



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 620  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
Höstterminen 2001

## KONFLIKTER OCH LEDARSKAP

Amelie Rylander & Anna Törnblom

Handledare:  
Bosse Bergstedt

Lunds Universitet  
Pedagogiska institutionen

## ABSTRACT

Arbetets art: 41-60 poängsuppsats, pedagogik

Sidantal: 35

Titel: Konflikter och ledarskap

Författare: Amelie Rylander och Anna Törnblom

Handledare: Bosse Bergstedt

Datum: 2002-01-07

Bakgrund: Konflikter förekommer på alla arbetsplatser. Hur den psykiska arbetsmiljön ser ut anser vi att ledaren är en betydande faktor till. Vi fann det därför intressant att studera vilket samband som föreligger mellan de två fenomenen konflikter och ledarskap.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka ledarens roll i konfliktförekomst, reaktioner på konflikter och konflikters utveckling.

Metod: Vi har valt att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt med en empirisk och en teoretisk del. Den empiriska delen består av intervjuer med organisationskonsulter och ledare.

Resultat: Vi har kommit fram till att ledaren har en roll i konfliktförekomst, i reaktionerna på konflikter och i konflikters utveckling då han genom sitt sätt att leda medarbetarna kan påverka ovanstående. De faktorer som spelar in är hur tydligt ledarskapet är, om en fungerande kommunikation råder och om arbetsklimatet är öppet.

Nyckelord: Ledarskap, konfliktförebyggande arbete, konflikthantering, kommunikation, förtroende

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 SYFTE .....	1
1.3 AVGRÄNSNING .....	2
<b>2. TEORI .....</b>	<b>2</b>
2.1 KONFLIKTER.....	2
2.1.1 Allmänt.....	2
2.1.2 Olika typer av konflikter .....	2
2.1.3 Hur uppstår konflikter.....	3
2.1.4 Förebyggande av konflikter .....	3
2.1.5 Symtomen på en konflikt .....	4
2.1.6 Försvarsmekanismer.....	4
2.1.7 Hantering av konflikter .....	5
2.1.8 Konfliktens funktion .....	6
2.1.9 Måste konflikten lösas?.....	6
2.2 HJÄLP UTIFRÅN .....	7
2.3 LEDARSKAP.....	7
2.3.1 Allmänt.....	7
2.3.2 Ledarskapsstilar.....	7
2.3.3 Ledarens färdigheter och egenskaper.....	8
2.3.4 Förståelse för verksamheten .....	8
2.3.5 Tankemodeller .....	9
2.3.6 Upptäckande av konflikter .....	9
2.3.7 Reaktionen på konflikten .....	9
<b>3 METOD .....</b>	<b>10</b>
3.1 UNDERSÖKNINGSSTRATEGI .....	10
3.1.1 Urval av intervjupersoner.....	10
3.1.2 Datainsamlingsmetod .....	11
3.1.3. Källkritik.....	11
3.1.4 Validitet och reliabilitet .....	12
3.1.5 Genomförande av intervjuer.....	12
3.1.6 Bearbetning av empirisk data .....	13
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>13</b>
4.1 ORGANISATIONSKONSULTER.....	13
4.1.1 Bakgrund.....	13
4.1.2 Allmänt.....	13
4.1.3 Kunskap, utbildning och stöd.....	13
4.1.4 Strukturens påverkan på konfliktförekomst.....	14
4.1.5 Förebyggande av konflikter .....	15
4.1.6 Konflikthantering .....	15
4.1.7 Reaktionen på konflikthanteringen.....	16
4.1.8 Måste alla konflikter hanteras? .....	17
4.1.9 Hjälpa utifrån .....	17
4.2 LEDARE .....	18
4.2.1 Bakgrund.....	18
4.2.2 Allmänt om konflikter.....	18
4.2.3 Kunskaper, utbildning och stöd vid konflikter .....	19
4.2.4 Strukturens påverkan .....	19
4.2.5 Förebyggande av konflikter .....	20
4.2.6 Konflikthantering .....	20

4.2.7	<i>Reaktioner på konflikthantering</i> .....	21
4.2.8	<i>Måste konflikten lösas?</i> .....	22
4.2.9	<i>Hjälp utifrån</i> .....	22
4.3	SAMMANFATTNING AV EMPIRI.....	23
<b>5.</b>	<b>DISKUSSION OCH ANALYS</b> .....	<b>24</b>
5.1	METODDISKUSSION .....	24
5.2	RESULTATDISKUSSION .....	25
5.2.1	<i>Allmänt om konflikter</i> .....	25
5.2.2	<i>Kunskap, utbildning, stöd</i> .....	26
5.2.3	<i>Strukturens påverkan</i> .....	27
5.2.4	<i>Förebyggande av konflikter</i> .....	28
5.2.5	<i>Konflikthantering</i> .....	30
5.2.6	<i>Reaktioner på konflikthanteringen</i> .....	31
5.2.7	<i>Måste alla konflikter hanteras?</i> .....	32
5.2.8	<i>Hjälp utifrån</i> .....	32
5.3	SAMMANFATTNING AV RESULTATDISKUSSION .....	32
<b>6.</b>	<b>AVSLUTANDE KOMMENTAR OCH SLUTSATSER</b> .....	<b>33</b>
<b>7.</b>	<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>36</b>
7.1	METODLITTERATUR.....	36
7.2	ÖVRIG LITTERATUR .....	36
7.3	ARTIKEL .....	37
<i>Bilaga 1</i> .....		38
<i>Bilaga 2</i> .....		39

# 1. Inledning

Vi har valt att göra en studie om konflikter ur ett ledarskapsperspektiv. Vi har främst intresserat oss för hur konfliktförekomsten och konfliktens utveckling kan påverkas av ledarens kunskaper, egenskaper och agerande. För att göra detta har vi bland annat studerat hur man förebygger en konflikt, vilka dess symtom är och även hur man hanterar den. Vi har även studerat hur ledare utövar sin ledarroll.

Vår empiridel bygger på intervjuer med strategiskt utvalda organisationskonsulter och ledare i Lund och Malmö. Syftet med dessa intervjuer var främst att få en bild av ledarens kunskaper om konflikter men även deras agerande innan och under konflikter.

## 1.1 Bakgrund

Bakgrunden till vårt ämnesval beror främst på vårt eget intresse i ämnet konflikter. Konflikter är något som förekommer i större eller mindre utsträckning på alla arbetsplatser i alla olika organisationer. Man kan därför vara säker på att man som yrkesverksam individ kommer att komma i kontakt med någon typ av konflikt.

Att vi valt att intervjua ledare och fristående organisationskonsulter beror på att vi vill få en bredare bild av konflikter och ledarens roll i konflikter. Ledaren berättar utifrån sig själv och sina egna handlingar. Organisationskonsulterna kompletterar med ett annat perspektiv då de talar om hur de uppfattar att det ser ut och vilka brister som finns. De har även möjlighet att bedöma situationen utan den känslomässiga involvering som ledaren har. Vi får således genom detta två kompletterande perspektiv på konflikter och ledarens roll.

De organisationskonsulter vi har intervjuat arbetar på olika etablerade konsultföretag i Lund och Malmö. De sysslar utöver konflikter med bland annat ledarskapsutveckling, förändringsarbete, rekrytering och teamutveckling. En del av dem är anställda vid företaget medan andra tillhör nätverk.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka ledarens roll i konfliktförekomst, i reaktioner på konflikter och i konflikters utveckling.

En viktig kunskap är varför konflikter uppstår och vilken roll man som ledare har i konflikters förekomst och hur de sedan utvecklas och hanteras. Vilka konsekvenser får medarbetarnas reaktioner på konflikten, och hur kan ledaren påverka dessa reaktioner?

För att uppnå vårt syfte har vi förutom intervjuer med organisationskonsulter och ledare gjort en litteraturgenomgång där vi bland annat studerat hur konflikter yttrar sig, konflikters funktion, hur individer reagerar i konflikter, samt ledarens roll i konflikter.

## 1.3 Avgränsning

För att få en så sann bild som möjligt skulle det bästa ha varit att intervjua medarbetare, ledare och organisationskonsulter. Då uppsatsen inte skulle bli för stor valde vi att bara intervjua ledare och organisationskonsulter. Informationen från medarbetarna hade varit värdefull men vi hoppas att organisationskonsulterna kan bidra med en kompletterande bild, till den ledaren ger, av hur ledaren agerar och vilka verkningar det får.

Då vi är mest intresserade av samspelet mellan individer inom en organisation har vi valt att begränsa oss till mellanmänskliga konflikter och inte fokusera på de arbetstekniska/organisatoriska konflikterna som inte styrs av personliga intressen.

## 2. Teori

### 2.1 Konflikter

#### 2.1.1 Allmänt

Det finns ingen allmän definition på begreppet konflikt. På latin betyder *conflictus* sammanstötning (Ellmin, 1992). För att läsaren skall förstå vad vi menar med konflikt tar vi här upp tre olika definitioner som stämmer överens med vårt synsätt:

De Klerk (1990) förklarar konflikt med ”*kollision mellan olika intressen*” (s. 347).

Olsson (1998) anser att en konflikt existerar om det ”*föreligger oförenligheter i synsätt, handlingspremiss, målsättningar eller i något annat avseende inom eller mellan individer och grupper oavsett om antagonistiska handlingar utförs eller ej*” (s.44).

Maltén (1998) anser att ”*en konflikt uppstår vid en sammanstötning, en kollision eller annan oförenlighet mellan mål, intressen, synsätt, värderingar, grundläggande behov eller personlig stil*” (s, 145).

#### 2.1.2 Olika typer av konflikter

De Klerk (1990) anser att det på en arbetsplats finns två typer av konflikter: konflikter om det arbetstekniska/organisatoriska och mellanmänskliga/arbetsmässiga konflikter. Konflikter om det arbetstekniska/organisatoriska är då något inte går att förena med arbetsprocessen till exempel införande av flexitid och att alla anställda skall närvara vid morgonmötet. Det har nästan aldrig att göra med personliga intressen, vilket det istället alltid har vid mellanmänskliga och arbetsmässiga konflikter. Det är ofta dessa man menar då man pratar om konflikter på en arbetsplats. De kan delas in i individual-, grupp-, eller arbetspsykologiska konflikter.

Denna senare indelning gör även Maltén (1998) men benämner den sista kategorin organisationsnivå. Dimpleby och Burton (1999) förklarar det istället med orden personlig konflikt, interpersonell konflikt och konflikt på grund av själva

organisationen. *"På individnivå orsakas konflikter av oförenligheter inom en och samma individ"* (Maltén, 1998, s.157). På gruppnivå är det *"oförenligheter mellan människor"* som orsakar konflikterna (Maltén 1998, s.158). Det handlar då ofta om maktfrågor. På organisationsnivån beror konflikterna på *"att samhällets eller organisationens idéer och mål inte uppfattas stå i överensstämmelse med verkligheten"*. (Maltén, 1998, s.160)

### **2.1.3 Hur uppstår konflikter**

Konflikter är en följd av samspelet mellan olika faktorer. Om man söker efter en enda förklaring till konflikten leder det ofta till att man förenklar situationen eller utser en syndabock. (de Klerk 1990) Ellmin (1992) har sammanställt dessa följande orsaker till konflikter som personalansvariga eller personalkonsulenter brukar anse vara de vanligaste på en arbetsplats:

- dålig (ofta otydlig) kommunikation
- ringa intresse/motivation för arbetet
- alkohol- eller andra drogproblem
- hög sjukfrånvaro
- hög personalomsättning
- oro för förändringar

De Klerk (1991) anger även faktorer som otydligt ledarskap, sociala relationskonflikter i samarbetsgruppen, snedfördelning av arbets- och ansvarsfördelningen och arbetsbelastningen, dålig arbetsmiljö eller otydliga mål.

Konflikter utlöser eller startar ett förändringsförlopp. Det förloppet fortskrider i konflikthanteringen. Det positiva en konflikt för med sig är att inblandade parter samlar kraft och engagerar sig i sina relationer. Utrymme ges för att kunna diskutera förhållanden på arbetsplatsen och för att pröva nya tillvägagångssätt. Men även negativa effekter uppstår; destruktiva konflikthandlingar som leder till hinder av förändring, passivitet och handlingsförklammning. (Olsson, 1998)

### **2.1.4 Förebyggande av konflikter**

Det finns ett klart samband mellan kommunikation och konflikter. Hur väl kommunikationen fungerar spelar en stor roll i skapandet, förebyggandet, avslöjandet och avhjälpandet av konflikter. (Lennéer Axelsson & Thylefors, 1997) Ibland påstår dock en del felaktigt att effektiv kommunikation kan lösa alla typer av problem och konflikter. Självklart kan dålig kommunikation leda till dålig stämning och missförstånd och bra kommunikation leda till att det klaras upp, men allt står inte och faller med kommunikationen. (Dimbleby & Burton, 1999) Varför kommunikationen är viktig i konfliktsammanhang har att göra med att med hjälp av att tala med varandra får man nya infallsvinklar, det ger distans till problemen och det lättar på trycket det vill säga minskar spänningar (Ellmin, 1992). Effektiv kommunikation är inte att få sin vilja igenom utan att man förstår och tar hänsyn till den andra parten (Dimbleby & Burton, 1999). Ett sätt att undvika irritation och spänningar inom en organisation är att individerna kan lita på varandra (Lennéer Axelsson & Thylefors, 1991).

Genom att även visa empati skapas en miljö där den andre personen lättare kan skilja mellan de subjektiva och de objektiva sakfrågorna i en konflikt och även acceptera

beslut som rättvisa och objektiva. Med ett empatiskt förhållningssätt blir det lättare att lyssna utan att inta en defensiv hållning. (van Slyke, 2001)

Ett sätt att minska konflikterna är att som ledare skapa och upprätthålla fungerande arbetsrelationer både mellan sig själv och sina medarbetare och mellan medarbetarna (Yukl, 1998). I en artikel av Eliasson (2001) menar Jordan att "När inte parterna längre kan prata med varandra växer misstänksamheten och missförstånden och konflikten är ett faktum" (Skolledaren 2001; 9; s.10). Konflikter är mer benägna att uppstå om individer arbetar i ett nära samarbete och då olika värderingar och normer råder inom gruppen. För att skapa stabilitet, samarbete och identifikation med sin egen grupp kan man använda sig av teambuilding. (Yukl, 1998) Bolman (1995) menar att om ledaren lyckas få medarbetarna att se varandras goda egenskaper och kunskaper är det lättare för dem att sedan stå emot eventuella påfrestningar och slitningar inom gruppen. Vet man vad man har gemensamt med varandra är det lättare att tolerera de olikheter som finns. För att detta ska fungera krävs en öppen kommunikation och möjligheter att lufta idéer och ställa frågor. Många ledare drar sig för detta eftersom det kan följa obehagliga diskussioner. (Bolman 1995)

### **2.1.5 Symtomen på en konflikt**

De Klerk (1990) menar att en konflikt som inte tas tag i förvärras och kan därmed leda till större skador än om man tagit tag i den. Det är därför viktigt att man kan känna av när en konflikt är på gång för att den inte skall bli för stor. Med andra ord är det viktigt att känna igen en konflikts signaler. Det kan röra sig om sjunkande produktivitet, minskande kvalitet, ökning av sjukskrivningar och personalomsättning. Dålig stämning, ökad ångest och passivitet är andra signaler. (Maltén, 1998) Det är, enligt de Klerk (1991) symtomen som man i första hand ser. Därefter upptäcker man förhoppningsvis själva konflikten. Ju svårare det är att uppfatta symtomen, och förstå vad de är symtom på, desto mer etablerad och accepterad är konflikten (de Klerk, 1990). I vissa fall kan man tro att symtomen är problemet vilket gör att den bakomliggande konflikten blir osynlig. Det kan leda till att det tar längre tid att lösa problemen eftersom man inte känner till roten till problemen. För att kunna råda bot på konflikter på en arbetsplats är det viktigt att ledarna känner till symtomen för att i tid kunna ta tag i problemen. (de Klerk, 1991)

### **2.1.6 Försvarsmekanismer**

När en situation känns pressande eller vi känner oss trängda tar vi till försvarsmekanismer för att skydda oss själva. I en konfliktsituation kan dessa försvarsmekanismer vara en nackdel. De kan leda till att man flyr eller skjuter över ansvaret på andra. Maltén (1998) och Ellmin (1992) nämner nio olika försvarsmekanismer: regression, överkompensation, projektion, bortträngning, förskjutning, rationalisering, identifikation, reaktionsbildning och intellektualisering. Kunskapen om dessa mekanismer är ovärderlig i kampen mot konflikter. Genom att känna till och uppmärksamma dessa blir det lättare att komma tillrätta med konflikten. (Maltén, 1998)



### 2.1.7 Hantering av konflikter

Maltén (1998) och Olsson (1985) menar att det bästa sättet att lösa en konflikt är genom en samverkansstrategi. Man arbetar då utifrån ett gemensamt gruppbeslut i en öppen, förutsättningslös diskussion. Konflikten erkänns och motsättningarna tar man ett gemensamt ansvar för. Medlaren i konflikten fungerar som en katalysator som skall föra parterna närmare varandra och hjälpa dem att uppnå ömsesidig förståelse. Lösningar på konflikten skall komma från parterna själva; medlaren skall bara stimulera till diskussion och problemanalys.

Bolman (1995) anser att det är viktigt att hålla diskussioner där hela gruppen är involverad, då konflikten påverkar hela gruppen bör alla vara måna om att lösa konflikten.

De Klerk (1990) anser att är det en förutsättning att man finner konfliktens kärna om man skall kunna vända en destruktiv konflikt till en konstruktiv konflikt. Det kan dock vara svårt då den kan vara omedveten, för personlig, för laddad eller inte klarar av att komma upp till ytan. Ibland har konflikten gått så långt att ledaren inte längre har något att förlora på rättframhet, även om detta kan leda till obehagliga diskussioner (Bolman 1995).

Genom att istället använda sig av en enkel lösning riskerar man att endast tillfälligt skjuta undan problemet för att senare stöta på det igen, så kallad ”kompenserande feedback”. De enkla snabba lösningarna döljer därmed långsiktiga problem. (Senge, 1998)

Olsson (1985) anser att för att på lättast, möjliga sätt lösa en konflikt bör individerna vara tränade i att handla konstruktivt i en konfliktsituation och även ha en viss insikt om sin egen och gruppens dynamik. Grundreglerna för att hantera en konflikt konstruktivt är att betona de gemensamma målen som finns och den förtjänst som ligger i samarbetet (Bolman, 1995). Dessa färdigheter går att träna upp med hjälp av gruppdynamiska övningar, sensitivitetsträning och till en viss del gruppterapi (Olsson, 1985). Genom att träna individer att lösa en konflikt genom samarbete blir de inte bara bättre på att lyssna på andra individer och att ha förståelse för andra individer utan de väljer själva samarbete framför konkurrens. De blir även positivare inställda till en konflikt än andra individer. (van Slyke, 2001)

Jordan redogör att för att handla konstruktivt i en konflikt, men även för att lära sig av den, bör man reflektera över sig själv, motparten och konflikten. Annars riskerar man att rent känslomässigt ta åt sig för mycket av konflikten. (Eliasson, 2001)

Ibland är det dock, omöjligt att få de inblandade att se framåt. Hårda ord och missnöjesyttringar måste ibland bearbetas innan man kan lägga dem bakom sig. Man måste med andra ord bearbeta konflikten känslomässigt först. (Ellmin, 1992) Dock är det viktigt att komma ihåg att ju snabbare och effektivare man tar tag i en konflikt, desto mindre smärtsam blir lösningen (de Klerk, 1990).

### **2.1.8 Konflikterns funktion**

Vissa konflikter kan tyckas meningslösa och bara ta upp tid från det dagliga arbetet. Så är dock inte fallet, menar de Klerk (1991). Alla konflikter fyller en funktion, oavsett om de är konstruktiva eller destruktiva. Vid ett oacceptabelt eller negativt förhållande som inte kan fortgå talar man om konstruktiva konflikter. Konflikten fungerar då som en utlösare till ett bättre förhållande. Om man misslyckas med att hitta orsaken till missförhållandena blir det inte möjligt att ändra förhållandena till det bättre. Konflikterns funktion blir då istället en ventil. Man bör dock tänka på att istället för att behandla orsaken till konflikten är det bara symptomen som åtgärdas. Olsson (1985) menar att när en konflikt bara leder till en förändring i beteendet hos de inblandade parterna och minskar deras frihet och handlingsmönster, är den destruktiv. Det är oftare relationsproblem än strukturella problem som leder till destruktiva konflikter (Lennéer Axelson & Thylefors, 1979).

De Klerk (1991) menar att en konflikt kan ha en saklig eller en personlig funktion eller både och. De allra flesta har en saklig funktion, det vill säga konflikterns funktion är att skapa lösningar för att ändra eller upprätthålla organisationen, fördelningen av arbetet och arbetsprocessen. De rent personliga konflikterna syftar till att återställa en persons självrespekt. De handlar oftast om personers självuppfattning och yrkesidentitet. Han anser att de konflikter med både en personlig och saklig funktion är de mest komplicerade och svåraste då de oftast handlar om viktiga syften och de inblandade dessutom oftast befinner sig på olika nivåer vad gäller sak- och personnivå.

När konflikten skapar bättre relationer och missförstånden utreds handlar det om konstruktiva konflikter. Handlar personer efter "ge igen principen", det vill säga efter ens egna känslor utan hänsyn till motpartens, blir konflikten destruktiv. Det kan leda till att motparten använder samma metoder vilket kan få följden hämndaktioner och trakasserier. (de Klerk, 1991, s.19).

### **2.1.9 Måste konflikten lösas?**

Alla konflikter behöver inte tas bort. En del konflikter kan finnas kvar så länge de inte är alltför påfrestande. (de Klerk, 1991) Konflikter försvinner sällan, men de kan bearbetas och få nya betydelser. Fokuseringen bör inte ligga på lösningen till konflikten utan strategin och taktiken i den. (Bolman, 1995)

De Klerk (1991) påpekar att det är viktigt att man inte skapar en arbetsplats där människor är rädda för konflikter. Han anser att varje sund arbetsplats är dynamisk, rörlig och delvis oförutsägbar. Där ligger den skapande och utvecklande kraften. I en sådan miljö flödar intressen, idéer och viljor, där uppstår kollisioner mellan alla dessa krafter, och konflikterna är självklara och sunda reaktioner. (de Klerk, 1991, s.24) Det är kampen med att lösa problem som för en individ eller organisation framåt (Lennéer Axelson & Thylefors, 1979). En grupp utan konflikter kanske inte har nog intresse av verksamheten, eller är inte intresserad av att utvecklas och förbättras (Bolman, 1995).

## 2.2 Hjälp utifrån

Ibland klarar inte parterna av att lösa konflikten själva. De kan behöva någon som kan hjälpa till att analysera konflikten och söka lösningar. (Ellmin, 1992) Det kan då vara klokt att kalla in en tredje part som hjälp. Den tredje parten har inga känslomässiga relationer till varken parterna eller konflikten, vilket gör att han lättare kan se de bakomliggande intressena som har lett till konflikten. (Van Slyke, 2001)

Yukl (1998) menar att vid teambuilding använder sig många organisationer av interna och externa konsulter då de flesta ledare saknar den specialiserade kunskapen som behövs för att utföra avancerade former av teambuilding. Han påpekar att då ledaren kan vara en bidragande faktor till problemet kan det vara bra att ha en opartisk och objektiv utomstående.

## 2.3 Ledarskap

### 2.3.1 Allmänt

I den litteratur vi använt oss av har vi stött på många olika definitioner på chef, ledare, ledarskap. En del forskare anser att skillnaden mellan chefer och ledare är obetydlig, att det är två olika benämningar på samma sak. Andra anser att chefsrollen och ledarrollen är oförenliga och att någon som fått en chefsroll aldrig kommer att kunna skapa den känsla av samhörighet med medarbetarna som ledarrollen innebär. (Yukl, 1998) Vi har i vårt arbete valt att inte fördjupa oss i denna diskussion och använt oss av termen ledare när vi talar om den informella delen av ledarskapet och chef när vi talar om den formella delen.

### 2.3.2 Ledarskapsstilar

Det finns ingen förutbestämd mall på hur en ledare skall vara eller hur hon skall agera för att uppnå ett för organisationen bra resultat. Varje arbetsplats ställer sina speciella krav, liksom varje problemhanteringsområde ställer sina speciella krav på ledarens egenskaper och färdigheter. Egenskaper som kan anses vara nödvändiga för en arbetsuppgift är inte önskvärda för en annan typ av uppgift. Men det är inte enbart de personliga egenskaperna som bestämmer om en ledare anses vara en bra eller dålig ledare. Det är miljön som ledaren ska verka i, exempelvis medarbetare, kultur och normer, som tillsammans med de personliga egenskaperna avgör hur väl ledaren utövar sin roll. (Yukl, 1998).

Varje ledare har sitt eget sätt att leda verksamheten. Bakka, Fivesdal & Lindkvist, (1993) har redogjort för tre stereotyper som dominerar i forskningen om ledarskapsstilar. Det är den autokratiske/auktoritäre ledaren, den demokratiska ledaren och slutligen laissez-faire ledaren.

*Den auktoritära ledaren* drar tydliga gränser mellan sig och gruppmedlemmarna. Hon styr verksamheten genom tydliga order och direktiv och är inte främmande för att kritisera gruppmedlemmarna på ett individuellt plan. Hennes makt grundar sig på den titel hon tilldelats av organisationen. Den auktoritära ledaren står för beslutsfattandet och gruppens medlemmar blir vana vid att invänta hennes order. Vid en svår situation

skapas det lätt osäkerhet bland medarbetarna om ledaren av någon anledning inte är närvarande eller inte kommer med en lösning på problemet. Denna osäkerhet kan leda till passivitet; utan klartecken från ledaren gör medlemmarna ingenting. För att en auktoritär makt skall kunna fungera måste dock medarbetarna tillåta den; om de inte gör det blir de istället ohörsamma på ledarens order och direktiv. (Abrahamsson, 2000)

*Den demokratiska ledaren* väljer att styra gruppen med hjälp av klara och tydliga mål där varje gruppmedlem får ta ett personligt ansvar för att gruppen skall nå målen. Hon uppfattas och ser sig själv som en medlem i gruppen, inte en ledare för den. Osäkerhet inom gruppen bearbetas genom att de enskilda gruppmedlemmarna aktivt medverkar i gruppprocesserna så att de får förståelse för varandra och den omgivning de är verksamma i. Men obalans kan uppstå då medarbetarna inte förstår rollfördelningen inom gruppen eller då de inte delar övriga gruppens uppfattning i sak. (Abrahamsson 2000)

*Laissez-faire ledaren* är mer passiv i sitt arbete som ledare. Hon varken kritiserar eller berömmar medarbetarnas insatser. Inte heller försöker hon motivera sig själv och övriga gruppmedlemmar till arbete. Medlemmarna får ingen feedback på hur arbetet fungerar och de väljer då att anta att allt är som det skall. Utebliven utvärdering och utveckling verkar negativt för medarbetarnas dedikation till arbetet, de blir allt likgiltigare inför sina arbetsuppgifter och varandra. (Abrahamsson, 2000)

### **2.3.3 Ledarens färdigheter och egenskaper**

Larsson och Larsen (1992) anser att ledarskapet består av fem olika dimensioner:

- kunskap inom ett visst ämne eller yrkesområde
- färdigheter och förmåga att handla
- omdöme att veta vad som är rätt beslut och handling i rätt ögonblick, att kunna agera med ett gott omdöme
- vilja, energi och tillräckligt självförtroende för att våga handla även i svåra situationer
- ett kontaktnät att kunna använda sig av i sitt arbete

### **2.3.4 Förståelse för verksamheten**

Frihetsgraden i organisationer har ökat på alla nivåer vilket har lett till mer självständighet och minskad kontroll från ledningen (Bolman, 1995). Ledarna måste istället kunna påverka medarbetarnas förståelse för arbetet och det omkring vilket gör att ledare får en alltmer pedagogisk roll (Sandberg & Targama, 1998).

Forskning har, enligt Arvonen (1989), visat att förståelsen påverkar människors handlingar inom organisationen. Individerna agerar efter vad som hon själv tycker är meningsfullt, och detta kan påverkas genom erfarenheter och ny kunskap. Utifrån ett lärandeperspektiv belyser man individernas delaktighet och de individuella behov som finns inom organisationen. Man anser att individen skall vara delaktig i att skapa en bättre organisation med hjälp av självinsikt och erfarenhet. Ansvar delegeras ut till medarbetarna för handlingsfrihetens skull. Man är beroende av kommunikation och hur relationen med ledningen och övriga individer fungerar inom organisationen. Ledarens huvudsakliga roll blir då att belysa de värderingar och normer som är önskvärda i organisationen.

Bolman (1995) menar att ledarskap inte är en envägsprocess, det är relationen med medarbetarna som bestämmer ledarens handlingar. Dessa handlingar framkallar en reaktion hos medarbetarna som sedan påverkar framtida handlingar.

### **2.3.5 Tankemodeller**

Många företag och ledningar har svårt att nå medarbetarna och få dem att ta till sig organisationens visioner (Sandberg & Targama, 1998). Det för ledningen tydliga budskapet ofta aldrig når riktigt fram, medarbetarna fortsätter att arbeta efter det invanda mönstret. Vi kan ha mycket kunskaper inom ett visst område men utan förståelse för situationen vi befinner oss i kan vi inte använda dessa kunskaper på rätt sätt. (Senge 1998)

Många gånger är det svårt att se konsekvenserna och effekterna av vårt handlande, genom att se organisationen som en helhet där varje individs handlingar har betydelse får man förståelse för ens egna handlingar och vad de leder till. (Senge 1998)

Senge (1998) redogör för tankemodeller, d.v.s. de modeller som vi som individer använder oss av när vi skall tolka vår omvärld och de signaler den ger oss. Problemet med våra tankemodeller är att vi oftast inte är medvetna om dem och därför inte kan se hur vi låter dem påverka oss. Genom att ledare analyserar medarbetarnas sätt att handla kan de få fram de tankemodeller som råder och då se om dessa behöver bearbetas för att inte hindra utveckling. Att skapa nya tankemodeller och kunna överföra dem på medarbetarna är en viktig ingrediens i det moderna ledarskapet. Gamla tankemodeller kan hindra oss från nytänkande och utveckling, liksom försvarsmekanismer. För att kunna utveckla organisationens förmåga att använda sig av tankemodellerna krävs en stor kunskap om organisationens verksamhet och viljan att lära sig av varandra oberoende av position i organisationen. Men man kan som ledare inte påtvinga en tankemodell på sina medarbetare. Istället ska man försöka belysa det positiva med den önskade tankemodellen.

### **2.3.6 Upptäckande av konflikter**

Yukl (1998) anser att hur tidigt ledare upptäcker ett problem på arbetsplatsen beror på typen av problem och hur hennes arbetssituation ser ut. Om ledaren befinner sig under påtryckningar i form av tidsplaner eller kunders krav är hon mer benägen att uppmärksamma varningssignaler på kommande problem än om hon sköter verksamheten utan press utifrån. Problem som ledaren känner igen sedan tidigare och har erfarenhet av uppfattas generellt tidigare än ”nya” problem. Studier visar att ledare överlag ägnar lite tid åt problemförebyggande åtgärder. Det finns sällan tid eller resurser för problem som ”kanske” kommer, man väljer att istället satsa på de hinder som redan finns i verksamheten. (Yukl, 1998)

### **2.3.7 Reaktionen på konflikten**

Konflikthanteringen tar vid där det förebyggande arbete misslyckats. När en grupp befinner sig under press, exempelvis under en omstrukturering eller en infekterad konflikt förväntar sig medarbetarna att ledaren skall inta en mer auktoritär roll än vanligt. Ledaren skall ta de beslut som krävs, ge order på vad som skall göras och hålla medarbetarna underrättade om vad som sker. (Yukl, 1998)

Janis & Mann (1977) tar upp att även ledare gömmer sig bakom skyddsmekanismer när de ställs inför ett problem. Vid en konfliktsituation då ledaren har huvudansvaret kan

ledaren komma under en viss press som får henne att känna sig stressad. Om sedan konflikten växer och börjar påverka arbetet känner ledaren en stark press från medarbetare och ledning. Hon tar lätt till försvarsmekanismer i detta skede då hon behöver ge ett svar på frågan, antingen från sig själv eller från andra, om varför hon inte reagerat tidigare. (Janis & Mann, 1977)

## 3 Metod

Arbetet bygger delvis på studier av litteratur. Vi har använt oss av de sökverktyg som finns på biblioteken vid Lunds Universitet, det vill säga Lovisa och Libris. För att hitta intressanta artiklar har vi använt oss av sökverktyget Artikelsök. De sökord vi har använt oss av är konflikt, konflikthantering, ledare, ledarskap, ledarskapsutveckling och kommunikation. Vi har även använt oss av referenslistor i c-uppsatser och annan litteratur.

Vi har även sökt efter information på Internet om de organisationer vi utförde våra intervjuer på.

Vår empiriska studie har inneburit halvstrukturerade intervjuer med strategiskt utvalda organisationskonsulter och ledare i Lund och Malmö.

### 3.1 Undersökningsstrategi

Man skiljer mellan två angreppssätt; kvantitativ och kvalitativ metod. I den kvantitativa metoden använder man sig av statistiska bearbetnings- och analysmetoder. I den kvalitativa metoden använder man sig däremot av verbala analysmetoder. Valet av angreppssätt beror på vad man vill undersöka. Om undersökningsproblemet handlar om att tolka och förstå skall man göra en kvalitativ studie. Är man däremot intresserad av att se samband, relationer och skillnader lämpar det sig att göra en kvantitativ studie. (Patel & Davidson, 1994) Holme & Solvang (1991) använder sig av andra uttryck; den kvantitativa metoden studerar hårddata, medan den kvalitativa studerar mjukdata.

Vårt angreppssätt bygger på att vi är intresserade av mjukdata, d.v.s. att få en förståelse för ledarens roll i förhållande till konflikter. Då detta inte går att mäta utan är snarare ett fenomen som behöver tolkas använde vi oss av en kvalitativ metod.

#### 3.1.1 Urval av intervjupersoner

Vi har valt att göra ett strategiskt urval vid val av intervjupersoner. En praktisk metod att använda sig av för att få ett strategiskt urval är bekvämlighetsurval. Metoden innebär att man tar vad man råkar finna och använder sig av de personer man tycker passar. (Trost, 1997)

Vi ville dels intervjua organisationskonsulter som sysslade med konflikter. Vi valde organisationskonsulter ur telefonkatalogen och ur deras tryckta beskrivning av sitt specialismråde var det lätt att urskilja om de sysslade med konflikter. Även vid första telefonkontakten försäkrade vi oss om att så var fallet. Vi har även valt att intervjua

ledare. Alla ledare utom en, som vi slog upp i telefonkatalogen, kände vi till sedan tidigare. Dock hade vi inte haft någon större kontakt med dem. Även när vi valde ut ledare försäkrade vi oss om att de uppfyllde våra kriterier ifråga om medarbetaransvar och indirekt eller direkt ha varit inblandad i konflikter.

Vårt val att intervjua både organisationskonsulter och ledare beror på att vi anser att vi på det sättet får två av varandra kompletterande synsätt på konflikter och ledarens roll i konflikter. Konsulterna, som från början är en utomstående part, har lättare att se med kritiska ögon på konflikten. Konsulterna har även en bred kunskap om konflikter då de är specialiserade på konflikter. Vi ansåg att konsulterna kunde ge oss kunskap om hur de uppfattar hur ledaren agerar och även bör agera i konflikter. Det kan vara svårt för ledarna då det är svårt att se klart på och kritisera sitt eget handlings- och tankesätt och därigenom se hur de faktiskt gör och hur de egentligen borde göra.

### 3.1.2 Datainsamlingsmetod

Inom den kvalitativa metoden är intervjun mindre strukturerad och mindre standardiserad, vilket innebär att det lämnas stort utrymme för intervjupersonen att svara på. Frågor kan även ändras, läggas till eller tas bort under intervjuens gång. (Patel & Davidson, 1994)

Vi har använt oss av en halvstrukturerad intervjuguide. Vi har med andra ord bestämda frågor till alla intervju personer dock med en möjlighet att kunna lägga till, eller ta bort något under intervjuens gång.

Rosengren & Arvidson (1992) tar upp risken med att drabbas av intervjuareffekter på grund av parternas förväntningar vid en intervju. Intervjuaren förväntar sig att den intervjuade skall svara på ett visst sätt på grund av dess bakgrund och den intervjuade tror att intervjuaren förväntar sig vissa svar. Detta kan leda till en snedvridning av intervjun.

### 3.1.3. Källkritik

Vid en källkritisk bedömning anser Thurén (1986) att det är vanligt att man använder sig av fyra kriterier i form av äkthet, tidssamband, beroende och tendens. Nedan redogör vi för hur vi tagit hänsyn till dessa kriterier i vår källkritiska bedömning;

*Äkthet* har att göra med om källan är vad den utger sig för att vara. Vi har använt oss av källor där äktheten inte behöver betvivlas då de uppfyller kriterierna referenslista, författarnamn och metoddiskussion<sup>1</sup>.

*Tidssambanden* är viktiga för att författarens uppgifter skall vara pålitliga. Ju längre tid som förflutit efter en händelse, desto mindre pålitliga blir uppgifterna om händelsen.

Detta då en del kan ha glömts bort eller en del blandats ihop med andra händelser. Man kan också omforma händelser i minnet eller lägga till detaljer som man inte upplevt. Vi har försökt att använda oss av inte alltför gammal litteratur för att kunna få det senaste inom forskningen.

Källorna bör inte vara utsatta för påverkan utifrån; de bör vara *oberoende*. Vi anser det därför vara viktigt att använda oss av förstahandskällor, då värdet minskar vid andrahandskällor.

---

<sup>1</sup> Föreläsning 001108 PED 620:2, Ulf Torper

Slutligen måste hänsyn tas till litteraturens *tendens*, det vill säga författarens medvetna och omedvetna värderingar som präglat källan. De flesta källor innehåller dock en viss tendens. Vi anser att handböcker har en större benägenhet att innehålla en viss tendens, då de ofta är skrivna enbart för att tjäna pengar. Vi har därför bara använt sådan litteratur i inspirationssyfte.

I vår empiriska del har källkritiken genomförts genom att vi ifrågasatt trovärdigheten hos våra intervjupersoner och diskuterat om skäl fanns för dem att vinkla informationen.

### **3.1.4 Validitet och reliabilitet**

Validitet är om man mäter det man har för avsikt att mäta. Reliabilitet handlar om huruvida upprepade mätningar av samma förhållande ger samma resultat. (Ejlertsson, 1996) Inom kvantitativ metod är dessa begrepp viktiga. Inom kvalitativ metod är de dock svåra att tillämpa. Patel och Tebelius (1987) använder sig av begreppen överensstämmelse och pålitlighet istället för validitet och reliabilitet.

Forskaren bör uppnå en *överensstämmelse* mellan vad han utgick ifrån, vad han sökte och det han slutligen erhöll. Man kan också uttrycka det som om det föreligger en rimlighet i den information man samlar in och den följande bearbetningen och analysen. För att kontrollera överensstämmelsen i erhållna intervju svar kan man ställa flera frågor om samma sak, så kallade kontrollfrågor, eller kontrollera erhållna svar med officiella uppgifter. (Patel & Tebelius, 1987)

För att uppnå så hög grad av överensstämmelse ställde vi alla frågor i vår intervjuguide trots att vissa frågor redan var besvarade i samband med en annan fråga. Detta gjorde vi för att se att intervjupersonen svarade samma sak. Vi frågade även om för att förtydliga när något var oklart.

När man talar om *pålitlighet* avser man hur tillförlitligt mätinstrumentet är, det vill säga hur väl det motstår olika slumpinflytanden. Man kan även uttrycka det som trovärdighet i insamlings- och tolkningsförfarandet. Störande faktorer så som en störande miljö, svårtydda frågor eller intervjupersonens bristande motivation kan försämra ett mätinstruments pålitlighet. (Patel & Tebelius, 1987)

Då vi hade möjlighet att utveckla de frågor som intervjupersonerna inte riktigt förstod anser vi i detta fall att intervjuguidens pålitlighet inte påverkades. Våra intervjupersoners inställning till intervjuerna är ytterligare en aspekt för att kunna avgöra om vi har uppnått hög pålitlighet. Då alla var positivt inställda till intervjun kan vi dra den slutsatsen att de även var motiverade. Under en av intervjuerna ringde intervjupersonens telefon. Han avvisade dock samtalet och intervjun fortlöpte med samma engagemang. Annars hade vi inga störande moment under våra intervjuer.

### **3.1.5 Genomförande av intervjuer**

Intervjuerna har skett på intervjupersonernas arbetsplatser i antingen deras arbetsrum eller sammanträdesrum, där vi har suttit ostörda.

För att registrera svaren vid en intervju kan man antingen anteckna svaren eller använda sig av bandspelare eller använda sig av båda metoderna. Fördelarna med bandspelare är att det låter en vara mer uppmärksam under intervjun och man kan vara säker på att få



med allt. En nackdel är dock att en del kan bli nervösa av att veta att de spelas in på band. Vid antecknande kan den intervjuade bli uppmärksam på vad man antecknar och således tycker är viktigt, vilket kan leda till att de svarar utifrån det. Det kan även bli svårt för den som intervjuar att både ställa frågor, lyssna och anteckna svaren. (Jacobsen, 1993)

Vi har valt att använda oss av både bandspelare och anteckningar vid våra intervjuer då vi ansåg att det skulle ge ett mer tillförlitligt resultat. Vi har också valt att båda två närvara för att minska risken för missförstånd eller att vi missar någon information.

### **3.1.6 Bearbetning av empirisk data**

Vid bearbetning av vårt material började vi med att skriva ut intervjuerna ordagrant. Dock skrevs ej sådant av informell eller social karaktär ut. Vi läste sedan igenom intervjuerna för att få en helhet. Därefter delade vi in svaren i olika kategorier varefter vi försökte hitta ett mönster.

## **4. Empiri**

### **4.1 Organisationskonsulter**

#### **4.1.1 Bakgrund**

Vi har intervjuat fem organisationskonsulter som vi kommer att benämna som A, B, C, D och E i den empiriska redovisningen. Alla intervjupersoner (IP) utom en (IP E) har en beteendevetenskaplig utbildning med inriktning mot psykologi, pedagogik eller socionomi. IP E skiljer sig genom att ha företagsekonomisk utbildning med inriktning mot organisation. Antal yrkesverksamma år varierar från 10 år och uppåt. Arbetslivserfarenheten kommer från både privat och offentlig sektor.

#### **4.1.2 Allmänt**

Alla IP är ense om att konflikter är ett normalt tillstånd, utan konflikt ingen utveckling. Man tvingas bli kreativ och hitta lösningar i en konfliktsituation, konflikterna fungerar som stimulatorer. E anser att om det inte finns konflikter i organisationen kan detta vara ett tecken på att det endast är lugnt på ytan, eller att man inte vågar säga sin mening. I en sådan situation kan man inte räkna med positiva förändringar eller utveckling.

#### **4.1.3 Kunskap, utbildning och stöd**

En del IP talar om att Sverige är ett konsensusland vilket är något många ledare gömmer sig bakom för att slippa ta tag i en konflikt. De anser även att ledare generellt har dålig kunskap om konflikter och vad konflikter ställer till med i organisationen. Inte alltför sällan är ledaren orsak till konflikten på grund av oförmåga att ta hand om verksamheten. Enligt våra IP beror detta på att ledaren inte gjorts uppmärksam på ledarrollens innebörd. Ledaren har ofta dålig kunskap om hur man upptäcker individers behov, deras kompetenser och utvecklingsmöjligheter. A betonade att ledare ofta har svårt att skilja på vad i konflikten som är sak- eller personfrågor. C och E talar om att många ledare står ensamma, vilket ofta är självförvållat. Brister i kommunikationen

med medarbetarna och ledningen tillsammans med rädslan att visa att man inte är fullkomlig gör att man inte ber om hjälp. Detta anser C vara ett av de största problemen inom de flesta organisationer idag; det läggs inte tillräckligt stort fokus på ledarrollen.

En del IP betonar att många ledare vägrar inse att en konflikt pågår. De har svårt att lyssna och se personalens missnöjesyttringar eller avfärdar dessa som rykten och överkänslighet. De har ofta en övertro till att tiden läker alla sår. A och E talar om att ledaren är en del i konflikten men måste bortse från det personliga för att inte tappa bort perspektiven. Här spelar ledarens personliga mognad en stor roll.

C och E ansåg att ledare ofta tar till försvarsmekanismer när ledaren ställs inför ett problem, vilket gör att de inte tar tag i det. De nämner också, tillsammans med D, att det är viktigt att man som ledare vågar ta upp problemen även om det känns svårt. En ledare måste förstå sin roll i sammanhanget och inte stoppa huvudet i sanden. En del ledare vet inte hur de ska gå tillväga och är därmed rädda för att trampa medarbetarna på tårna, vilket enligt alla IP är bättre än att inte försöka huvudtaget. Säger man däremot ingenting förlorar man möjligheten att hjälpa. Några av våra IP menar att man aldrig kan såra om man ger kritik för att hjälpa. Förklarar man istället konflikten med att det är stressigt just nu eller att någon mår dåligt och därmed låter konflikten bero, anser D att man gör sig själv och de inblandade en otjänst då konflikten sedan kommer att utvecklas väldigt snabbt.

Alla IP ansåg att om ledaren försöker lösa konflikten utan hjälp utifrån blir hans uppgift att vara en samtalspartner. Det är viktigt att han då ser på hela konflikten på ett objektivt sätt och lyssnar för att förstå, det vill säga är empatisk. Han måste även, enligt D, besitta en så pass stor personlig mognad att han vågar ta beslut och inte är rädd för att få vissa medarbetare mot sig.

Det är viktigt att få de berörda att förstå att de måste acceptera varandra; konflikten måste lösas och arbetet måste fortsätta. De flesta IP påpekar att ledaren måste förstå att i ledarrollen ligger det yttersta ansvaret för konflikter. C anser att ledaren är en bidragande faktor till att situationen är som den är genom sitt eget beteende.

#### **4.1.4 Strukturens påverkan på konfliktförekomst**

Många av våra IP menar att i en stark kultur med en gemensam värdebas och tydliga mål, som alla står bakom har man underbyggt strukturella problem. C anser att det då blir lättare att ta hand om personliga problem. D menar dock att man inte kan skilja på personliga och strukturella problem då de personrelaterade problemen är symtomen och de strukturella problemen orsaken. Enligt C ger ofta konflikten sken av att vara personrelaterad medan orsaken istället oftast är strukturell eller organisatorisk. Det kan röra sig om missförstånd om befogenheter, ramar eller roll i organisationen som efter en tid övergår till ett mellanmänskligt problem. Om orsaken är personrelaterad handlar det om värderingar och då går det aldrig att lösa dem då rätt eller fel ej finns, de kan dock hanteras. Om ingen ingriper i en konflikt menar B att den utvecklas från att vara en sakfråga till personfråga och sedan till en destruktiv konflikt.

E menar att konflikter kan uppstå både i organisationer med en klar struktur och i organisationer med en mer oklar struktur. Det är snarare individerna inom organisationen som påverkar konfliktförekomsten. B och D menar att ledaren måste

skapa tydliga ramar för inom vilka verksamheten skall utföras. Dessa måste tydligt gås igenom, vackra ord räcker inte. Medarbetarna måste få känna att ledaren jobbar tillsammans med dem mot målet. Detta kan vara genom att personalen får de resurser och befogenheter de behöver för att klara uppgifterna, belöning när det skett och en rättvis behandling. Här tycker B att ledaren ofta brister i att få personalen att känna sig delaktig.

#### **4.1.5 Förebyggande av konflikter**

De flesta IP säger att en stor del av det konfliktförebyggande arbetet är att lyssna och förstå sina medarbetare. Att ta sig tid till att vara närvarande, exempelvis ”fika” med sina medarbetare, är något som många ledare inte prioriterar, därmed missar de att lära känna sina medarbetare även på det personliga planet. Alla IP betonar att ledarens kommunikation med sina medarbetare är viktig. Om ledaren är ute och pratar med sina medarbetare får de förtroende för honom och ledaren kan få en uppfattning om medarbetarnas åsikter om sin arbetssituation. Här pratar B om att ledare genom ett empatiskt förhållningssätt till sina medarbetare kan förebygga konflikter. C anser att många ledare inte visar tillräckligt intresse för medarbetarna utan framförallt ser till sina egna personliga intressen så som makt, pengar och status. Ledarna måste förstå att det inte går att välja relation före uppgift eller tvärtom – dessa två går hand i hand.

En del av våra IP talar om att ledaren måste se sin roll som upptäckare och förebyggare av konflikter och därmed ta sig tid till ansvar. Genom att känna sina medarbetare kan de lättare uppfatta signaler om problem som senare kan leda till konflikter. B betonar vikten av en värdegemenskap och ett öppet kommunikationsklimat med en ständigt pågående dialog. E menar att det konfliktförebyggande arbetet skulle gå smidigare om både medarbetare och ledare hade tillräckliga kunskaper om konflikter.

Alla IP lägger tyngdpunkten på ledarens ansvar att visa att konflikten inte får fortsätta växa och att ge de i konflikten ansvar att lösa den. Den ledare som väljer att blunda för konflikten är definitivt en del av den.

#### **4.1.6 Konflikthantering**

B anser att ju tidigare en konflikt upptäcks desto bättre med tanke på arbetsmiljö, produktions-, och personalekonomiska skäl. Hon och IP A är av uppfattningen att man inte behöver göra stora förändringar i form av omplaceringar och förändringar i organisationen om konflikterna tas tag i ett tidigt skede. E anser att det krävs att man är duktig på att läsa människor för att upptäcka en konflikt innan den blivit personlig. C och D påpekar att ju längre tid en konflikt pågår desto mer faller den egentliga orsaken i glömska. Detta gör att vid ett tidigt agerande är vägen tillbaka till sakfrågan inte lika lång och därmed mindre energikrävande. C menar även att ju längre en konflikt har gått desto mer personlig har den blivit och därmed mer känsloladdad. Till slut handlar konflikten om prestige berättar E. Det leder till att det blir svårare att reparera de skador som uppstått. B anser dock att det är bättre att låta en konflikt mogna innan den tas tag i då de inblandade hunnit bearbeta den. Är den färsk är den för ytlig. Men hon menar även att då en konflikt kräver mycket energi som tas från andra områden får man inte låta den mogna allt för länge.

Våra IP menar att den offentliga orsaken till konflikten nästan aldrig är den reella orsaken. Organisationerna har inte själva definierat själva orsaken till konflikten då det ofta inte skett några diskussioner innan organisationskonsulten kallats in. Ofta ser man symptomen istället för konfliktens orsaker och lägger därför större vikt vid dem. Orsaken är ofta strukturell medan symptomen ofta är personrelaterade.

Alla IP är av uppfattningen att det första man bör göra vid en konfliktlösningssituation är att lyssna och bilda sig en egen uppfattning om konflikten; dess innehåll och vilka som är inblandade. IP A ansåg att först måste känslorna, det vill säga de negativa upplevelserna, dräneras då ca 90 % av konflikten handlar om känslor och bara 10 % om själva sakfrågan. Tillvägagångssättet är i stort det samma; samtalen inleds enskilt med varje anställd då gruppamtal kan påverka svaren antingen genom att känslorna förstärks i grupp eller att man hämmas av de andras närvaro. Detta även för att bekräfta för varje anställd att deras reaktioner på konflikten är naturliga. Alla IP ansåg att deras roll i konflikten var samtalspartner då många anställda upplevde att organisationskonsulten var den första de anställda kunde eller vågade anförtro sig åt. E menade att deras roll i en konflikt är att bedriva coaching, vilket han menade var att fungera som en katalysator, det vill säga någon som drar igång en process. Han ansåg att en medlare inte var det rätta verktyget vid en konflikthantering då en medlare kallas in då förhandlingar strandat och målet då är att finna den gyllene medelvägen. Det viktiga i en konflikthantering är inte att finna en medelväg utan att lyfta fram sakfrågan och föra en ärlig diskussion.

Alla IP var eniga om att det viktigaste i konflikthanteringen är att gå tillbaka till sakfrågan och därmed se vad konflikten egentligen bottenar i. B är av den åsikten att det är viktigt att skapa förtroende mellan individer och mellan individer och organisationens ledning. Klara mål och delmål men även öppenhet och förståelse är viktigt för att alla skall känna sig delaktiga i organisationen och därmed inse sin egen roll i organisationens framgång/motgång. D talar om vikten av att alla måste komma till insikt om vad konflikten egentligen består av och hur de vill ha det. Man måste väcka viljan att lösa konflikten. C är av samma mening men om inte alla är beredda på att lägga ner tid och kraft på att lösa konflikten är ett konstruktivt resultat omöjligt.

E berättar att ledare ibland väljer att omplacera den som de tror är källan till konflikten. Detta löser inte alltid konflikten utan snarare dämpar den för en tid. Oftast är det inte den enskilde individen som är orsak till konflikten utan är snarare bara ett led i en process. Därmed löser inte en omplacering av en individ en konflikt utan eventuellt måste hela tjänsten omarbetas. Vid anställning måste individens beteendemönster beaktas för att vara säker på att hon är rätt person på rätt tjänst. Han menade att en konflikt ibland kan lösas sig genom omplacering vilket då först visar sig efter en tid. Generellt ansåg han dock att det är bättre att lösa konflikter för att skapa insikt om sig själv och sina värderingar; något som han inte var säker på att människor i allmänhet har.

#### **4.1.7 Reaktioner på konflikthanteringen**

Alla IP säger att medarbetarna reagerar på olika sätt vid allvarliga försök att lösa konflikten. Det kan bero på olika roller i konflikten; hur man tidigare handlat i konflikten och vad man har att vinna eller förlora på en bearbetning av konflikten. De

som reagerar negativt på ett försök att lösa konflikten kan vara "konfliktätare" det vill säga någon som rider på konflikten, eller haft en negativ påverkan på konfliktförloppet. En del är bara skeptiska eller rädda för vad det kan innebära att ta upp problemen till ytan och en därtill kommande förändring kan innebära. Andra känner en oerhörd lättnad när konflikten äntligen skall bearbetas. E poängterar att konflikthanteringen påverkas av hur ledaren säljer in det till medarbetarna. Han bör klargöra att konflikthanteringen inte är till för att hitta fel utan för att försöka hjälpa till.

Våra IP tror att med lite ledning kan de flesta medarbetarna förstå att det kan komma något konstruktivt ur en konflikt. Respekt och förståelse för deras behov och villkor är en förutsättning. A betonar att annars kan medarbetarna lätt uppfatta det som en kränkning när man försöker få deras problem att leda till något positivt. B menar att en del först bara ser det energikrävande och dåliga i en konflikt istället för att se möjligheterna. De som är motståndare till att lösa en konflikt förstår ofta inte hur mycket energi som går åt till att hålla nere en konflikt. E menar att det är upp till ledaren att poängtera för medarbetarna att även om de inte tycker om varandra måste de dock respektera varandra och inte låta de personliga känslorna störa verksamheten.

#### **4.1.8 Måste alla konflikter hanteras?**

B tror att många konflikter beror på att vi är olika i form av värderingar, beteende och personligheter. C anser att i konflikter som beror på värderingar finns inget rätt eller fel som i sakfrågor. Däremot måste de konflikter som handlar om personkemi ses i tidigt stadium och därefter hanteras. Ibland kan konflikterna bero på något så enkelt som missförstånd mellan individer, dessa missförstånd har sedan fått otroliga proportioner. A betonar att de konflikter som tar sig skadliga uttryck, i form av energitjuvar eller skadar verksamheten eller individerna, måste hanteras. Oftast beror det på att dessa konflikter gått för långt.

En del IP berättar att ledaren dagligen måste ta beslut som inte alla kan dela. Viktigast är att ledaren skapar förståelse och acceptans för sina beslut. Att som ledare alltid sträva efter enighet leder till problem anser B. En förutsättning för att lösa konflikten är dock att viljan finns hos alla. E poängterar att ledaren inte kan styra medarbetarnas värderingar och därmed tvinga dem till samarbete, däremot kan han påtala att samarbete är viktigt för att ett bra resultat ska kunna uppnås.

#### **4.1.9 Hjälptiffrån**

Våra IP anser att i vissa situationer bör ledaren kalla in en organisationskonsult till sin hjälp. De anser att en viktig faktor i konflikthanteringsprocessen är att inse när man nått sina begränsningar. A ger som exempel då ledaren själv är inblandad och eventuellt orsaken, låsta positioner eller då ledaren känner att han inte klarar av situationen.

A, C och D blir inkallade till en konflikt då konflikten gått så långt att den påverkar arbetet i organisationen. IP C tog liknelsen med skidpister då konfliktskedet kan delas in i samma svårighetsgrad som pisterna det vill säga blå, grön, röd och svart pist. Han ansåg att han kallades in när konflikten var i den röda pisten, det vill säga den näst svåraste pisten. B och E menar på att de oftast kallas in av andra orsaker än själva konflikten, det vill säga att lösa andra problem och uppgifter i organisationen eller för att legitimera ett redan taget beslut. IP E menar att hans uppdragsgivare ofta inte har den

insikten att det råder en konflikt utan inser bara att situationen inte fungerar. Han har erfarenhet av att konflikter ibland upptäcks vid en förändringsprocess då det plötsligt tar stopp i processen och dolda konflikter kommer upp till ytan. Det kan yttra sig i att medarbetarna blir arga på organisationskonsulten, inte förstår det nödvändiga i förändringen eller irritation på ledaren. Vid en konflikt kallas våra IP in av ledning eller personalavdelning efter att de blivit uppmärksammade på konflikten av antingen egna reflektioner, andras klagomål eller anonyma brev. I andra fall upptäcks konflikter då produktiviteten avstannar, sjukskrivning ökar eller allmän överksamhet råder. D berättar att ibland har ledaren i organisationen försökt lösa konflikten utan resultat och då beslutat att ta in en fristående organisationskonsult.

B redogör för sin roll i konflikthanteringsprocessen som ett stöd för ledaren och att han genom sin objektivitet skall få fram det som ledare och medarbetare inte ser. Alla IP betonar att om en organisationskonsult kallas in har ledaren fortfarande det yttersta ansvaret. Hur stor del ledaren är involverad i processen beror på varje enskild situation, men organisationskonsulten rapporterar ständigt till ledaren för att han skall vara en del i processen. I slutfasen när praktiska lösningar behövs spelar ledaren däremot en stor roll. Viktigt är att ledaren skall kunna ta över arbetet när organisationskonsulten är färdig med sitt uppdrag.

## 4.2 Ledare

### 4.2.1 Bakgrund

Vi har intervjuat fyra ledare som fått benämningarna F, G, H och I. Deras grundutbildningar varierade; F är utbildad lärare, G fritidspedagog, H beteendevetare/ekonom och IP I revisor. De har alla byggt på sina utbildningar med bland annat återkommande ledarskapsutbildningar som fortfarande pågår. De har alla varit yrkesverksamma i minst 20 år och innehaft ledarbefattningar från 9 till 25 år. F och G arbetar inom den offentliga sektorn och H och I inom den privata sektorn. F har sitt närmsta samarbete med 60 stycken, G har en stab som hon dagligen samarbetar med på ca 10 personer. IP H samarbetar med 8, och I med 27 personer. Det är ledarskapet över dessa grupper som vi valt att undersöka.

### 4.2.2 Allmänt om konflikter

Ingen av de intervjuade ledarna är negativt inställda till konflikter. Vissa anser att konflikter är nödvändiga medan andra beskrev dem som intressanta. IP H beskrev konflikter som något han inte var främmande för, hade ett öppet förhållningssätt till och blev ej förvånad över dess förekomst. F betonade att även de konflikter som känns jobbiga och energikrävande är nödvändiga. Man vet att något kommer komma ut på andra sidan. Hon tog exemplet då en medarbetare med ett väldigt destruktivt beteende försvårade tillvaron för de andra. Även ifall hon som ledare ansåg att situationen just då kändes ohållbar visste hon att tack vare de resurser hon skulle få till sitt förfogande skulle hon kunna lösa konflikten, skapa en bättre arbetsmiljö, och den energikrävande situationen skulle vara över.

Konflikter förekommer på alla ledares arbetsplatser, men till hur stor grad är svårt att säga då alla har olika uppfattning om var gränsen mellan ett problem och en konflikt går. IP I berättade att han ibland kan anse att det pågår en konflikt mellan några medarbetare medan de inblandade själva inte anser det. Genom att då gå för starkt fram och på det sättet göra det till något större än vad det är kan han som ledare skapa oro och irritation bland sina medarbetare. IP H menade att det i det dagliga arbetet oftare handlar om att stämma av frågor än ren konflikthantering. Han menade också att kvinnor oftare uppfattar problem som en konflikt än vad männen gör, vilket kan vara viktigt att tänka på som manlig ledare. F, G och I menade att det är långt ifrån alla konflikter som påverkar verksamheten. H menade dock att alla konflikter påverkar verksamheten då de skapar låsningar.

#### **4.2.3 Kunskaper, utbildning och stöd vid konflikter**

Generellt kan sägas att riktlinjer för konflikthantering saknas. IP H menade dock att man kan se jämställdhetslagstiftningen och arbetsmiljölagsstiftningen som en form av konfliktförebyggande åtgärder. Orättvisa är en grogrund för konflikter. För den externa verksamheten finns det dock riktlinjer i de flesta organisationerna. Rena konflikthanteringsutbildningar har bara H och I gått. De två andra har gått andra typer av kurser med inslag av konflikthantering till exempel kurser om kommunikation eller ledarskap. Inom offentlig förvaltning, där F och G arbetar, finns det en krishanteringsplan som man kan applicera på vissa typer av långtgående konflikter. Ledarna får dock i det stora hela ta tillvara sina egna kunskaper och erfarenheter och applicera dem på varje individuellt fall. Alla IP anser att ledare generellt sett inte har tillräcklig kunskap om konflikter. F menar dock att erfarenhet och personlighet aldrig kan ersättas av teori. H menar att det handlar mycket om förmåga att våga, visa mod och ta tag i konflikten även om det är obehagligt. F är inne på samma linje och tillägger att något som kan vara svårt för en ledare är att skilja på roll sin som ledare och sig som person.

IP G berättade att de har företagshälsovård dit personalen kan gå för att få stöd, samtala eller överlämna konflikten för hantering. Personalen kan också välja att gå någon annanstans för enskild handledning. Hon betonade att det var viktigt att man själv fick välja vart man skulle gå då alla konflikter och även personer är olika.

#### **4.2.4 Strukturens påverkan**

Alla IP menar att man ej kan generalisera att en viss organisationsstruktur påverkar förekomsten av konflikter negativt eller positivt, det finns fler faktorer som spelar in; organisationens ålder, vilken fas den befinner sig i och de individer som finns i den. I menar att oavsett hur mycket mål och struktur som finns tar inte alla medarbetare dem till sig. Han arbetar i ett gammalt kommunalägt bolag som nu omvandlats till aktiebolag. Målen och strukturen är tydliga men en del av medarbetarna lever kvar i den gamla organisationens sätt. Även om ledningen anser att informationen är tydlig betyder inte det att alla medarbetare förstår innebörden av den. Detta menar han kan skapa konflikter. Han betonar också att alla lägger olika värderingar på vad en bra ledare är; en del vill att ledaren skall vara som en kompis medan andra hellre vill ha en formell ledare. Dock måste man som ledare tänka på att man skall ta de slutliga besluten och kan därmed inte vara kompis med alla. Han menar även att bland annat när det råder osäkerhet kan frihet under ansvar ibland leda till problem. Då vill medarbetarna ha en

tydlig ledare att vända sig till. F berättade om en liknande situation då hon också hade genomgått stora strukturförändringar i sin organisation, vilket då skapade mycket konflikter. När den nya strukturen tagits upp av organisationen minskade konflikterna igen.

#### **4.2.5 Förebyggande av konflikter**

G betonade att det är viktigt att skapa ett förtroende mellan sig och sina medarbetare så de hör av sig när något problem är på gång. Detta skapar hon genom kontakten med sina medarbetare. Att lyssna, se och känna av sina medarbetare är hennes sätt att skapa trygghet och visa att hon är engagerad i medarbetarnas arbete. Hon berättade också att hon inte trodde på en mall att gå efter i en konfliktsituation då alla konflikter och personer är olika. IP I betonade vikten av att informera sina medarbetare om vad som händer i organisationen. Detta för att minska osäkerhet och därigenom även konflikterna. Tar man vara på människors kompetenser och därmed placerar dem på rätt tjänst minskar även det konflikterna. Han menar också att det är viktigt att tänka på att det är människor man jobbar med; det får inte bli för svart eller vitt. H ansåg att ett av de viktigaste kriterierna i ledarskapet är att föra en kommunikation i en god arbetsmiljö och bidra till ett öppet klimat. F var inne på samma linje. Hon betonade att hennes viktigaste roll i det konfliktförebyggande arbetet är att visa att det är högt i tak, att det finns utrymme för ventilation. Men detta innebär inte att man försöker hindra konflikter från att uppstå utan istället förebygga dem genom att ta upp det man tycker är fel eller känns jobbigt i ett tidigt stadium. I ansåg att kommunikationen var så pass viktig att han benämnde det förebyggande arbetet som kommunikation. Våra IP betonar att det är viktigt att belysa att vi är olika och att inte alla behöver älska varandra för att jobba tillsammans.

Alla IP anser att den informella kontakten är det viktigaste i det konfliktförebyggande arbetet. Dock betonar några av dem att tiden inte alltid räcker till att ägna sig åt detta i den grad de skulle vilja. I den informella kontakten fångar man ögonblicket utan att garden hålls uppe. De har alla en daglig informell kontakt med sina medarbetare och sitter i deras direkta närhet. Att gå runt, stämma av och lyssna minst en gång om dagen tycker alla IP är viktigt. Man måste se medarbetarna och visa att man är engagerad, speciellt då någon har ett tungt ärende. På detta sätt ser man direkt om något inte står rätt till. G menar att den formella kontakten är också viktig då den kan hjälpa till att förstå hur den informella fungerar och vad den kan leda till.

En del av våra IP har använt sig av teambuilding för att stärka arbetsgruppen men detta har fått olika utfall. F poängterade att en enhetlig sammansvetsad grupp lätt kan stöta bort en oliktankande individ och därmed kan en konflikt uppstå.

#### **4.2.6 Konflikthantering**

Ofta känns det i luften när en konflikt är på gång eller något inte står rätt till menade alla IP. Det kan även yttra sig genom att samtal förändras eller avbryts när andra kommer in i rummet eller att medarbetarna pratar om varandra istället för till varandra. I menar att det även kan yttra sig som ”skitsnack”, frånvaro, dåliga prestationer eller att de på ett mer formellt och direkt sätt uttrycker sitt missnöje. F, H och I säger att kvinnor föder mer konflikter än män. I menar även att om man arbetat länge i en organisation ökar det risken för konflikter.



På frågan om ledarna får den egentliga konfliktorsaken av sina medarbetare ansåg ledarna att de sällan fick det. H menade att det var svårt att säga om man någonsin får den egentliga konfliktorsaken. Det kan vara så att en långvarig konflikt återkommer med jämna mellanrum i ny skepnad och därför luras man att tro att konfliktorsaken är en annan. De ansåg att konflikten ofta gav sig uttryck i personliga motsättningar medan orsaken var en annan. Trots detta ansåg H och F att de personliga motsättningarna var vanligare än de strukturella.

Tillvägagångssättet vid hanteringen av konflikter skiljer sig åt mellan ledarna. Vissa tar tag i konflikten direkt medan andra väntar någon dag så känslorna inte skall vara så starka för att på det sättet undvika att någon blir sårad. En del väljer att gå försiktigt fram genom att ha ett informellt samtal medan andra tar det formellt direkt, antingen genom enskilda samtal eller med alla inblandade samtidigt. H berättade att hans tillvägagångssätt varierade; ibland går han in i konflikthanteringen ensam, ibland med företagshälsan och ibland med hans kollegor, i grupp. Han lyssnar först för att kunna kartlägga situationen och för att få en rättvis bild av konflikten. Detta moment är viktigt då medarbetarna, oavsett konfliktens utgång, åtminstone skall kunna känna att någon har lyssnat på dem. Han menade också att konflikthanteringen är en process. Det handlar om att ge och ta och framförallt visa respekt för varandra. Helst skall man komma ur konflikten med endast segrare. G och I påpekade att de tyckte olika om sina medarbetare och att detta ibland kan ändra deras sätt att se på konflikten. IP I menade även att en del av medarbetarna kräver mer uppmärksamhet och tid från ledaren än andra. G poängterade att du aldrig kan ändra någon annans sätt att vara, de måste själva ha insikt för att ta till sig och förstå en situation. Det är aldrig hennes uppgift att ta över konflikten, det vill hon inte, oftast räcker det med samtal som stöd och handledning. F ansåg att det som ledare ibland är viktigt att inte lägga sig i för mycket utan att ge hjälp till självhjälp. Det är även viktigt att ledaren ska vara rak och kunna stå för det han säger. I poängterade att ledaren endast skall vara ett medel att använda sig av i konflikthanteringen; tredje man kan ej lösa konflikten.

F och G anser att vi i Sverige strävar efter att uppnå konsensus. Vi måste inse att hur mycket vi än diskuterar en sakfråga kommer vi inte bli ense. Vissa beslut kan ge sken av att vara ett konsensusbeslut medan det i själva verket är någon som höjt rösten och sagt sin mening och de andra inte vågat protesterat.

Alla IP ansåg att det var mycket viktigt att upptäcka en konflikt i tidigt stadium. Konflikten kan annars få en chans att växa och gå ut över verksamheten och bli alltför känsloladdad. Det kan också leda till att man låser sig i sina positioner och bara strävar efter att gå segrande ut ur konflikten.

#### **4.2.7 Reaktionen på konflikthantering**

Våra IP berättar att medarbetarnas reaktioner på konflikthanteringen varierar beroende på vad det är för typ av konflikt och medarbetarnas insikt om konflikten. Vid en direkt konfrontation från ledarens sida hamnar medarbetarna lätt i försvarsställning. Antingen förnekar de att konflikten finns, stoppar huvudet i sanden eller så skyller så de ifrån sig. En del medarbetare vill inte engagera sig i konflikten då de anser att de ändå inte kan påverka något. De medarbetare som erkänner konflikten ställer sig positiva till

konflikthanteringen; de andra förstår inte vad ledaren menar. G hade så stort förtroende för sina medarbetare att hon ansåg att ifall alla inblandade insåg deras problem med varandra skulle de själva komma fram till en lösning. Hon menade även att vissa medarbetare var rädda för att blottlägga sig och visa sig svaga. I berättade att vid stora konflikter kände medarbetarna på hans avdelning att de vill låta känslorna svalna någon dag innan konflikten tas tag i och när den sedan tas tag i så reagerar de uppgett.

Svaret på om medarbetarna förstår det konstruktiva i en konflikt varierade. F, G och H menade att långt ifrån alla förstår det i konflikten men efteråt känner de att det som hände var bra. De kan då se vad konflikten och dess verkningar tillfört. I ansåg att medarbetarna förstod att konfliktlösningen kunde leda till något bra, dock var han tvungen att påminna medarbetarna om att alla inte kan älska varandra och att man måste förstå andras beteende för att kunna bearbeta problemen. F menade att de som förstår det konstruktiva och kan erkänna att de behöver hjälp kommer att växa med varje hanterad konflikt. Hennes roll är att för de andra förklara att man inte är svag för att man inte klarar allt själv. I och H menade att det viktigaste var att lösa konflikten. Får man sedan medarbetarna att även se det konstruktiva i en konflikt är det ett plus i kanten.

Då ledarna själva är involverade i konflikten måste de vara extra försiktiga, då det betyder mer vad ledaren säger i och med att hon är överordnande, säger F. Självklart påverkar det vilken relation man har till den man står i konflikt med. Det bästa sättet enligt denna IP är att lägga alla korten på bordet. Hon säger också att man som ledare givetvis tar till försvarsmekanismer i konfliktsituationer, något man bör vara observant på. F menar att då vi alla bara är människor reagerar man olika beroende på om man själv är med i konflikten eller ej. Hon anser därför att det var viktigt att lära känna sig själv och hur man reagerar i konflikter.

#### **4.2.8 Måste konflikten lösas?**

Om konflikten måste lösas eller ej beror på vad för konflikt det rör sig om anser alla. De menar att de konflikter som går ut över verksamheten givetvis måste lösas. I ansåg att man har rätt att reagera på olika sätt men mot kunden skall det alltid gå rätt till. De personliga konflikterna kan man aldrig som ledare lösa, man kan dock klargöra att man måste kunna arbeta tillsammans även om man ej tycker om varandra. H menade att om alla medarbetare kommit till insikt om detta finns det ingen anledning att fortsätta "älta" konflikten. Ett arbetslag som arbetar väldigt nära varandra kan få svårt att skilja arbetet från privat tid och därmed kan en konflikt nästan te sig som ett äktenskapsproblem menar F.

#### **4.2.9 Hjälpt utifrån**

Alla ledare har använt sig av organisationskonsulter, dock med olika resultat. De berättar att deras roll i förhållande till organisationskonsulten resonerats fram i varje individuellt fall. Oftast intar de en passiv roll där de uppdateras kontinuerligt om vad som händer i gruppen. H berättade att organisationskonsulten fungerade som ett professionellt, men neutralt, bollplank. Han har även använt sig av koncernläkaren när det varit personnära frågor, då hon kan tillföra andra aspekter. När det gäller grupp-, sak- eller arbetsfrågor försöker han själv lösa konflikten. Dock anser han att det ibland kan vara bra att låta någon utan bakgrund i konflikten lösa även denna sorts konflikter.

F tyckte att det var viktigt att kunna lämna över konflikten när man anser att man inte är rätt person att lösa den. Även om detta inte alltid löser hennes problem löses gruppens problem. Situationen kan vara så laddad att ledarens närvaro bara förvärrar situationen. Ledaren måste även kunna hantera det som uppstår efter en konflikt, vilket inte alltid är lätt då starka känslor är i gungning. Där insåg hon att hon inte har tillräckligt på fötterna. Dock poängterade hon att bara för att gruppen fungerar bra med organisationskonsulten behöver de inte göra det senare i arbetet. IP hade vid ett tillfälle vänt sig till en organisationskonsult för att skapa en starkare teamkänsla. Tyvärr blev inte resultatet det önskvärda då det blev konflikter istället för team. Det slutade med att de fick lägga locket på. Nu arbetar de istället med medarbetardagar tillsammans med andra avdelningar då bland annat problem och konflikter inom arbetet tas upp. Då konflikter uppkommer tar han upp det med sin närmsta chef eller personalavdelningen, som då fungerar som ett bollplank. G var generellt negativt inställd till organisationskonsulter då hon haft negativa erfarenheter av samarbete med dem men även ansåg att de använde sig av teorier som hon själv skulle kunna läsa sig till. Med andra ord tyckte hon inte att de hade mer kunskap än hon hade. Övriga IP ansåg dock att processerna med organisationskonsulter bidragit till deras kunskande om konflikter.

### 4.3 Sammanfattning av empiri

Både ledare och organisationskonsulter inser betydelsen av konflikter för att driva en organisation framåt. De talar om att ledare generellt sett inte har tillräcklig kunskap om konflikter. Ledarna poängterar att det dock inte räcker med teori, man behöver även den personliga mognaden för att våga ta tag i en konflikt. Organisationskonsulterna menar att ledaren ofta är orsaken till konflikter genom sina handlingar och beteende.

Ledarna nämner att riktlinjer för konflikthantering saknas. De påpekar å andra sidan att förkonstruerade mallar inte går att använda sig av då det är individer man arbetar med som alla kräver olika mängd uppmärksamhet och tid. De menar att de i stället i varje enskilt fall får använda sig av sina kunskaper och erfarenheter. Här anser organisationskonsulterna att ledarna brister i sin kunskap då de är dåliga på att se individers behov, kompetenser och utvecklingsmöjligheter.

Organisationskonsulterna menar att ledarna ofta är orsaken till konflikterna. Både de och ledarna nämner att det är viktigt att ledaren vågar ta tag i problem trots att han inte känner att han har tillräcklig kunskap om hur han skall göra. Organisationskonsulterna anser att ledarna väljer att inte ta tag i problemen då de är osäkra på sin egen kompetens. Dock poängterar de att oavsett hur man går tillväga är det bättre att göra någonting än ingenting alls. De som väljer att blunda för sitt ansvar i konflikten är en bidragande faktor till att konflikten fortsätter. I de konflikter där ledaren är inblandad måste han kunna visa att han besitter personlig mognad och därmed kan skilja på sin roll som ledare och sig som person. Ledarna menar att de även måste ha kunskap om hur de själva reagerar i pressade situationer. Här anser organisationskonsulterna återigen att ledarna brister i sina kunskaper. De tror att mycket av detta beror på att för lite fokus har lagts på ledarrollen och dess innebörd. Både ledarna och organisationskonsulterna pratar om att ledaren måste lägga mer tid på medarbetarna; det är viktigt att se och visa

intresse för medarbetarna. Ledarna nämner dock att tiden oftast inte räcker till för att ägna sig åt detta i den utsträckning de skulle vilja.

Alla parter talar om betydelsen av kommunikation på en arbetsplats. Genom att skapa ett förtroende mellan ledaren och hans medarbetare bidrar det till ett öppet klimat. På det sättet blir det lättare för medarbetarna att vända sig till ledaren då de känner att något är fel. Ledaren kan med andra ord ta tag i en konflikt i ett tidigt stadium. Om ledaren även känner sina medarbetare på det personliga planet har han möjlighet att upptäcka om något inte står rätt till i ett tidigt stadium. En annan viktig faktor för att minska konflikter som både organisationskonsulter och ledare nämner är att ledaren måste arbeta in de gemensamma målen, så att medarbetarna verkligen tar dem till sig. Organisationskonsulterna anser att man genom en gemensam värdebas får medarbetarna att känna sig delaktiga. Detta är ytterligare en brist hos ledarna anser de. De måste arbeta mer för att få medarbetarna att känna sig mer delaktiga.

Vid hantering av en konflikt menar ledarna att de flesta medarbetarna först efteråt förstår det konstruktiva som kan komma ur en konflikt. Ledarna menar att ledarens roll vid hantering av konflikter blir att leda medarbetarna mot en lösning, inte att själv lösa konflikten. Det är viktigt att man inte lägger sig i för mycket utan främst väcker viljan att lösa konflikten. En del ledare inser dock att man ibland måste lägga sig i för att sätta stopp för konflikten när de märker att man inte vinner något på att fortsätta försöka lösa den. Synsätten mellan ledarna och organisationskonsulterna skiljer sig åt ifråga om ledarens roll i konflikthanteringen. Organisationskonsulterna lägger en större del av ansvaret för att konflikten löser sig hos ledarna än vad ledarna själva gör. De betonar att ledaren har det yttersta ansvaret för att lösa konflikten. Bland annat måste ledaren poängtera för medarbetarna att konflikten måste lösas och arbetet måste fortsätta. Det är viktigt att ledaren inte är rädd för att få vissa medarbetare emot sig då han måste ta beslut som väcker motstånd; att alltid sträva efter enighet kan leda till problem. Dock måste han se till att alla förstår varför han har tagit beslutet och även få alla att acceptera det.

Organisationskonsulterna anser att det är viktigt att ledaren inser när han nått sina begränsningar och därmed kallar in någon utomstående till hjälp. Även ledarna anser att det är viktigt att man tar till hjälp när man inser att man inte längre kan föra konflikten närmare en lösning.

## 5. Diskussion och analys

### 5.1 Metoddiskussion

Vi anser att vårt val av angreppssätt har lett till att vi fått en ökad förståelse för det område vi intresserat oss för. Vi ville skapa en förståelse för ledarens roll i förhållande till en konflikt varför kvalitativ metod lämpade sig. Att genomföra en kvantitativ undersökning hade varit mindre lämplig i förhållande till vårt syfte då vi för att besvara vårt syfte behövde uppnå en förståelse för människors sätt att resonera och agera.

Intervju i form av ett samtal med öppna svarsalternativ och en möjlighet att ställa följdfrågor kunde ge oss denna förståelse. Vi är medvetna om att en kvalitativ studie inte leder till ett generaliserbart resultat men det var ej vårt mål med vår studie.

I vår teoridel har vi använt oss av en intervju som publicerats i en tidskrift. Vi är medvetna om risken med att intervjusvar kan tolkas eller påverkas. Vi har dock känt att artikeln varit relevant för vår studie.

Ett annat alternativ hade varit att, förutom ledare och organisationskonsulter, även intervjua medarbetare på organisationerna för att få deras åsikter om ledarnas agerande och dess konsekvenser. Tidsbrist ledde dock till att vi var tvungna att överge den idén och istället förlita oss på ledarnas och organisationskonsulternas åsikter.

Skillnaden mellan anställning i privat eller offentlig sektor har i stort inte återspeglats på intervjupersonernas svar. Synsättet på konflikter och ledarens roll i förhållande till konflikter skiljde sig inte åt. Däremot finns det strukturella skillnader till exempel i personalavdelningarnas utformning. Detta ansåg vi dock inte ha någon påverkan på synen på och hanteringen av konflikter. En annan variabel vi valt att inte ta någon hänsyn till är antalet medarbetare ledarna har i sin stab. Då vi inte varit ute efter att undersöka någon speciell typ av ledare fann vi det inte nödvändigt. Vi är medvetna om att det kan vara lättare att ha en informell kontakt med en mindre grupp, men vi anser inte att gruppstorleken är avgörande för ledarens förhållningssätt till sina medarbetare. Detta är något vi anser att vi fått belägg för i vår undersökning.

Överensstämmelsen i vår undersökning stärktes av att alla intervjupersoner var mycket positiva, och därmed motiverade, till våra intervjuer. Alla ansåg ämnet väldigt intressant och framförallt ledarna verkade ha ett behov av att få uttrycka sina åsikter om ämnet ifråga.

Risken att våra intervjupersoner skulle drabbas av intervjuareffekter förelåg främst bland organisationskonsulterna. De kan ha trott att vi förväntat oss en negativ eller positiv bild av ledare. Genom att ställa neutrala frågor kan vi minimera denna risk, och detta är något vi strävat efter.

En brist i vår undersökning är att vi båda kände oss lite oerfarna i vår roll som intervjuare. Detta ledde till att vi ibland fokuserade på intervjuguiden istället för att följa upp intressanta uttalanden. I slutet på varje intervju uppmuntrades dock våra intervjupersoner till att göra tillägg om de ansåg att vi missat något eller om de ville förtydliga något. Så här i efterhand inser vi att det hade varit bra som färdighetsträning att utföra några testintervjuer.

## 5.2 Resultatdiskussion

### 5.2.1 Allmänt om konflikter

Alla våra ledare och organisationskonsulter förstod betydelsen av konflikter för att driva organisationen framåt. De menar att en positiv aspekt med konflikter är att man tvingas

bli kreativ i en konfliktsituation. Detta stämmer överens med Lennér Axelsson och Thylefors (1979) resonemang om att det är kampen med att lösa problem som för en individ eller organisation framåt. Olsson (1988) menar att en konflikt utlöser ett förändringsförlopp där både positiva och negativa effekter uppstår, vilket våra IP höll med om då det under konfliktens gång kan uppstå påfrestande situationer. Vi tror att många ledare känner till konfliktens positiva verkningar men att det i praktiken kan vara svårt att påminna sig om det då man är mitt i en påfrestande konflikt. Bolman (1995) menar att en organisation utan konflikter saknar intresse för verksamheten och för förändring. En organisationskonsult menar att avsaknad av konflikter också kan bero på att man inte vågar säga sin mening.

### **5.2.2 Kunskap, utbildning, stöd**

Våra intervjupersoner menar att det inte går att ha en enhetlig mall för hur ledaren skall agera i konfliktsituationer. De har betonat att varje situation kräver sitt speciella handlingsätt och att det är viktigt att tänka på att man har att göra med människor. Alla individer uppfattar inte allt på samma sätt och kräver olika mängd och olika typ av uppmärksamhet. Detta passar in på Yukls (1998) teorier om att det inte finns någon bestämd mall på vad en bra ledare är. Han menar att varje situation kräver olika egenskaper. Vi tror att det kan vara svårt att tillämpa ett alltför situationsanpassat ledarskap. Risken finns nog att man lätt faller in i vissa bestämda mönster som en gång har visat sig fungera.

Larsson och Larsen (1992) menar att ledarskapet består av olika dimensioner som tillsammans avgör ledarens agerande. Organisationskonsulterna ansåg att ledarna hade dålig kunskap om hur man upptäcker individers behov, kompetenser och utvecklingsmöjligheter. De har även dåliga kunskaper om deras egen roll i organisationen och vad de har möjlighet att påverka. Vår erfarenhet visar att många blir ledare då de är kompetenta inom ett visst verksamhetsområde snarare än inom ledarområdet. Tyvärr leder detta till att många ledare saknar viktiga pedagogiska och psykologiska kunskaper vilket visar sig i att många brister i ledarkunskaper. Organisationskonsulterna menar att många ledare väljer att fokusera alltför mycket på sina arbetsuppgifter och glömmar därför bort relationen till sina medarbetare. Detta tror vi beror på att många ledare inte förstår konsekvenserna av att vara en bra ledare. Att leda medarbetarna är en stor del av hans arbetsuppgifter. Hur väl de klarar av detta område spelar in på uppfattningen om hur de sköter sitt arbete i stort. Ledarna ansåg att kunskaper om konflikter hos ledare generellt var bristfälliga. De ansåg dock att det inte bara krävs teoretiska kunskaper; erfarenhet och personlighet spelar även en stor roll. Det krävs personlig mognad för att våga ta tag i konflikterna utan att vara rädd för att få någon mot sig. Vi tror att en avgörande faktor för att ledarna skall bli bättre inom dessa områden är att ledaren själv har intresse av det. Våra IP anser att många ledare inte förstår att de har det yttersta ansvaret för att upptäcka och hantera konflikter. Alla organisationskonsulter, precis som Janis & Mann (1977) poängterar just att ledaren har yttersta ansvaret i en konfliktsituation. Vi anser att inte bara ledarna utan även medarbetarna bör få en bättre kunskap om konflikthantering för att själva kunna hantera konflikter innan de tar för mycket energi i anspråk. Det borde ligga i organisationernas intresse att ge ledarna och medarbetarna bättre kunskap om konflikter. Detta är något organisationerna bör satsa på då en konflikt enligt vårt resultat och vår teori tar mycket resurser i anspråk.

Ledarna anser att åsikterna om hur en bra ledare skall vara går isär. Vissa föredrar en organisation med en ledare som intar en auktoritär roll medan andra vill att ledaren skall inta en mer demokratisk och informell roll. Våra intervjupersoner nämner att olika medarbetare lägger olika värderingar på vad ett bra ledarskap är. Abrahamsson (2000) och Bakka m.fl. (1993) nämner olika teorier om ledarskapsstilar som representerar olika sätt att utöva sitt ledarskap. Våra IP nämner att en del medarbetare föredrar en ledare som är som en kompis, vilket kan leda till problem då ledaren ibland måste ta beslut som inte alla står bakom. Något som kan vara svårt för en ledare är att skilja på sin roll som ledare och sin roll som person. I en av Abrahamssons (2000) ledarstilar bör ledaren vara rak och tydlig vid osäkerhet i organisationen för att inte för mycket osäkerhet skall råda. De Klerk (1991) anser att otydligt ledarskap är en av orsakerna till konflikter. Denna teori stämmer väl överens med våra ledare vilka säger att deras medarbetare förväntar sig att de intar en mer auktoritär roll vid osäkerhet.

Även tillvägagångssättet då man stämmer av med medarbetarna finns det olika önskemål om. Organisationskonsulterna anser att det är bättre att fråga en gång för mycket om allt är som det skall. På det sättet visar man att man bryr sig och får då förtroende. Ledarna menar istället att detta kan förstora upp en situation. De ansåg att det var bättre att gå försiktigt fram. Oavsett vilken typ av roll eller tillvägagångssätt ledaren väljer anser vi att det är viktigt att han klargör på vilket sätt han vill leda sina medarbetare och därigenom lyckas uppnå förtroende och respekt. Här är det viktigt att kommunikationen mellan ledaren och hans medarbetare fungerar tillfredsställande så att medarbetaren och ledaren vet hur de skall förhålla sig till varandra. Organisationskonsulterna påpekade att brister i kommunikationen mellan ledare och medarbetare var vanligt. Vi tror att det är vanligt att brister i kommunikationen gällande förhållningssättet mellan ledare och medarbetare förekommer. Ledaren måste förstå att om han inte klart uttalat sina önskemål blir det svårt för medarbetarna att följa dem. Detta är extra viktigt då man tillträder en ny tjänst eftersom medarbetarna har arbetat efter den föregående ledarens rutiner och kommer säkerligen att fortsätta med det utan ingripande från den nye ledaren.

Enligt teorin och ledarna spelar ledarnas informella kontaktnät en stor roll när man stämmer av och kartlägger vad som händer i organisationen. Vi anser att det kan vara av vikt att som ledare även ha goda relationer med andra ledare för att på det sättet få information och tips om hur de går tillväga vid olika problem.

Ledarna menar att det ibland kan vara svårt för ledaren att behandla alla medarbetare lika då vissa kräver mer uppmärksamhet och tid än andra eller för att man är olika känslomässigt engagerade i dem. Detta kan bli extra tydligt då ledaren själv är inblandad i en konflikt med sina medarbetare. Det anser vi är viktigt att ledaren är uppmärksam på.

### **5.2.3 Strukturens påverkan**

Våra IP menar att man generellt inte kan säga att en viss struktur minskar konflikter. De menar dock att en oklar struktur kan bidra till konflikter. Några av de faktorer, som våra IP nämner, som påverkar konfliktförekomsten härrör just från strukturen inom organisationen. De nämner även brister i kommunikationen och otydligt ledarskap.

Detta stämmer även överens med vad de Klerk (1990) och Ellmin (1992) säger. En av dessa faktorer IP nämner är om individerna passar in med strukturen. En annan är om målen är tydliga för att alla skall känna sig delaktiga och förstå sin roll i organisationens framgång/motgång. Organisationskonsulterna anser att det är viktigt att ledaren arbetar tillsammans med medarbetarna mot organisationens mål. Ledaren måste se till att ledningens mål är tydliga även för medarbetarna. Detta, poängterar Senge (1998), är viktigt för att man skall få medarbetarna att arbeta efter målen organisationen har idag. Här poängterar en IP att mängden information inte är det viktiga utan att se till att den verkligheten går fram. Vi menar att det är viktigt att ledaren försöker tydliggöra målen och få ner dem på en konkret och begriplig nivå för medarbetarna. Detta är extra viktigt då en organisation genomgår en förändring. Vid större organisationsförändringar uppstår det lätt konflikter innan de nya målen och värderingarna tagits upp av medarbetarna, vilket en del av våra IP hade en del erfarenhet av. Senge (1998) menar att vi kan ha mycket kunskap inom ett område men för att kunna använda den behövs förståelse för den situation vi befinner oss i. Vi tror att vid en förändring är det lätt att medarbetarna fortsätter att arbeta efter de gamla målen om inte de nya målens innebörd har klargjorts för dem. Risken finns då att man får en känsla av att stå utanför organisationen. Ytterligare en fara med att inte medarbetarna är införstådda med målen är att missförstånd lätt kan uppkomma då osäkra förhållanden råder. Detta finner vi stöd för i empirin. Det är vanligt att konflikter uppstår på grund av osäkerhet om befogenheter eller roller. Om dessa inte tas tag i kan de övergå till personliga konflikter.

Våra IP säger att ledare i Sverige strävar efter att uppnå konsensus. Organisationskonsulterna menar även att ledarna använder det som ursäkt för att slippa ta tag i en konflikt. Vi frågar oss om det alltid är eftersträvansvärt att försöka uppnå konsensus då detta kan ta mycket tid i anspråk och alla i slutändan ändå eventuellt inte fått sin vilja igenom. Att alltid uppnå ett enhälligt beslut då vi alla har olika värderingar och åsikter tycks för oss vara ett svårt och tidskrävande arbete.

Bolman (1995) betonar att ledarskapet inte är en envägsprocess, relationen ledaren har med sina medarbetare påverkar ledarens handlingar, vilka även i sin tur påverkar medarbetarnas handlingar. Organisationskonsulterna anser att många ledare idag inte visar tillräckligt intresse för sina medarbetare. De väljer att fokusera på chefsrollen istället för att lägga ner tid på att leda sina medarbetare. Våra IP anser att en av ledarens viktigaste uppgifter är att se till att det råder en fungerande kommunikation som därtill kan bidra till en god arbetsmiljö. Både de Klerk (1991) och våra IP anser att brister i kommunikationen kan leda till konflikter. Våra IP menar att om medarbetarna får föra fram sina åsikter känner de sig hörda. Vi tror att om ens åsikter får komma fram upplever man sig själv lättare som en viktig del i organisationens verksamhet. Detta bör leda till att man uppfattar sitt arbete som stimulerande vilket gör att man blir kreativare. Ledarens förmåga att lyssna på och kommunicera med sina medarbetare blir med andra ord något han själv tjänar på. Vi anser, precis som Dimbleby och Burton (1999), att effektiv kommunikation inte är att få sin vilja igenom utan snarare att förstå och ta hänsyn till den andra parten.

#### **5.2.4 Förebyggande av konflikter**

Vår studie visar att ledare bör ägna mer tid åt förebyggande verksamhet. I denna verksamhet ingår den personliga kontakten med medarbetarna. Den upprätthålls genom



kommunikationen mellan ledaren och hans medarbetare. Ledarna verkar själva inse att det förebyggande arbetet är viktigt, men tyvärr verkar inte tiden eller resurserna alltid räcka till, något som även stöds av Yukl (1998) i teorin. En typ av förebyggande arbete som ledarna kan ägna sig åt är att klargöra för medarbetarna att man inte behöver älska varandra för att arbeta ihop. På det sättet försöker man få in medarbetarna i ett annat sätt att tänka istället för att behöva tvinga dem till en viss handling. Att ha förmåga att kunna överföra tankemodeller anser Senge (1998) vara viktigt då man inte kan påtvinga medarbetarna olika sätt att tänka och handla.

Alla våra IP berättar att de tycker att det är viktigt att skapa ett förtroende mellan ledaren och dess medarbetare. Både för att få en uppfattning om medarbetarnas åsikter och för att det skall vara naturligt för dem att vända sig till ledaren. Genom att skapa ett förtroende kan det minska irritation och spänningar på en arbetsplats anser Lennér Axelsson och Thylefors (1991). Ett sätt att skapa förtroende är genom kommunikation. Många av våra IP betonar kommunikationen som ett av de viktigaste kriterierna i ledarskapet. De poängterar även liksom Ellmin (1992) att kommunikationen ger utrymme för ventilation. Enligt Lennér Axelson och Thylefors (1997) har kommunikationen betydelse för bland annat förebyggandet av konflikter. En IP väljer till och med att benämna det förebyggande arbetet som kommunikation. Vi tror att en av anledningarna till att många ledare inte har en tillfredställande kommunikation med sina medarbetare är att de är rädda för att utveckla en alltför informell kompisrelation. De vill inte riskera att förlora sin förmåga att se objektivt på medarbetaren eller förlora sin auktoritet.

Enligt van Slyke (2001) kan man genom att visa empati skapa en miljö där man lättare kan acceptera beslut och lyssna på varandra på ett mer avslappnat sätt. Detta stämmer överens med organisationskonsulterna som anser att ett empatiskt förhållningssätt kan förebygga konflikter.

Organisationskonsulterna anser att ledarna brister i att få medarbetarna att känna sig som en del av verksamheten. Alla ledare ansåg dock att de engagerade sig i sina medarbetares arbete genom att gå runt och stämma av minst en gång om dagen. Våra intervjuer visar att man som ledare visar engagemang och minskar osäkerheten om man kontinuerligt stämmer av med sina medarbetare. Medarbetarna kan då även känna att ledarna står bakom dem. Enligt Yukl (1998) kan man minska konfliktförekomsten om man skapar och upprätthåller fungerande arbetsrelationer. Han menar att vid ett nära samarbete utan fungerande arbetsrelationer skapas lättare konflikter. De Klerk (1991) och Bolman (1998) talar om gruppdynamik. Relationskonflikter kan uppstå i en samarbetsgrupp. Det är då viktigt att ha en öppen kommunikation för att kunna belysa likheterna inom gruppen och på så sätt lättare kunna tolerera olikheterna. Yukl (1998) hänvisar till teambuilding för att skapa starka fungerande grupper, vilket några av ledarna använt sig av. Ledarna nämner även detta och påtalar att problem inom grupper kan yttra sig liknande de i ett äktenskap. En sammansvetsad grupp kan även orsaka konflikter utanför gruppen då de lätt kan stöta bort oliktankande. Här menar vi att det är viktigt att en sammansvetsad grupp lär sig att inte uppleva en oliktankande som ett hot mot dem.

### 5.2.5 Konflikthantering

Organisationskonsulterna och även en del ledare pekar på samma enskilda symtom på en konflikt som Maltén (1998) gör. Ledarna nämner även att ”det känns i luften” och samtal förändras eller avbryts när andra kommer in i rummet. De Klerk (1991) anser att man ibland tror att symtomen är orsaken till konflikten vilket gör att den egentliga orsaken blir osynlig. Detta, anser han, gör att det kan ta längre tid att lösa konflikten. Vi tror att det kan vara så att de inblandade själva kanske inte inser vad den egentliga orsaken är och skyller då istället på personliga motsättningar. I stället för att ifrågasätta varför någon har handlat på ett visst sätt väljer man att bara konstatera att handlandet var fel. Enligt de flesta organisationskonsulter ger konflikten oftast sken av att vara personrelaterad medan den egentliga orsaken är organisatorisk, vilket även ledarna ansåg. Vi tror att det kan vara svårt att upptäcka en konflikt innan de tydliga och vedertagna symtomen uppkommer. Genom en god kommunikation har dock ledaren en möjlighet till detta då han lättare kan avgöra om något inte är som det skall vara. Här är det viktigt att ledaren har en förmåga att läsa mellan raderna och se vad som döljer sig bakom de uttalade orden.

Tillvägagångssättet vid konflikthanteringen skiljde sig åt bland våra IP. Maltén (1998) och Olsson (1985) anser att det bästa sättet att lösa en konflikt är att använda sig av en samverkansstrategi. Bolman (1995) anser att hela gruppen bör vara involverad i diskussioner om konflikten då den påverkar dem alla. Vissa ledare inledde samtalen i grupp medan resterande ledare och organisationskonsulter samtalade med de berörda en och en. Dock skedde samtalen till slut i grupp hos alla IP. När organisationskonsulterna själva sysslar med konflikthantering är deras roll att fungera som en samtalspartner eller katalysator, vilket även Maltén (1998) och Olsson (1985) anser att de bör göra för att bäst lösa en konflikt. De flesta ledarna ansåg att deras roll vid lösning av en konflikt utan hjälp utifrån aldrig är att gå in och lösa konflikten. De skall istället vara ett stöd till medarbetarna som skall lösa konflikten, ge hjälp till självhjälp och visa att det finns utrymme för ventilation. Ledarna anser att konflikthanteringen är en process som handlar om att ge och ta och framförallt visa respekt för varandra. Helst skall man komma ur konflikten med endast segrare.

Organisationskonsulterna ansåg att ledarna måste ta ett större ansvar för att se till att konflikten blir löst. Vi tror att skillnaden delvis kan bero på att organisationskonsulterna ser de större eller komplicerade konflikter då de oftast kallas in vid dessa, medan ledaren talar om alla sorters konflikter, det vill säga även de mindre och mer övergående. Ledaren kan inte, tror vi, ägna tid och resurser åt alla små konflikter utan väljer att lägga ut ansvaret för dessa konflikter på medarbetarna. Ledaren ser därmed sitt ansvar utifrån alla typer av konflikter och inte bara de större konflikterna som organisationskonsulterna involveras i.

Enligt Olsson (1985) och van Slyke (2001) bör man träna individerna att handla konstruktivt och att lösa en konflikt genom samarbete för att på detta sätt lättare lösa en konflikt och få individerna mer positiva till konflikter. En ledare berättade om sina medarbetardagar då alla medarbetare tränas i bland annat konflikthantering. Vi menar att detta inte bara skall ske under en konflikt då det vid dessa tillfällen kan vara svårt att ta till sig det.

Ofta är det mycket känslor inblandade i en konflikt. Detta gör att ledare väljer att först dränera känslorna eller låta dem svalna innan de tar tag i själva konflikten. Ellmin (1992) stödjer denna syn och tillvägagångssätt då han menar att medarbetarna annars hindras från att se framåt.

Vi tror att ledaren genom en god kommunikation kan belysa det positiva med att hantera en konflikt innan den blir för stor. Även medarbetarna drar fördelar av att upptäcka en konflikt tidigt då det inte tar lika mycket tid, energi och känslor i anspråk. Snabb hantering betyder även färre involverade. Både de Klerk (1990) och våra IP betonar fördelarna med att snabbt ta tag i en konflikt. Man kan då minimera smärtan och hålla konflikten på en saklig nivå. Det är även lättare att reparera de skador som uppstått och undvika att det till slut blir en fråga om prestige.

Alla organisationskonsulter anser att det viktigaste i konflikthanteringen är att gå tillbaka till sakfrågan och därmed utreda vad den egentliga konfliktorsaken är. Vi tror att sakfrågan ofta är svår att upptäcka, men viktig för att konflikten skall kunna lösas. Det räcker inte med att de inblandade får föra fram sina åsikter de måste även komma med förklaringar och argument till deras handlande för att kunna se roten till problemet. De Klerk (1990) anser också att orsaken kan vara svår att finna men att det är det bästa sättet att vända en destruktiv konflikt till något konstruktivt. En ledare nämner att en konflikt som inte hanteras ordentligt kan uppkomma vid senare tillfällen i nya skepnader. Bolman (1995) anser också att konflikter kan få nya skepnader om man använder sig av en enkel lösning.

Ibland väljer ledare att omplacera den individ de tror är orsaken till konflikten. Organisationskonsulterna anser att detta ibland är en enkel väg ut som inte löser konflikten utan snarare bara dämpar den för en tid, då den enskilda individen inte ofta är orsaken. Senge (1998) stöder organisationskonsulterna då han menar att man genom en enkel lösning bara skjuter undan problemet tillfälligt. Vi tror främst att en omplacering fungerar om man först undersöker att organisationen eller medarbetaren ifråga kommer att dra nytta av omplaceringen så att den inte bara är en tillfällig lösning på ett problem. Går man tillväga på detta sätt kan man inte längre säga att en omplacering är en enkel väg ut. Dessutom tror vi inte heller att en omplacering oftast sker som första alternativ, andra lösningar har säkert prövats.

### **5.2.6 Reaktionen på konflikthanteringen**

Alla IP säger att medarbetarna reagerar olika på att konfronteras i en konflikt. Många tar till försvarsmekanismer. Maltén (1998) och Ellmin (1992) nämner olika försvarsmekanismer. Vissa av dessa nämner våra ledare att deras medarbetare tar till. Maltén (1998) anser att kunskapen om försvarsmekanismer är viktig för ledaren då det underlättar för honom att komma tillrätta med konflikten. Vi tror att om ledaren har en god relation med sina medarbetare blir det lättare för honom att se igenom försvarsmekanismerna.

Organisationskonsulterna betonar att i ledarens roll vid konflikthanteringen ingår det att sälja in hanteringen av konflikten på ett bra sätt till medarbetarna. De kan då undvika att medarbetarna reagerar negativt på en lösning av konflikten. Ledarna nämner att även de tar till försvarsmekanismer i en konfliktsituation. Janis & Mann (1977) menar dock att

detta främst sker när ledarna känner att konflikten bör ha hanterats tidigare. Vi anser att ledaren måste ha tillräcklig självinsikt för att kunna känna när han själv gömmer sig bakom försvarsmekanismer eller då han inte klarar av situationen längre. Ledarna menar även att då de bara är människor blir reaktionerna och hanteringen av konflikten annorlunda om de är inblandade eller ej. De anser även att det är viktigt att lära känna sig själv och hur man reagerar i konflikter. Enligt Eliasson (2001) är detta en förutsättning för att man ska lära sig av konflikten och inte ta åt sig för mycket känslomässigt, med andra ord hantera konflikten konstruktivt.

Alla IP menar att medarbetarna generellt behöver lite ledning för att förstå att det kan komma något konstruktivt ur en konflikt. Enligt Bolman (1995) är det viktigt att man betonar de gemensamma målen och det man vinner på att lösa konflikten för att kunna lösa den konstruktivt. Här är det än en gång upp till ledaren att sälja in det till medarbetarna.

### **5.2.7 Måste alla konflikter hanteras?**

Alla IP är överens om att inte alla konflikter behöver hanteras. De som inte går ut över verksamheten eller skadar individerna i organisationen behöver ej hanteras. Här delar våra IP de Klerks (1991) åsikter att alla konflikter ej behöver tas bort så länge de inte är alltför påfrestande. Våra IP betonar att de personliga konflikterna kan man som ledare inte gå in och lösa. Dock kan de lätt gå överstyr och därför bör ledaren gå in och påminna medarbetarna om att verksamheten måste fortgå även om de inte kan komma överens. Vi vill dock poängtera att man bör vara noga med att man inte bara lägger locket på då konflikten lätt kan blomma upp igen. Rätten att säga ifrån får inte utnyttjas som en försvarsmekanism.

### **5.2.8 Hjälpt utifrån**

Alla våra ledare har använt sig av organisationskonsulter antingen för att skapa starkare teamkänsla eller få hjälp med en konflikt. Anledningarna till att de kallade in en utomstående part för att få hjälp med en konflikt var att de ansåg att det var bra med någon utan bakgrund i konflikten, situationen var så laddad att ledarens närvaro endast hade förvärrat situationen eller att man inte kände att man klarade av att lösa den. Enligt van Slyke (2001) och Ellmin (1992) är dessa orsaker anledning till att kalla in en tredje part. Vi anser att det kan vara bra att kalla in en utomstående då vi tror att de kan vara mer kompetenta än ledarna inom detta område. Konflikten kan då lättare lösas och ledaren kan eventuellt även lära sig något. Medarbetarna borde tycka att det är lättare att prata mer öppet med en utomstående som inte är involverad i konflikten och som de vet att de inte i framtiden kommer att ha dagligt samarbete med.

## **5.3 Sammanfattning av resultatdiskussion**

Teorins syn på konflikter överensstämmer med organisationskonsulternas och ledarnas syn. Konflikter är nödvändiga för att starta ett förändringsförlopp som för en organisation och/eller individer framåt.

Det talas om olika stereotypa ledarstilar i teorin. Beroende på situationen skall man som ledare använda sig av olika egenskaper från dessa stilar. Det går med andra ord inte att

begränsa sitt ledarskap till en stil. Dessa synsätt stämmer överens med det resultat vi har fått i intervjuerna.

I teorin och bland våra organisationskonsulter talas det om att ledarna har det yttersta ansvaret för konflikter, vilket våra intervjuer med organisationskonsulter och ledare visar att ledarna inte alltid förstår. I teorin talas det om att om man inte har en förståelse för sin situation kan man inte använda sina kunskaper på rätt sätt. Med andra ord kommer ledaren inte att kunna hantera konflikter i den utsträckning han bör om han inte har förståelse för vilket ansvar han har. Intervjuerna visar även att ledare generellt har dålig kunskap om sin roll i organisationen och vad de har möjlighet att påverka. Detta är allvarligt då ledarskapet enligt teorin inte är en envägsprocess. Ledarna måste förstå att genom deras egna handlingar och engagemang för sina medarbetare påverkas även medarbetarnas sätt att agera.

Kommunikationen verkar som ett förebyggande instrument mot konflikter. Om alla får möjlighet att framföra sina åsikter blir det lättare att ta tag i problemen i ett tidigt stadium och därmed behöver inte konflikter uppstå. Mer tid bör avsättas till detta i dagens organisationer då det är något ledare och organisationer inte verkar prioritera. Att kommunikationen har en roll i förekomst och hantering av konflikter är något som vår studie visar. Teorin förespråkar kommunikation då det lättar på trycket. Vår empiri visar att kommunikationen underlättar för ledaren att få en uppfattning om medarbetarnas åsikter. Genom att ledaren på det sättet engagerar sig i medarbetarna skapas ett förtroende för ledaren. Genom förtroendet hör medarbetarna lättare av sig då något inte står rätt till, vilket gör att många problem inte behöver växa till konflikter. Detta stämmer överens med teorin som menar att om ledaren skapar fungerande arbetsrelationer mellan sig och medarbetarna kan han minska konflikterna. Vår empiri visar att ledaren kan förebygga konflikter med ett empatiskt förhållningssätt. Teorin visar att med ett empatiskt förhållningssätt är det lättare att acceptera beslut och se skillnad mellan objektiva och subjektiva sakfrågor. Att ledaren visar empati anser våra intervjupersoner även vara viktigt vid en lösning av konflikten.

Ledaren måste enligt teorin få medarbetarna att förstå organisationens mål. Detta synsätt får stöd i empirin där det även tilläggs att då målen är tydliga för ledningen betyder inte det att medarbetarna kan ta dem till sig. I empirin framgår även att om det saknas en gemensam värdebas som alla står bakom skapas en osäkerhet som kan leda till problem. Detta är ett sätt att skapa onödiga konflikter.

Då en konflikt har uppstått och hantering av den skall ske, är det viktigt hur ledaren säljer in hanteringen till medarbetarna. Ledaren kan inte tvinga medarbetarna att handla på ett visst sätt; dock kan han påtala fördelarna med just detta tanke- och handlingssätt. Detta är av stor vikt då medarbetarnas inställning till konflikthanteringen har en avgörande betydelse i och med att viljan att lösa konflikten måste finnas för att så skall ske.

## 6. Avslutande kommentar och slutsatser

Vår studie visar att konflikter är en ständig återkommande del i arbetslivet. De förekommer mer eller mindre på alla arbetsplatser och påverkar arbetsklimatet både

positivt och negativt. De positiva effekterna märks mer långsiktigt medan de negativa ofta uppstår i konfliktens närhet. De negativa effekterna kan reduceras om man hanterar konflikten på rätt sätt. Då kan man även lättare ta tillvara de positiva effekterna av en konflikt. Vi anser därför att kunskaper om konflikter är viktig både för ledare och medarbetare. Vår studie visar att mer kunskap om konflikter efterlyses. Konflikter bör läggas ett större fokus på från både organisation och ledare då konflikters förlopp och verkningar är en effekt av individers handlande efter de förutsättningar som råder. Om man lär sig att se på konflikter som en möjlighet istället för något ont tror vi att man lättare kan hantera och få ut något konstruktivt av konflikter. Vi tror att många organisationer idag inte tar upp alla konflikter till ytan. Detta kan bero på att det saknas tid, ork och resurser. En risk finns då att mycket idéer går förlorade i det tysta.

Det är viktigt att se till att rätt person sitter på rätt plats i organisationen då olika personligheter passar på olika tjänster. Genom att ha detta i åtanke när man anställer individer leder det till att man kan få ut så mycket som möjligt av varje person. Detta anser vi är extra viktigt att ha i åtanke vid tillsättning av en ledartjänst då vår studie visar att det krävs att ledaren har andra egenskaper och kunskaper än de som rör organisationens verksamhet. Ledarens handlingar har dessutom, enligt en av våra ledare, större genomslagskraft än vad den enskilda medarbetarens har. I hur stor grad det tas hänsyn till vem man placerar på vilken tjänst i en anställningsprocess är något vi undrar över.

Vi anser att vi genom vår studie visar att ledaren genom sina medvetna handlingar kan minska konfliktförekomsten. Hans roll blir att arbeta för ett öppet tolererande klimat där man får tillfälle att vädra sina åsikter för att på det sättet undvika att de utvecklas till en konflikt. Genom att skapa ett förtroende mellan sig och sina medarbetare och föra en naturlig dialog försvinner många spänningar. För medarbetarna blir steget mindre att vända sig till ledaren, vilket gör att det blir lättare för ledaren att tidigt få upp ögonen för problem som skulle kunna växa till konflikter. Många onödiga konflikter kan då förebyggas och därmed finns det mer tid till de konflikter som kan leda till en positiv förändring. För att konflikthanteringen skall gå så smidigt som möjligt krävs det att man hittar tillbaka till sakfrågan. Vi tror att det då är en förutsättning att alla vågar säga vad de egentligen tycker och känner.

Genom ett förtroende mellan medarbetare och ledare kan ledaren även påverka medarbetarnas reaktioner på konflikten. Förtroendet, tillsammans med tillit, minskar behovet av att gömma sig bakom en försvarsmekanism då medarbetarna vågar anförtro sig till ledaren och tala om hur de egentligen känner. På det sättet blir reaktionerna mer rättvisande och därmed eventuellt lättare att hantera. Genom en fungerande kommunikation lär ledaren känna sina medarbetare. Han får då lättare att förstå och se vad som döljer sig bakom medarbetarnas reaktioner. Ledaren kan påverka sina egna reaktioner genom god självkänedom. Genom att känna sig själv blir det lättare för honom att reagera på ett mer konstruktivt sätt. Det är en viktig aspekt vid konfliktens utveckling att ledaren kan hantera sina känslor då vi tror att han genom sin reaktion påverkar resten av arbetsgruppen.

Ledarens kommunikation med sina medarbetare är en viktig del i hans yrkesroll. En av hans arbetsuppgifter är att arbeta in de mål organisationen ställt upp. Utan en

fungerande kommunikation blir det svårt för medarbetarna att förstå och därmed ta till sig målen. Det kan skapa osäkerhet och därmed en grogrund till konflikter. Ledaren bör visa engagemang för sina medarbetare och få dem att känna sig delaktiga i organisationen. Genom att stämma av och intressera sig för deras arbete kan ledaren visa att de är en viktig del i organisationen.

I konflikthantering måste ledaren komma ihåg att han alltid har det yttersta ansvaret oavsett om han väljer att gå in i konflikten och hantera den aktivt eller fungera som ett bollplank. Detta är något inte alla ledare arbetar efter och därmed inte tagit till sig. Det är viktigt att ledaren vågar ta tag i en konflikt för att den inte skall gå överstyr. Han måste även våga sätta stopp för konflikter som inte kan bidra till en förbättring. Studien visar att ledare inte alltid har tillräcklig kunskap om sin roll och vad de påverka. Generellt behöver ledare större kunskap om detta och större förståelse för sin roll som ledare.

## 7. Referenslista

### 7.1 Metodelitteratur

Ejlertsson, 1996. *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Holme, I.M. & Solvang, B.K. 1991. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, J. K. 1993. *Intervju. Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidsson, B. 1994. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R & Tebelius, U. 1987. *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Rosengren, K. E. & Arvidson, P. 1992. *Sociologisk metodik*. Falköping: Almqvist & Wiksell.

Trost, J. 1997. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T. 1986. *Orientering i källkritik*. Stockholm: Esselte Studium.

### 7.2 Övrig litteratur

Abrahamsson, B. 2000. *Organisationsteori – moderna och klassiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Arvonen, J. 1989. *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur

Bakka, J F, Fivesdal, E., Lindkvist, L. 1993. *Organisationsteori, struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber Hermod

Bolman, L G., Deal, T E. 1995. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Dimbleby, R. & Burton, G. 1999. *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.

Ellmin, R. 1992. *Att hantera konflikter på jobbet*. Arlöv: Almqvist & Wiksell Förlag AB



Janis, I., Mann, L. 1977. *Decision making – A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: The free press

Klerk, A de. 1990. *Att leda*. Värnamo: Timbro

Klerk, A de. 1991. *Att hantera konflikter. I arbete och grupp*. Göteborg: Timbro.

Larsson, P., Larsen, H. 1992. *Ledare lär i jobbet – om erfarenhetsbaserad ledarutveckling*. Malmö: Almqvist & Wiksell Ekonomiförlagen

Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. 1979. *Arbetsgruppens psykologi*. Lund: Natur och Kultur

Lennéer Axelsson, B & Thylefors, I. 1991. *Arbetsgruppens psykologi*. Lund: Natur och Kultur

Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. 1997. *Om konflikter. Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur.

Lennerlöf, L. 1989. *Arbetsmiljön ur psykologisk och sociologisk synvinkel*. Stockholm: Allmänna Förlaget

Maltén, A. 1998. *Kommunikation och konflikthantering - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Olsson, E. 1985. *Mellanmänskliga förändringsprocesser*. Lund: Studentlitteratur.

Olsson, E. 1988. *Förändring och konflikt*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J., Targama, A. 1998. *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Senge, P.M. 1998. *Den femte disciplinen*. Stockholm; Nerenius & Santéus Förlag.

Van Slyke, E. J. 2001. *Konfliktlösning på nytt sätt*. Malmö: Richters.

Weber, M. 1964. *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press London; Collier-Macmillan

Yukl, G. 1998. *Leadership in organizations*. New York: Englewood Cliffs; Prentice Hall Cop.

### 7.3 Artikel

Eliasson, P.O. 2001. *Konflikter handlar ofta om något viktigt. Skolledaren 9/01*

## **Bilaga 1**

### **Intervjuguide organisationskonsulter**

#### **ALLMÄNT OM YRKET ORGANISATIONSKONSULT**

1. Vilken utbildning har du?
2. Hur länge har du arbetat som organisationskonsult?
3. Berätta om ditt tillvägagångssätt när du anlitas vid en konflikthantering.
  - I vilket skede i en konflikt kallas du in? Av vem?
  - Vilken roll spelar du i konflikten?
4. Har konflikten tagits tag i innan du kallats in? Om ja, av vem?

#### **KONFLIKTER**

5. Vad är det första du gör när du kallas in?
6. Vad anser du vara den viktigaste komponenten i konflikthanteringen?
7. Hur ofta, anser du, att den offentliga konfliktorsaken är den egentliga konfliktorsaken? Anser ledaren detta också?
8. Vilka symtom på en konflikt är vanligast?
9. Hur bemöter ledarna konflikthanteringen?
10. Hur bemöter medarbetarna konflikthanteringen?
11. Vilka försvarsmekanismer är vanliga, både från medarbetarna och från ledaren?
12. Hur viktigt är det att upptäcka en konflikt i ett tidigt stadium för att konflikten ska kunna vändas till något konstruktivt?
13. Måste alla konflikter lösas? Om nej, vilken typ av konflikter kan lämnas olösta?
14. Vilken påverkan har företagets struktur, och även grad av struktur, på konfliktförekomst?

#### **LEDARENS ROLL I KONFLIKTEN**

15. En ledare bör arbeta för att förebygga konflikter. Hur anser du att detta fungerar ute på arbetsplatserna?
16. Vilken roll anser du att en ledare bör ha i konflikthanteringsprocessen? I förhållande till organisationskonsulten?
17. Vilken roll spelar ledarens kommunikation med sina medarbetare i en konflikt?
18. Vilka fel är vanliga att ledaren gör i samband med konflikter?
19. Har ledare generellt kunskap om hur de skall handla?
20. Hur skiljer sig olika ledarstilar sig åt när det gäller påverkan på konflikter?
21. Är det svårt att få medarbetarna att förstå det konstruktiva som kan komma ur konflikten? Vilken roll har ledaren här?
22. Finns det tillfällen då ledaren bör lämna över konflikten till någon annan för att konflikten ska kunna bearbetas och lösas? Inser ledaren när detta sker?

#### **AVSLUTNING**

23. Är det något väsentligt vi har missat? Något du vill tillägga?

## **Bilaga 2**

### **Intervjuguide ledare**

#### **BAKGRUND**

1. Vilken utbildning har du?
2. Hur länge har du varit yrkesverksam?
3. Vilken befattning har du? Hur länge har du haft den/liknande?
4. Hur många medarbetare är du ansvarig för?

#### **ALLMÄNT**

5. Vad har du för förhållningssätt till konflikter?
6. Hur mycket förekommer konflikter på din arbetsplats? I vilken grad påverkar de verksamheten?
7. Beskriv ert konfliktförebyggande arbete. Finns det utarbetade riktlinjer?
8. Har du någon utbildning i konflikthantering? Varifrån?

#### **LEDARENS ROLL I KONFLIKTER**

9. Anser du att ledare generellt sett har tillräcklig kunskap om hur man hanterar och förebygger konflikter?
10. Vilken roll anser du att du som ledare har i det förebyggande arbetet?
11. Hur ser din informella kontakt ut med dina medarbetare?
12. Vilken kontakt anser du viktigast, den formella eller den informella, i det konfliktförebyggande arbetet?
13. Vilka konfliktsymtom stöter du på?
14. Vilka försvarsmekanismer stöter du på?
15. Vad gör du när du ser tecken på en konflikt?
16. Vad anser du vara den viktigaste komponenten i konflikthantering?
17. Vilken påverkan har företagets struktur, och även grad av struktur, på konfliktförekomst?
18. Hur ofta anser du att du får den egentliga konfliktorsaken av dina medarbetare?
19. Hur viktigt är det att upptäcka en konflikt i ett tidigt stadium?
20. Måste alla konflikter lösas? Om nej, vilka kan lämnas olösta?
21. Hur bemöter medarbetarna konflikthanteringen?
22. Ser medarbetarna det konstruktiva som kan komma ur en konflikt?
23. Vilken roll anser du att du har där?
24. Anser du att du behandlar konflikten olika beroende på om du är inblandad eller ej i konflikten?
25. Finns det tillfällen då du har känt att du bör lämna över konflikten till någon annan? Om ja, har du då kallat in en utomstående organisationskonsult för hjälp med en konflikt?
26. Vilken roll hade du i förhållande till organisationskonsulten?
27. Ändrades ditt kunnande och synsätt på konflikter efter det?

#### **AVSLUTNING**

28. Är det något väsentligt vi har missat? Något ni vill tillägga?