till en konflikt. Frågan är då om man inte kommer fram till en lösning, har man lärt sig något ändå? Dock skapar oenigheter och konflikter ofta engagemang, och alla blir påverkade av uppståndelsen. Därför ökar det också delaktigheten mellan medarbetarna vilket är positivt.

På grund av att det finns en rädsla för de destruktiva konflikterna, kan ett sätt att undvika dessa vara den teori som Ellström (1996, s 171) beskriver. Denna innebär att ledarna gärna anställer lika personer som är homogena till personligheten samt moral och värderingar. Vidare är det däremot bra om individerna är heterogena till deras erfarenheter. Att alla har sitt eget bagage av erfarenhet. De destruktiva konflikterna undviks då eftersom missförstånd inte uppstår samt att det skapas en "vi"-känsla eftersom de känner trygghet med varandras värderingar och åsikter. Då skapas det ett rum för den personliga utvecklingen och alla får inblick i varandras perspektiv.

4.2 Förutsättningar för konflikter och lärande

I följande del av kapitlet kommer jag att gå in på olika områdena som har en stor betydelse när det gäller konflikt och lärande. Dessa områden kan ses som abstrakta men är bra för att få en inblick i hur många områden man kan ändra eller stimulera. Sitter man fast i en organisation som medarbetare blir denne säkerligen blind på det som händer runt omkring, och även på sitt eget beteende samt sina egna tankar. Därför är det bra att få in liten öppning i vilken betydelse de olika områdena har.

4.2.1 Kultur

Vårt beteende i Sverige skiljer sig på många sätt ifrån hur andra inom sina kulturer hanterar sitt beteende. Dock finns det numera många företag som är internationella vilket har lett till att det inom organisationen finns medarbetare med olika ursprung. Detta i sin tur skapar missförstånd och konflikter på olika nivåer. Cappozoli, (1999, s.15) nämnde värderingar, attityder, behov, förväntningar, tolkningar, tillgångar samt personlighet som olika faktorer som kan skilja människors beteende åt. Svårigheterna är att parera dessa egenskaper på ett sätt där output faktiskt kan leda till lärande samt utveckling för individerna.

Caudron (2000, s.6) menar på att skapar man team där deltagarna är väldigt olika kan detta skapa en "friktion" som är väldigt svår att skapa på annat sätt, alltså då alla deltagarna är väldigt lika varandra både när det gäller erfarenheter, åsikter samt personligheter. Han visar på att detta kaos är hälsosamt och stimulerar individen till utveckling och lärande. I en sådan situation är det också viktigt att man låter alla deltagarna vara sig själva, och uppmuntrar dem till detta. Så även i detta avseende är det inte själva konflikten som är den negativa utan mer hur den senare hanteras och hur man kommer fram till en lösning, med lärande som effekt.

4.2.2. Kreativitet

"From the roots of conflicts comes the fruits from innovation" (Caudron, 2000, s.6)

Målet med att ta sig igenom en konflikt är att lära sig ifrån den som en förberedelse inför nästa svårighet eller utmaning. Meningen är också att konflikten ska stimulera individen eller gruppen och utlösa den så kallad synergieffekten. Denna innebär att individer skapar något tillsammans som den enskilda individen inte kunnat skapa. Befinner man sig ett team i ett skede där allt går precis som det ska och det inte utsätts för någon press eller kritik, finns heller inte behovet av kreativitet eller innovation (Caudron 2000, s.6). Utsätts medarbetaren däremot för allt för stor press istället för positiv stimulans blockerar denna sin kreativitet och sitt skapande då försvarsmekanismerna träder i kraft (Mezirow, 1990).

4.2.3 Förebild och ledarskap

Ledarskapet utgör en av de avgörande faktorerna för hur konflikthantering sköts på en arbetsplats. Detta innebär inte bara organisationsstrukturen och hur organisationen är uppdelad utan även det ansvar som ledarna bär. De agerar kontinuerligt förebilder för deras medarbetare. Detta dels i hur de sköter sitt arbete, vilken inställning de har till nyskapande och anpassning till omgivningen utanför organisationen. De fungerar som organisationens ansikte utåt och har faktorer omkring sig som de kontinuerligt måste göra uppföljningar på, exempel på detta är som sagts innan bl.a. konkurrenter.

Utifrån medarbetarna perspektiv kan deras enda kontakt med chefen vara att de får höra om honom/henne i veckomejl, företagstidning eller bara genom rykten, vilket innebär att ledarnas sätt att handla blir extra viktigt. Är de dessutom lyhörda samt ödmjuka skapar detta en större trygghet hos medarbetarna. Som nämnts ovan finns det olika sätt som ledare kan skapa konflikter och stimulera utveckling och lärande. Detta visar på att mycket ansvar ligger hos denna då hon/han bär huvudansvaret för organisationen eller avdelningen. Det kan även gälla t.ex. hur de agerar då konflikter uppstår i team. Exemplet som kommer från Caudron(2000, s.6) menar på att många ledare i sådana situationer undviker konflikten genom att dela upp teamet i två delar för att "undgå" konflikten, vilket egentligen har det motsatta och negativa effekten. Samma problematik

uppstår om gruppen beslutar sig för att rösta om något. Detta är effektivt men leder inte några djupare former av insikter.

Ledarna och cheferna ansvarar också för den nivå på lärande som sker inom organisationen. Ellström (1996, s.143ff) skiljer här på olika typer, anpassningsinriktat samt utvecklingsinriktat. Strukturerar ledarna upp arbetsuppgifterna hela tiden och lägger locket på då oenigheter skapas, stoppas också därefter utvecklingsmöjligheterna. Som sagts innan har inte alla företag möjlighet för att skapa utvecklingsmöjlighet för sina medarbetare och alla medarbetare hanterar sina uppgifter på olika sätt. Några känner att de gillar den stimulans som skapas då de ges mer utvecklingsinriktade uppgifter där de får agera fritt och vara kreativa, medan andra har ett starkare kontrollbehov och därför vill ha mer struktur och undviker därför att se utanför ramarna. Därför är det viktigt för ledarna att ta hänsyn vid detta, t.ex. i urvalsprocessen eller vid befordringar.

Informationen ovan innebär inte att ledarna själva ska utgöra de ”perfekta” ledarna som alltid håller sig på gott humör utan det är själva grundinställningen som är den centrala. I och med att de agerar förebilder är det till fördel om även de är ”mänskliga” och vågar trotsa regler och göra fel. Det är processen därefter som är den viktiga, huruvida de hanterar sina misslyckanden konstruktivt eller destruktivt. Hanterings sättet är centralt här för hur medarbetarna senare kommer att hantera liknande situationer och de känner sig tryggare ju mer de känner att det är okej att göra fel, så länge de löser upp problemen i efterhand och lär sig av dem. Kärnan är att som en ledare känna sig starkt engagerad för sin organisation samt utöva ett starkt ledarskap (Klunk, 1997, s.41).

4.2.4 Organisationsstruktur

Strukturen i företaget är väldigt betydelsefullt för hur förutsättningarna blir för medarbetarna, både när det gäller sättet att hantera konflikter men också för i vilket tempo lärande och utveckling sker. När det gäller konflikten är arbetsmiljön viktig. Det kan vara detaljer som hur medarbetarna sitter eller trivialiteter om vem som har den nyaste datorn. Konflikter som uppkommer på det sättet lutar mer åt det destruktiva hållet eftersom de egentligen är ganska oväsentliga men löser man inte dem kan konsekvenserna bli större och påverkar därefter arbetets effektivitet. Utifrån Hatch (2002, s.45ff) kan man se tydligt hur förändringarna har skett inom området organisationsstruktur. Förr var de flesta företag styrda mer åt det hierarkiska hållet, detta med en elit som styrde och där det inte fanns plats för dem på de lägre nivåerna att hävda sig. Argyris (1971, s.215) hävdar i sin slutsats som han skrev 1971 att denna struktur fortfarande genomsyrar alla organisationer och att den inte alls är övergiven. Dock kan man se en förändring genom att många organisationer är plattare vilket har sin effekt i att alla medarbetare har lättare att komma till tals, då alla åsikter är viktiga. Möjligheterna för lärande och utveckling ligger numer i fokus och organisationen befinner sig i ständig förändring (ibid.). Vad vi ska tänka på här är också att strukturen är mycket beroende på vilket typ av verksamhet som den är knuten till. Visst finns det fortfarande hierarkiskt organiserade företag inom bl.a. lager och industri. Det kan bli

ohållbart att driva ett stort företag med tusentals medarbetare där alla vill komma till tals. Det som är en fara här är när ledningen eller eliten begränsar den enskilda medarbetarens arbete så att denne inte förstår helheten av sitt jobb. Detta kallar Hatch (Ibid.) för ”dekvalificering”. Detta innebär då att medarbetaren endast kan sin del i arbetet väl men förstår inte hur delen hänger samman med andra delar i företaget. På så sätt ökar passiviteten eftersom medarbetaren inte får stimulans eller utmaningar utan gör ett monotont jobb som är väldigt begränsat. Detta besparar ledningens tid eftersom individens möjlighet till förändring och utveckling begränsas. Denne skapar heller inte ett kritiskt granskande synsätt utan ”gör bara sitt jobb”. Det centrala för individen blir här att tjäna in sin månadslön och denne lägger även förslagsvis sin fokus mer på familj och vänner. I längden kan detta dock leda till understimulans och passivitet från arbetets håll. Även Argyris (1971, s.108ff) talar om liknande. Han benämner detta som ”Pseudo-effekten” som han menar innebär att det uppstår en ineffektivitet och passivitet som egentligen inte märks förrän på det skriftliga resultatet som innehåller inkomster och utgifter. Det kan även förklaras som en dold vantrivsel från arbetarnas håll. Det behöver dock inte endast innebära att ineffektiviteten beror på att medarbetarna vantrivsel utan detta kan vara organisatoriska hinder eller brist på stimulans och motivation. Organisationer idag har mer eller mindre spår efter sig att vara influerade av bl.a. både Kapitalismens synsätt om en tydlig elit och en passiv personal samt taylorismen (grundad av Frederick Taylor) där effektiviteten ligger i fokus (Hatch, 2002, s 51)

Uppstår konflikter i en organisation leder detta ofta till att det tar mycket kraft och energi från medarbetarna och därför uppstår ineffektivitet. Det som är intressant är var gränsen går till att det är värt att det får ta den tid det tar och att det i längden betalar tillbaka sig då effekten blir att medarbetarna känner varandra mer väl. Respekten ökar dessutom då medarbetarna känner varandras gränser och ståndpunkter.

När det gäller organisationsstrukturen kan även här härledas utifrån Hatch systemperspektiv (2002, s.58). Grunden för hur output blir ligger mycket i hur själva organisationen är uppbyggd. Detta blir det så kallade resultatet och ju bättre förutsättningar medarbetarna har för att kommunicera och diskutera, vilket utgör omvandlingsprocessen eller ”den svarta lådan” desto bättre blir det som därefter kommer ut, alltså själva resultatet.

4.2.5 Omgivningen

Dagens samhälle ställer hela tiden nya krav på organisationen och som Hatch (2002, s.63ff) menar går vi nu mer in i en mer postmodernistiskt tid, vilken är komplex och kaosartad. Vi har nämnt konkurrenser ovan som ett exempel och för företag är detta en ständig kamp. Alla organisationer måste bli bättre och bättre för att kunna överleva. Detta försöker de idag göra genom att medarbetarna skickas kontinuerligt på utbildning samt att fokus ligger mer och mer på feedback och uppföljningar. Det ska läras och kommuniceras i allt snabbare takt. Denna press kan upplevas som stressande och även få en negativ effekt i form av sjukskrivningar och medarbetare som beslutar sig för att lämna organisationen. Därför är det viktigt att skapa en starkt vi-känsla i organisationen

som binder samman medarbetarna. Uppkommer då dispyter och oenighet blir det då lättare att överkomma dessa, hur jobbigt det än kan vara.

4.3 Konflikters betydelse för lärande

Att en konflikt kan leda till något positivt kan vara svårt för många att förstå. Vår ursprungliga syn är att det är något obehagligt och främmande så därför undviker vi dem gärna. Dock är synvinkeln från denna uppsats att det är något som inte bara har negativa effekter utan att det kan bidra till att medarbetaren ställs för nya utmaningar och nya perspektiv. En teoretiker som visar detta är Hatch (2002, s.335) i sin modell om förhållandet mellan konflikt och prestationsnivå (figur 2, kapitel 2.2.3) som visar att konflikter till en viss gräns leder till att effektiviteten och samarbetet ökar. Detta är ett nyare perspektiv som ger en tydlig inblick i att man måste vända medarbetarens inställning till motgångar och konflikter. Dessutom skapar konflikter stimulans, anpassning och bättre beslutsfattande eftersom allas åsikter får komma till tals (Hatch, 2002, s.334). Vidare beskriver Hatch (Ibid.):

”Konflikter är sunda i psykologisk bemärkelse eftersom de gör det möjligt att ventilera frustrationer och ger en känsla av delaktighet, till och med en viss upprymdhet”.

Genom att se konflikter från detta perspektiv blir det lättare att förstå dess innebörd. Det lossnar trycket på den frustration som många medarbetare ofta håller inne med. Då jag i denna uppsats knyter an till själva arbetsplatsen kan det ha stor betydelse då vi spenderar halva vår vakna tid där i samarbete med våra medarbetare.

Konfliktens bästa möjlighet till lärande har den då individen verkligen drabbar granskar sig själv och den kritiska situation som uppstått. Detta görs genom att den inte bara ser den ytliga verkligheten utan hoppar ännu ett steg tillbaka, alltså den så kallade ”Double Loop Learning” som har beskrivits i förgående teorikapitel. Individen granskar då de bakomliggande antaganden och får alltså en mer grundlig rannsakan av sig själv och situationen (Hatch, 2002, s.407). Individen kan även lära genom en så kallad ”Single Loop Learning”, då man endast ser sitt misstag och enkelt omvärderar för hur man ska och bör göra framöver för att inte hamna i samma situation igen (Ibid. s 406). Detta är ett lite lättare och ytligare form av rannsakan och man utvecklar endast en ny form av beteende men man lär sig inte varför. Detta lärande är en infallsvinkel som visar på hur viktigt det är att verkligen gå på djupet. Uppstår en konflikt är det därför viktigt att vi ifrågasätter våra värderingar och grunden till varför vi gör eller tänker på just det sättet.

Tiden är en betydelsefull faktor som spelar en viktig roll när det gäller oenigheter och uppstådda konflikter. Hur får vi tiden till att räcka till så att vi kan lära oss av den situation som uppstått? Ofta kommer effekten inte förrän en tid efter då medarbetarna har fått tid att reflektera över vad som verkligen har hänt. Vi måste under denna period enligt Mezirow (1990, s 4) ”transformera” våra gamla antaganden så det finns möjlighet

att öppna upp för nya. Våra erfarenheter formar oss på så sätt och desto fler problem som vi stöter på ju mer flexibla och öppna blir vi i vårt sätt att ta till oss nyare perspektiv. Då skapar vi den så kallade emotionella mognaden (Richards, 2002, s 2). Vi blir inte rädda för att ta motgångar och ser de heller inte som personliga misslyckanden. Tvärtemot ser vi konflikterna och diskussionerna mer som en ny chans att utveckla oss själva och vår lärandeprocess.

4.3.1 Sätt att skapa konflikter

Befinner sig organisationen i en väldigt stabil fas som är på väg att övergå till en passiv eller nästintill apatiskt stadium går det att på ett eller annat sätt stimulera detta. Vår omvärld förändras i allt högre takt idag och därför är det extra viktigt att organisationen följer med i samma takt och till och med har en inblick i om vilka situationer som kan tänkas uppstå. Hatch (2002, s 337) lyfter fram exempel på hjälpmedel som kan vara bra för att få medarbetarna i gungning.

- Genom att vara en förebild som ledare att då själv sätta sig i situationer där det lätt uppstår konflikter eller andra former av oenigheter.
- Genom att lyfta fram och våga styra upp de konflikter som inte syns. Ventileras dessa lättar det på trycket och medarbetarnas perspektiv blir mindre dramatiskt.
- Genom att hålla inne med information vilket är att angripa problemet från annat håll. Detta kan skapa frustration hos medarbetarna och de triggas till att ta upp frågor och synpunkter.
- Ändra kommunikationskanalerna i företaget. Ledningen bör tänka ut huruvida de befintliga kommunikationskanalerna är tillräckliga eller ej. Dagens organisationer satsar mycket på att det ska vara så många kommunikationskanaler som möjligt, vilket kan leda till att det kan bli kaos och skapa ineffektivitet. För få kanaler kan även leda till att man känner sig hörda och att samarbetet sjunker. Dessutom blir effekten att man jobbar mer individuellt. Exempel på att öka kommunikationskanaler kan vara att det alltid hålls måndagsmöten eller att medarbetarna använder sig av telefon istället för mejl då de ska kontakta varandra.
- Skapa för många budskap. Som beskrevs i förra punkten kan detta sättet skapa kaos vilket kan leda till en orolig och frustrerad personal. Men det triggas också samt öppnar upp för nya utvecklingsmöjligheter samt nya idéer.
- Genom att som ledare bedöma medarbetarnas resultat på olika sätt. Även detta kan skapa kaos och är kommunikationen bra mellan medarbetarna kan ledarens bedömning ifrågasättas. Det skapar dock en stimulans vilket triggas nya idéer.
- Genom att överlägga om organisationsstrukturen bör förändras. Bör de medarbetare som sitter i maktpositionen ha denna plats eller bör det ske en omstrukturering. För många medarbetare kan denna förändring innebära en stor rädsla. De söker trygghet och en tydlig struktur. Förändras makstrukturen kan även hela organisationen förändras.

5 Diskussion

Vi som individer utvecklar vår prestationsnivå när vi utsetts för press, det visar det ickelinjära förhållandet mellan konflikt och prestationsnivå (Hatch, 2002, s 335). Om medarbetare på en arbetsplats blir understimulerade skapar detta dåligt fokus och dålig samvaro. Effekten av detta är minskad eller ökad nivå av lärande. Detta var utgångspunkten som väckte mitt intresse för att skriva denna uppsats.

Ämnet som har berörts under mitt arbete har känts väldigt abstrakt, då konflikter egentligen kan definieras som allt från munhugg till bråk. Detta har gjort att det har blivit svårare att egentligen veta vilka hinder som teoretikerna har föreställt sig då de har presenterat sina teorier samt dragit paralleller över dessa områden. Under processen i mitt arbete har jag därför försökt fokusera konflikter som de har kommit i uttryck i medarbetare emellan.

En relevant del är också huruvida man kan dra paralleller mellan de teorierna som behandlar lärande och utveckling till teorierna om konflikthantering. Detta gjordes på grund av att det fanns så lite material som behandlade båda ämnena. Det försvårade dock hela processen och jag blev tvungen att vara försiktig med att dra allt för stora paralleller. På så sätt kan man säga att det hade negativa konsekvenser för mitt resultat. Samtidigt tycker jag att ämnena i allra högsta grad är relaterade till varandra, lärande i sig är inget som bara uppstår utan där genomgår det oftast en process. Denna process är lättare och smidigare ibland, men den kan även innebära motgångar och utmaningar.

Vikten av ledarskapet växte fram under undersökningens gång. Detta huruvida ledningen har ansvaret för den anställdas utveckling eller ej. Utifrån teorierna var tolkningen att de hade ansvaret för att fungera som en förebild och vägvisare. De var även ansvariga för hur stukturen i företaget såg ut. Huruvida detta stämmer i verkligheten kan ifrågasättas. Visst kan man hålla med att de står som ytterst ansvariga men samtidigt är min egen åsikt att varje individ har ansvar för sin egen utveckling. Ett perspektiv är att man inte kan förändra en människa som inte vill förändras. Vill man dock förändras är det viktigt att ledningen inte hindrar en eller trycker ner ens förslag eller idéer. Så visst finns det mycket makt hos ledningen men själva grundinställningen finns hos individen. Hatch (2002) lyfter också fram förslag för hur man kan stimulera konflikter i ett företag. Min skeptiskhet säger att vissa av dessa förslag skulle bringa mer negativa än positiva effekter. Visserligen håller jag med om att de är bra redskap för hur man kan få igång rörligheten, och det är en viktig del att vara en förebild och organisera för att kommunikationen ska flyta på så bra som möjligt. Dock kan det skapa bitterhet och ledaren kan rubba på sin tillförlitlighet om han/hon undanhåller information eller sänder ut för många budskap. Det är viktigt att medarbetarna finner trygghet hos sin ledare, att denne känner sig accepterad både när det gäller sina fördelar men även när det gäller sina brister.

Vikten av arbetsuppgifterna är också avgörande för vårt lärande. Hur mycket ansvar har ledningen satt på en medarbetare att axla. Detta vill jag dock säga är väldigt individberoende. Modellen som förklarar just det ickelinjära förhållandet mellan

konflikt och prestationsnivå kan därför ses beroende av individen och sammanhanget (Hatch, 2002). För de individer som har en väldig press på sig, kan minsta konflikt vända upp och ner på deras tillvaro vilket resulterar i att de blockerar deras inlärningsförmåga. Vi tenderar att göra det i rent försvar som en överlevnadsstrategi. Därför ska man vara försiktig vid att lägga för mycket vikt vid denna då konflikthantering är så individanpassat. Men jag tycker fortfarande att den visar en grundinställning som är relevant. Individernas erfarenheter är också avgörande för hur de hanterar en kritisk situation. Har de erfarenhet av liknande situationer ökar det sannolikheten för att de ser situationen mer objektivt. Detta är också en anledning till varför det är viktigt att stimulera fram konflikter på en arbetsplats. Den första gången kan det bli motigt och folk tenderar att tala negativt om den situationen lång tid efter. Men efter upprepade gånger blir det inte en lika allvarlig sak av situationen utan folk accepterar den uppkomna konflikten. Det vi inte känner till skjuter vi gärna ifrån oss. Det första gångerna det uppstår en konflikt tror jag också att människan endast använder sig av "Single Loop Learning". De vill inte då riktigt ifrågasätta sina värderingar utan satsar istället på att ändra sitt beteende tillfälligt istället. Dock undrar jag inte om vi alltid gör "Double Loop Learning", just när det gäller vår omtolkning av situationen. Detta på grund av att vi egentligen är ganska självkritiska till det vi gör fel, och gör vi fel kan vi inte påbörja en beteende förändring utan att vi har ifrågasatt vårt gamla beteende. Men utåt sett tar det längre tid att acceptera att ens värderingar bör förändras. Detta visar på ett sätt att se på perspektivet.

Förutsättningar för lärande är också knutet till organisationsstrukturen. De teorier som har behandlats i uppsatsen har visat på att strukturen är avgörande för förutsättningarna för den enskilda medarbetarens lärande och utveckling. Hur lägger strukturen grunden för konflikter förutsättningar? Att hierarkierna hindrar informationsflödet tror jag är en bra beskrivning vilket kan skapa frustration hos många medarbetare. Jag tror även att de gamla teoretikerna har format och satt spår i de organisationer som finns idag. Idéerna om vem som har mer makt och i vilken ordning man befinner sig i en hierarki påverkar ens sätt att uttrycka och hävda sig.

Ellström(1992) presenterade fyra perspektiv som analyserar beslutsprocessen. Utifrån konfliktperspektivet visade han på att begreppet konflikt mer var kopplat till konkurrens, vilket innebär att individer utmanar varandra för att nå toppen. Detta kan också vara en anledning till att vi har svårt att lära oss utifrån en konfliktsituation. Det handlar istället om en diskussion där det vinnare och en förlorare och båda parter kämpar för att inte förlora. Jag tror dock att det är stimulerande att uppleva kampen och jag tror speciellt att den är stimulerande för själva inläringen, och därav relevant inom området konflikt och lärande. Det som är negativt är om den urartar, blir destruktiv och resulterar i att parterna blir osams. Jag tror att alla fyra perspektiven som han presenterar genomsyrar alla organisationer mer eller mindre. Mycket handlar om makt men mycket handlar även om tillfälligheter, där idéer har en uppdykande effekt eller på sättet som vi omformas av vår sociala miljö.

Området konflikt och lärande är ett komplext område, som beskrivits innan. Jag har försökt under studiens gång att ge konkreta exempel på hur på de föreställningar som dyker upp. Men det är fortfarande en problematik som är svår att direkt koppla till den verklighet vi lever i. Området var också djupare än jag trodde när jag började. Det finns många böcker som behandlar konflikthantering och som kommer med konkreta

exempel på lösningar, dock ville jag gärna inte använda mig av dessa då mitt område behandlad både lärande och konflikter.

Dock tycker jag att jag har fått en inblick och en mer känsla som förberedelse för konfliktsituationer. Och det hoppas jag också att du som läser detta får. Min förhoppning och inställning är just att det man inte känner till skrämmer en vilket gör att man gärna undviker dessa situationer.

Jag har försökt att belysa området utifrån olika perspektiv och jag tycker också att det är väldigt viktigt att man öppnar upp för dessa för att undvika att fastna i ett.

6 Slutsats och reflektioner

Målet med studien var att besvara frågan hur konflikter kan leda till lärande utifrån min analys i teoriavsnittet. Utifrån den kan man visa på att vi visst kan lära oss ifrån konflikter, men inte utifrån alla. Det finns många faktorer runt om som är avgörande för hur vi ska tolka en situation, dessutom finns det hos alla ett bagage av erfarenheter, värderingar och tolkningar som också har en stor påverkan. Vi ska inte vara rädda för obekanta situationer och vi arbetar bättre då vi har en del press på oss. Detta triggar vår ifrågasättning och vi blir mer kritiska.

6.1 Med fokus på litteraturen

Att använda en litteraturstudie i detta fall var, som jag skrivit ovan, en utmaning vilket förundrade mig. Under processen har jag verkligen undrat hur det kommer sig att författare inte kopplar samman begreppen mer. Det finns hinder till och motstånd för lärande, men det är inte de faktorer som jag centralt har fokuserat på utan mer försökt att se de positiva aspekterna. Frågan är då varför litteraturen har varit så begränsad när det gäller att behandla båda begreppen. Resultatet av artikelsökningen gick lättare då jag där fann mer material som behandlade mitt ämnesområde. Dock var dessa artiklar inte knutna så mycket till just lärandeprocessen utan mer kopplade till utveckling och kreativitet. Ett par av artiklarna fokuserade även på teamprocesser, vilket inte har varit mitt ursprungliga fokus men samtidigt kan relationer i team appliceras på vanliga relationer i arbetslivet mellan två medarbetare.

Min teori är att vi fortfarande har en negativ koppling till konflikter och att det kan kännas främmande att koppla ihop det till vår personliga utveckling. Om man ser till organisationsstrukturerna har dessa varit byggda på ett sätt som har förhindrat konflikter. Utifrån mitt resultat användes just hierarkierna till att skapa en starkare makt hos ledningen och genom t.ex. "dequalificering" förhindrade man medarbetarna från att tycka och tänka högt. Många av de teorier som jag har använt i min studie har sina grunder ifrån dessa organisationsstrukturer. Ser man däremot till de senare artiklarna som kopplas till dagens situation, har de en mer öppen inställning till motgångar. Det visar även Hatch (2002) genom att visa det postmodernistiska perspektivet som innebär just kaos och förvirring. Han menar på att det är ett synsätt eller ett perspektiv men detta kan även ses som en allmän förändring.

6.2 Kritik av arbetet

Då jag påbörjade denna uppsats visste jag att det var inom området konflikt och lärande som jag ville hålla mig inom, då det är en central bit på arbetsplatsen. Speciellt också då

mitt framtida jobb som personalvetare kommer att bestå mycket av interaktioner med andra människor. Tidigt fick jag också väldigt klart för mig att det kunde vara svårt att göra en studie baserad på intervjuer. Detta tvivel uppstod eftersom jag kände att ämnet kunde uppfattas som känsligt för många och att jag då skulle ta risken att inte få ärliga svar. Nu i efterhand skulle det varit intressant att satsa på intervjuerna i alla fall men jag tror att jag för vidare studier i alla fall gjort en grundlig ansats.

Litteraturen var heller inte så lättbearbetlig som jag trodde. Begreppen sågs inte tillsammans så ofta och det blev istället att jag fick söka på konflikt och lärande var för sig. Jag fick därefter göra kopplingar mellan ämnena. Dock fann jag att nyare teoretiker behandlade begreppet konflikter till något mycket mer positivt, då gärna med fokus på utveckling och innovation.

6.3 Studiens relevans

I och med att tempot höjs kontinuerligt på våra arbetsplatser och att lärande och utveckling allt mer blir viktiga begrepp tror jag att de situationer som kommer att uppstå ibland mynnar ut i kaos. Det blir då viktigt att förbereda individer på att det kommer att uppstå okontrollerbara situationer. Begrepp som utbrändhet och stress använder vi flitigt nuförtiden, samtidigt som vi ser det som en svaghet om vi inte lyckas anpassa oss och hålla tempot. Konflikter är bara en effekt eller en gren av alla konsekvenser. Kan vi då vända denna till en möjlighet istället och utveckla konflikthantering på arbetsplatser kommer det i längden att spara tid. Det handlar om att ge medarbetarna tid till reflektion, att få dem att våga stå för sina åsikter, och inte trycka ner dem bara för att deras ståndpunkt "rör till det". Genom att ge dem tid för reflektion får de också möjlighet att ifrågasätta befintliga perspektiv och effekten av detta är inläring. Informationsflödet är högt i organisationerna idag, och detta är för många ohanterbart. Vissa individer har lättare att anpassa sig efter detta än andra. Vi jobbar nu mer med att ta till oss "den rätta" informationen, och strategierna blir allt viktigare. Det blir viktigt att förebygga destruktiva konflikter och stress och ge utrymme för att våga vara sig själv och stå för sina åsikter.

6.4 Förslag till vidare studier

Jag har under denna studie valt att begränsa mig till en litteraturstudie. Jag är nöjd över valet av min metod då min inställning till ämnet nu i efterhand fortfarande är att det är ett känsligt område. Hade jag istället vänt mig utåt till företagen hade jag nog fått svårt att verkligen få reliabla svar på mina frågor.

Dock skulle jag tycka att det vore väldigt intressant att i alla fall testa och försöka hitta en mindre känslig målgrupp. Det skulle kunna vara en lite äldre målgrupp som är väl etablerad inom sitt yrkesområde som vill dela med sig av erfarenheterna. Man skulle

även kunna vända sig till specialister som hjälper företag med att ta sig igenom kriser. Detta skulle kunna vara psykologer eller beteendevetare.

Jag tycker dock att jag har skapat en bra grund för vidare studier inom ämnet konflikt och lärande, ett ämne som jag tycker ska utvecklas vidare inom pedagogikens teorier.

7 Referenser

- Argry, Chris (1971) *Individen och organisationen*. Stockholm: Aldus/Bonnier
- Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi
- Brodal, Hans & Nilsson, Leif. (1999) *Konflikter – Vad vill det lära oss?* Järna: Balders Förlag
- Capozzoli, Thomas K (1999) Conflict Resulotion – a key ingredient in successful teams. *Supervision* (60) s.14-16
- Caudron, Shari (2000) Keeping Team Conflict Alive. *Public Management* (feb) s.5-9
- Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stocktolm: Publica
- Ellström, Per-Erik & Gustavsson, Bernt & Larsson, Staffan.(1996) *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Fritchie, Rennie & Leary Malcolm. (2000). *Konfliktlösning i organisationer – Praktisk vägledning för chefer*. Stockholm: Fakta info direkt
- Hatch, Mary Jo. (2002). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Kegan, Robert (1982). *The evolving self: Cambridge, Mass: Harvard*
- Kegan, Robert & Lahey (2001) *How the way we talk change the way we work*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass Pfeiffer
- Klunk, Sara Wenzel (1997) Conflict and the Dynamic Organization. *Hospital Material Manangement Quarterly* (nov) s.37-44
- Kolb, Deborah M & Bartunek, Jean M (1992) *Hidden conflict in organizations*. Newbury park: Calif
- Moxnes, Paul (1997) *Att lära och utvecklas i arbetets miljö*. Stockholm: Natur och kultur
- Patel, Runa & Davidson, Bo. (2003) Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur.
- Richards, Brett (2004) Intelligent Conflict: Growth Through Awareness and Change. *The Journal for Quality and Participation*. S 14-15
- Shelton, Charlotte D & Darling, John R (2004) From Chaos to order: Exploring New Frontiers in Conflict Manangement. *Organization Development Journal*. S.22.42
- Svedberg, Lars & Zaar, Monica. (1998) *Boken om pedagogerna*. Stockholm: Liber
- Internetreferens: www.susning.nu