



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Olika typer av konflikter på arbetsplatsen

– En fallstudie på ett mindre privat företag i södra Sverige

Sara Sätersten, Emelie Tufvesson

Kandidatuppsats, VT 2009

Handledare: Roger Sages

Abstract

This essay examines how employees in a small company (13 employees) in southern Sweden describe their experiences of conflicts in their workplace. A qualitative emergent design was used, and participants were given an open question and were asked to complete a written answer to it. The material was analyzed through an intuitive phenomenological approach as well as through a lexical analysis in the Sphinx Lexica computer program and through a comparative analysis, examining the material in the light of prior research and theories. Results show that participants describe their experiences of conflict in the workplace as emotional and with specific notions of roles and responsibilities, communication, jealousy and injustice, respect, bullshit/gossip and possibilities. Prior research and theories in the area of conflict in the workplace, does to some degree but not sufficiently explain and describe the participants' experiences.

Keywords: Conflict, conflicts in workplace, types of conflict, interpersonal conflict

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats var att genom en explorativ fallstudie se vilka olika typer av konflikter som beskrivs av anställda på ett mindre företag (13 anställda) i södra Sverige. En kvalitativ, emergent design användes för studien. Samtliga medarbetare på företaget ingick i urvalet och fick svara helt fritt på en öppen fråga kring vilka spänningar, friktioner eller möjliga konflikter de upplever på sin arbetsplats. Materialet analyserades med en intuitiv fenomenologisk ansats, samt genom en lexikalisk analys i dataprogrammet Sphinx Lexica och en komparativ analys utifrån tidigare forskning och teorier i ämnet. Resultatet visar att deltagarna i studien talar om upplevelsen av konflikt på arbetsplatsen som emotionell, samt med uttryck kring teman roller och ansvar, kommunikation, avundsjuka och orättvisa, respekt, skitsnack och konflikters möjligheter. Tidigare forskning och existerande teorier inom området konflikter på arbetsplatsen kan förklara deltagarnas upplevelser till viss del, men inte fullständigt.

Nyckelord: Konflikt, konflikter i arbetslivet, typer av konflikter, interpersonella konflikter

Innehållsförteckning

INTRODUKTION	6
TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	7
<i>Definition av begreppet konflikt.....</i>	7
<i>Intrapersonella, interpersonella samt apersonella konflikter.</i>	7
<i>Vertikala och horisontella konflikter.....</i>	8
<i>Konstruktiva och destruktiva konflikter.....</i>	9
<i>Latenta och manifesta konflikter.....</i>	9
<i>Kognitiva och affektiva konflikter.</i>	10
<i>Uppgiftskonflikter, relationskonflikter samt processkonflikter.....</i>	10
<i>Gain/loss, right/wrong samt correct/incorrect.</i>	11
<i>Granérs konfliktuppdelning.</i>	12
<i>Malténs konfliktuppdelning.</i>	13
SYFTE.....	14
FRÅGESTÄLLNING	14
METOD.....	14
EN ÖPPEN FRÅGA	15
ETT SKRIFTLIGT SVAR	15
DELTAGARE OCH URVAL	16
<i>Avgränsning.....</i>	16
<i>Företaget.</i>	16
<i>Deltagare i studien.....</i>	16
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH DATAINSAMLING	17
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID DATA-ANALYS	18
<i>Öppenhet.....</i>	18
<i>Förståelse.</i>	19
<i>Närhet.....</i>	19
<i>Reflektion.....</i>	19
<i>Om perspektiv, objektivitet och forskaren som verktyg.....</i>	19
<i>Validering.....</i>	21
ETISKA ASPEKTER	21
RESULTAT.....	22
FENOMENOLOGISK INTUITIV ANALYS.....	24
<i>Kommunikation - att lyssna och bli hörd.</i>	24
<i>Roller och ansvar.</i>	25
<i>Avundsjuka och orättvisa.....</i>	25
<i>Känslor – ”som ligger och pyr”.....</i>	25
<i>Respekt.....</i>	26
<i>Skitsnack.</i>	26
<i>Möjligheter.</i>	26
LEXIKALISK ANALYS.....	27
<i>Pronomen.....</i>	32
KOMPARATIV ANALYS UTIFRÅN VÅR TEORETISKA UTGÅNGSPUNKT	33
SAMMANFATTNING	35

DISKUSSION.....	40
RESULTATET I FÖRHÅLLANDE TILL DEN TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTEN	41
<i>Kommunikation.</i>	41
<i>Roller och ansvar.</i>	41
<i>Känslor.</i>	42
<i>Positiva effekter utav konflikter.</i>	43
OM PSEUDOKONFLIKTER	43
OM AVUNDSJUKA OCH ORÄTTVISA.....	44
PRONOMEN	45
FÖRSLAG PÅ VAD FÖRETAGET KAN JOBBA VIDARE MED	46
FRAMTIDA FORSKNING	46
REFERENSER	48
BILAGOR	51
BILAGA 1 - PROJEKTBSKRIVNING	51
BILAGA 2 - ÖPPEN FRÅGA	52

Introduktion

En stor del av våra liv spenderar vi med någon form av arbete. I de flesta fall sker detta på en arbetsplats där interaktion med medarbetare är en central del, i större eller mindre utsträckning. Med tanke på både skiftande arbetsuppgifter och personligheter är det inte konstigt att en hel del oenigheter uppstår. Dessa kan utvecklas och leda till samarbetsproblem och öppna konflikter, där en del är djupa och långdragna, medan andra ligger på ytan och är lätta att ta itu med.

Den syn många har på konflikter är att det är något negativt. Att det är ett negativt laddat fenomen kanske främst kan ses i den oro och brist på trygghetskänsla som kan åtföljas konflikten. Men konflikter behöver inte alltid innebära något negativt, utan kan även bidra till både utveckling och, i slutändan, samförstånd. Faktum är att en del typer av konflikter, de som kan leda till positiva resultat, under kontrollerade former bör uppmuntras (Markham, 2000). Dock är det ett faktum att obearbetade konflikter tar onödigt mycket energi på arbetsplatsen, både på individ-, arbetsgrupps- och organisationsnivå. Konflikter är troligtvis den mest underskattade av alla orsaker till minskad produktivitet för en arbetsgrupp. Vidare kostar det stora summor pengar för organisationen, inte bara i form av minskad produktion och effektivitet, utan även i den bemärkelsen att konflikter i värsta fall kan leda till både sjukskrivningar och hög personalomsättning (Ahrenfelt & Berner, 2003).

I alla sammanhang där individer interagerar förekommer konflikter och den mest framträdande aspekten hos konflikter är att de nästan är en inneboende egenskap i en grupp liv och dynamik (Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005). Konflikter kan både hjälpa och skada de relationer vi har, beroende på hur de hanteras. De kan innebära möjlighet att klargöra meningsskiljaktigheter och olika förväntningar. Men konflikter innebär även ofta starka känslor, vilket sällan är den bästa förutsättningen för framgångsrik konflikthantering (Sears, Peplau & Taylor, 1991).

Om konflikter får gro för länge utan att identifieras kan det leda till att de tar ett mer våldsamt uttryck. Kan man särskilja olika typer av konflikt, så kan man även bemöta dem som uppkommer på ett adekvat sätt och vidare förebygga och förhindra att det går så långt (Herscovis et al., 2007). En studie har visat att de arbetsgrupper som aktivt hanterade uppkomna konflikter i relation till vilken typ av konflikt det handlar om, genom till exempel öppna diskussioner och kompromisser, presterade bättre i sitt arbete och upplevde färre konflikter (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

Författarna till den här uppsatsen tror att om man har god kännedom om och förståelse för vilka olika typer av konflikter som kan förekomma på arbetsplatser, blir det lättare att

bemöta dem som uppkommer. Genom denna explorativa fallstudie vill vi se vilka olika typer av konflikter vi kan finna på en specifik mindre arbetsplats inom privat sfär. I anknytning till tidigare modeller och teorier angående typologi av konflikter tror vi att studien inte bara kan ge en ökad förståelse, utan även väcka intresse för det ständigt aktuella ämnet ute i arbetslivet - konflikter.

Teoretisk utgångspunkt

Definition av begreppet konflikt. Enligt Svenska akademins ordlista (SAOL, <http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>) är en konflikt detsamma som en motsättning, strid eller tvist. Nationalencyklopedin (<http://www.ne.se/konflikt>) lägger till villkoret att motsättningen, striden eller tvisten kräver lösning för att definieras som konflikt. I ett socialpsykologiskt perspektiv kan en konflikt definieras som den motsättning som uppstår när en individ blir hindrad av någon annan att uppnå sitt mål (McKenna, 2006), eller helt enkelt när olika individers handlingar kolliderar. Det vill säga att en konflikt innebär mer än bara en motsättning, det krävs även en relation mellan individerna. Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar detta genom att hävda att en definition som enbart handlar om motstridiga intressen är alltför vag, och lägger till villkoret av beroende mellan parterna. Om det finns ett beroende mellan parterna kommer det att handla om en konflikt till skillnad från konkurrens, och därmed innehålla en aspekt av beteende. Om man dessutom lägger till villkoret av emotionalitet i definitionen, förstår man skillnaden mellan konflikt som något subjektivt och personligt i jämförelse med konkurrens.

Denna uppsats kommer att hantera olika typer av konflikter utifrån ett organisationsperspektiv, alltså konflikter på arbetsplatsen, och mer specifikt i den mindre arbetsgruppen. Den fortsatta teoretiska utgångspunkten kommer, på grund av att vi använder just en explorativ ansats, vara bred med många olika aspekter, och avslutas därmed inte med en viss utvald modell att utgå ifrån.

Intrapersonella, interpersonella samt apersonella konflikter. Som en belysning av konfliktodynamiken på arbetsplatser gör ett flertal författare en kategorisering av konflikttyper som består av intrapersonella, interpersonella och apersonella konflikter (Ekstam, 2004A; Lennér Axelson & Thylefors, 1996; Maltén, 1998). Inte alltför sällan innehåller en konflikt på arbetsplatsen ingredienser från samtliga tre typer.

De intrapersonella konflikterna är de vi har inom oss själva, med andra ord individuella konflikter. Aggressionshämningar, samvetskval eller ambivalens är exempel på

vad det kan handla om när en individ är i konflikt med sitt inre jag. Dessa typer av konflikter behåller vi oftast inom oss, men de kan gå ut över andra och därmed leda till grupproblemer.

De interpersonella konflikterna är vad vi kallar för mellanmännsliga konflikter. Konflikter mellan människor inom organisationer kan ha allt från fakta- och sakinnehåll, till kolliderande åsikter och värderingar. Det kan även vara att den så kallade "personkemin" inte är optimal. Markham (1996) gör en förlängning av beskrivningen av de interpersonella konflikterna och talar där om konflikter mellan två individer, inom en grupp av individer samt mellan två eller flera grupper inom en organisation.

Till skillnad från de två förstnämnda konflikttyperna så är de apersonella konflikterna utanför oss själva, och kallas ofta för systemkonflikter. Dessa ligger på organisationsnivå, men visar sig dock vanligtvis först på den mellanmännsliga arenan. De apersonella systemkonflikterna bottnar i organisationens utformning i form av mål, syfte, resurser, strukturer eller roller. Den vanligaste orsaken till att detta leder till konflikter är att det i dessa avseenden finns en otydlighet eller otillräcklighet från ledningens håll, vilket leder till osäkerhet hos individerna. Maltén (1998) menar att det föreligger en oenighet mellan idé och verklighet och gör inom denna typ av konflikt en vidare uppdelning som består utav system-, struktur- samt lojalitetskonflikt. Även Ellmin (1992) tar upp distinktionen mellan intra-, inter- och systemkonflikter, men menar att detta är ett mycket övergripande sätt att närma sig konflikter.

Vertikala och horisontella konflikter. Bolman och Deal (2003) beskriver konflikter inom organisationer utifrån ett så kallat politiskt ramverk. Detta innebär att kombinationen av små (eller otillräckliga) resurser och olika intressen och mål gör att konflikter kommer som ett brev på posten, och synsättet innebär att konflikter är naturliga och oundvikliga. Konflikt är därmed inte nödvändigtvis ett tecken på eller uttryck för att något inte står rätt till eller att något är fel. Det finns sällan tillräckligt med resurser för att kunna ge alla vad de vill ha. Individer konkurrerar om arbete, titlar, prestige och så vidare, medan avdelningar konkurrerar om bland annat resurser och inflytande. Fokus inom det politiska ramverkets perspektiv är inte att lösa konflikten, utan ligger på strategi och taktik. Om man inte kan göra sig av med konflikter blir frågan istället hur man kan göra det bästa av situationen. Konflikter inom organisationen uppstår sannolikt vid "gränser" eller gränssnitt mellan grupper och enheter. Horisontella konflikter uppstår i gränssnittet mellan avdelningar och enheter, medan vertikala konflikter uppstår mellan olika hierarkiska nivåer. Kulturella konflikter är en annan typ som Bolman och Deal (2003) valt att ta upp i sammanhanget och dessa kan uppstå mellan grupper med olikheter i värderingar, uppfattningar, traditioner och livsstilar.

Ahrenfelt och Berner (2003) talar också om vertikala konflikter och menar att konflikter mellan medarbetare och chef sker på grund av det ojämlika förhållandet. De krav chefen har på medarbetarens roll och prestationer kan leda till konflikter emellan, likaså kan kommunikationsbrister vara en källa till konflikt. Otydligt ledarskap leder till en otrygg medarbetare och en otrygg människa fungerar dåligt i relationer och har lätt att försätta sig i en konfliktsituation. En annan viktig aspekt är att eftersom de har olika positioner i organisationen, förekommer det olika synsätt som måste beaktas, och inte allt för sällan kan dessa synsätt kollidera. Ingående i de horisontella konflikterna finner vi dels konflikter mellan medarbetare (på jämbördig nivå), och dels konflikter mellan arbetsgrupper. Konflikter mellan två medarbetare kan få en hel arbetsgrupp (inklusive chefen) att må dåligt, vilket även leder till negativa följder såsom improduktivitet i arbetet. De menar vidare att det ibland kan vara organisationsstrukturen som i botten ligger bakom och orsakar vissa konflikter.

Konstruktiva och destruktiva konflikter. Konflikter är inte enbart av ondo utan innehåller oftast både bra och dåliga, positiva och negativa aspekter. Det bästa vore givetvis om de negativa konflikterna helt kunde undvikas, men eftersom detta inte är fallet så bör fokus istället läggas på att hitta den mest positiva lösningen och se till det goda som kan komma ut av en konflikt. Konflikter kan förstärka de enskilda parternas roller, generera entusiasm och idealism, långsiktigt förbättra kommunikationen parterna emellan, och inte minst ge utrymme för att släppa ut de känslor som legat undertryckta (Markham, 2000). ”Frånvaro av konflikter är inget tecken på styrka eller mognad, snarare på rädsla eller likgiltighet” (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005, sidan 57). Jehn och Chatman (2000) menar även de att total avsaknad av konflikt i en grupp inte är av godo, varken för gruppens eller för individens utveckling.

Många andra författare och forskare inom ämnet talar om samma indelning, men benämner det istället som att konflikterna är konstruktiva eller destruktiva (Andersen, 2005; de Klerk, 1991; Ekstam, 2004B; Ellmin, 1992). McKenna (2006) är inne på samma spår och menar att de konstruktiva och därmed funktionella konflikterna hjälper gruppen att komma vidare och närmare sitt mål, medan de destruktiva skapar okontrollerade situationer som innehåller negativa känslor och snarare hindrar gruppen att komma vidare.

Latenta och manifesta konflikter. Ellmin (1992) gör en distinkt skillnad på manifesta, öppna konflikter samt latent, underliggande konflikter. Manifesta är de som vi ser, medan de latent inte synliggörs och därmed inte talas om eller bearbetas heller. Dock är det gärna det som finns underliggande som själva konflikten handlar om. Även Larsen (2002) gör en uppdelning i latent respektive öppna konflikter och menar att den är befogad, men samtidigt

framhävs det att vi måste se till den successiva övergång som finns dem emellan. Det är viktigt att vara medveten om att det hela tiden är möjligt att latent, underliggande motsättningar kan trappas upp och bli aktiva, öppna konflikter. Både de dolda och öppna konflikterna kan vara symptom på att någonting inte fungerar i organisationen och eftersom konflikter oftast bara speglar ”toppen av ett isberg” måste man förhålla sig till både konflikten som sådan och de underliggande förhållanden som finns. Att endast lösa en specifik konflikt blir därmed inte alltid svaret.

Kognitiva och affektiva konflikter. I den organisationsmässiga kontexten menar Larsen (2002), liksom flera andra författare (de Klerk, 1991; Lennéer Axelson & Thylefors, 2005), att indelningen i kognitiva och affektiva konflikter är konstruktiv. Dessa faller under de så kallade manifesta och öppna konflikterna. Då Larsen redogör för de kognitiva konflikterna syftar han på oenighetskonflikter. Dessa kännetecknas av att det råder en sakligt eller yrkesmässigt relaterad oenighet som uttrycks tydligt då den framträder i konfliktform. Trots att det finns ett visst personligt engagemang så kan det oftast hållas ett visst avstånd kring dessa typer av konflikter. Detta till skillnad från de affektiva konflikterna, i vilka det oftast förekommer starka känslopräglade argumentationer. Denna typ av konflikter är knutna till relationer och personliga förhållande och inbegriper starka och ofta obehagliga känslor som kan frambringa direkta personliga angrepp. Brännlund (1991) uppskattar att proportionen mellan dessa konflikttyper är så pass snedfördelad att högst 10 % har sin grund i sakfrågor, medan åtminstone 90 % har en känslomässig grund. Enligt Larsen (2002) innebär de känslomässiga även en öppen kamp med mycket prestige inblandat och allt för ofta används ofina metoder. De affektiva konflikterna kan lätt leda till negativa förhållningssätt, cynism, missförtroende, undvikande, samt ilska och aggression. Detta är viktigt att försöka förhindra och om det gått för långt är det viktigt att avbryta och försöka lösa den uppkomna situationen.

Uppgiftskonflikter, relationskonflikter samt processkonflikter. Jehn (1997) talar också om affektiva och kognitiva konflikter, men den närmaste översättningen från hennes engelska benämningar på dessa skulle istället bli relationskonflikter och uppgiftskonflikter. I senare forskning har hon, utöver dessa två, identifierat ytterligare en typ av konflikt på arbetsplatsen. Jehn fann belägg för en tredje distinkt typ utav konflikt, kallad processkonflikt, vilken gäller oenighet kring medel att nå målen i processen. Det kan till exempel handla om oenigheter kring arbetssätt eller ansvarsområden. Den föreslagna nya konflikttypen innebär alltså konflikt kring frågan ”hur” istället för frågan ”vad” (som är fallet vid uppgiftskonflikt). De tre typerna av konflikter (figur 1), existerar vidare på fyra olika dimensioner; känslomässighet,

betydelse, accepterade normer och lösningsmöjlighet. Varje utav dessa dimensioner kan med andra ord tillämpas på samtliga tre typer av konflikter.

Samexistens av de tre typerna kan förekomma och ger då en kombinerad effekt. Jehn och Chatman (2000) beskriver det som att konflikttyperna står i proportion, eller relation, till varandra, och vad de benämner som ”Proportional Conflict Composition” beskriver just detta. Hur proportionen ser ut blir sedan avgörande för hur en konflikt upplevs av gruppmedlemmarna. Med ”Perceptual Conflict Composition” följer även att konflikten och dess nivåer och intensitet oftast inte upplevs likadant utav gruppens medlemmar. Dessa olikheter kommer vidare att påverka gruppens effektivitet.

Relationskonflikt Konflikter kring relationer och de känslor de väcker	I hur hög grad negativ affekt upplevs och uttrycks i samband med konflikten Känslomässighet	Konflikternas omfattning och innebörd för gruppen Betydelse	I vilken grad del är accepterade i gruppen att ge uttryck för och tala om konflikter. Kan variera inom samma grupp, beroende på konflikttyp Accepterade normer	I hur hög grad individer i gruppen upplever att det är möjligt att lösa konflikten Lösningsmöjlighet
Uppgiftskonflikt Oenigheter kring sakfrågor (vad)				
Processkonflikt Oenigheter kring arbetssätt ansvarsområden, etc (hur)				

Figur 1. Jehns tre typer av konflikter (1997)

Gain/loss, right/wrong samt correct/incorrect. Ytterligare en modell med tre typer av konflikter på arbetsplatsen kan lyftas fram (figur 2). I Ohbuchi och Suzukis japanska undersökning (2003) föreslås en modell med följande tre typer: gain/loss issues, right/wrong issues och correct/incorrect issues. Gain/loss issues berör frågor kring vem som vinner eller förlorar i frågor kring anställdas personliga intresse (till exempel lönefrågor, tjänstefrågor och arbetsförhållanden). Uttalanden som tyder på en sådan konflikt är till exempel: ”Jag känner att jag behandlades orättvist”. Right/wrong issues är värderingskonflikter kring ansvar, rättigheter och skuld, men även regler och etik. Ett uttalande som tyder på en sådan konflikt är: ”Jag känner mig förrådd av en annan person”. Correct/incorrect issues innebär oenigheter kring hur arbetet ska utföras, vilket kan gälla till exempel metoder och processer. Ett

uttalande som tyder på en sådan konflikt är: ”Jag känner mig kritiserad för hur jag gör mitt jobb”.

Typ av konflikt	Innebörd	Exempel
Gain / loss issues	Vem vinner eller förlorar i frågor kring anställdas personliga intresse (ex. lönefrågor, tjänst etc).	Jag känner att jag behandlades orättvist
Correct / incorrect issues	Värderingskonflikter kring ansvar, rättigheter och skuld (regler, etik etc.).	Jag känner mig förrådd av en annan person
Right / wrong issues	Oenigheter kring hur arbetet ska utföras (processer, metoder etc).	Jag känner mig kritiserad för hur jag gör mitt jobb

Figur 2. Ohbuchi & Suzukis tre typer av konflikter (2003)

Granérs konfliktuppdelning. Enligt Granér (1994) uppstår en konflikt när det råder olika behov, känslor, attityder, åsikter eller handlingar som strider mot varandra och som därmed inte går att förena. Han har en bredare typologi av konflikter och menar att man kan urskilja fyra olika typer: sakkonflikter, intressemotsättningar, värderingskonflikter, samt relationskonflikter. En specifik konflikt kan renodlat sägas vara en utav dessa typer, men i allvarligare konflikter växer dessa gärna in i varandra och flera typer förekommer i en och samma konflikt.

Sakkonflikter kan inträffa då parterna har olika ståndpunkt kring en viss teori, händelse eller handlingsstrategi. Det kan till exempel handla om hur man ska lösa ett uppkommet problem. På arbetsplatser är det inte heller helt otänkbart med sakkonflikter såsom vilka arbetsuppgifter som bör prioriteras först.

Intressemotsättningar kan uppkomma kring frågor där inte allas behov kan tillfredsställas. Det kan bland annat gälla löneanspråk, semesterförläggning, olika arbetsuppgifter, sociala roller och där i även aspekter såsom status och makt. Det konflikterna egentligen handlar om är alltså hur någonting ska fördelas, det är där motsättningen mellan intressenterna finns. Intressemotsättningar brukar även kännetecknas av att det finns en slags normbildning kring de inblandades rättigheter, och att det därmed inte finns något som är självklart rätt i sammanhanget. Om vi som exempel talar om vem som bör ha högst lön så kan

det tänkas att de som har mest ansvar har högst lön, trots att man likaväl kan argumentera för att den som har fysiskt ansträngande arbeten och därmed riskerar att skada eller slita ut sin kropp bör ha högre lön.

Värderingskonflikter karaktäriseras av att det inte finns något givet svar. Detta eftersom olika individer har olika personliga uppfattning om saker och ting där det inte går att säga att ett visst synsätt är mer rätt än något annat. Dessa konflikter kan vara av både lättare och allvarligare slag.

Relationskonflikter kännetecknas av att två eller flera personer av olika anledningar inte går ihop. Den andra parten i sig, eller de beteende och handlingar denna utför i sammanhanget väcker negativa känslor såsom irritation, ilska eller rädsla. Parterna har svårt att förlika sig med varandra.

Malténs konfliktuppdelning. Maltén (1998) har en annan typologi av konflikter, som till viss del är av samma mening som Granér. Hans uppdelning av konflikter på gruppnivå består av sakkonflikter, rollkonflikter, psuedokonflikter, intressekonflikter samt värde- eller värderingskonflikter.

Sakkonflikter handlar om att man inte är överens om hur ett verkligt problem ska lösas, eller så kan det hända att man inte är överens om vad själva problemet är. Man kan vidare vara oeniga kring hur arbete ska läggas upp, vilka spelregler som gäller samt vad som är tillåtet respektive inte tillåtet.

Pseudokonflikter är egentligen kommunikationskonflikter och konflikter av denna typ beror på att vi inte förstår varandra – vi når inte fram med våra budskap. Det uppstår gärna missförstånd på grund av att vi tolkar in egna budskap i den andras ord och kroppsspråk. Även oklarheter i beskrivningen av mål och medel samt brister i introduktions-, informations- och kommunikationsinsatser kan vara grunden till pseudokonflikter.

Intressekonflikter uppstår ofta på arbetsplatser. Förväntningar, intressen och behov drar åt olika håll, kanske oftast på grund av att individer eller grupper främst ser till sitt eget bästa. Ett konkret exempel på en intressekonflikt kan vara när anställda vill ta ut sin semester. Arbetsgivaren vill gynna sin produktion och vill att personalen tar ut sin semester i intervall medan personalen vill ta ut sin semester till exempel när deras partner har semester.

Värde- och värderingskonflikter handlar om motsatsförhållanden kring vilken grundinställning vi har till olika saker. Våra värderingar kan bland annat skilja sig åt avseende olika kulturella, politiska eller ideologiska aspekter. Våra värderingar, som grundläggs i familjen under uppväxten, kan vidare även handla om människosyn, kunskapssyn, hederlighet, lojalitet, etik och moral. Konflikter av denna typ går oftast inte att lösa, eller är

åtminstone svåra att lösa då våra värderingar ”sitter i ryggmärgen”. Det som vi har lärt oss som barn om rätt och fel är djupt rotat och är svårt att ändra på. Detta kan vara bra att veta när man hamnar i en värderingskonflikt. Det hjälper oss att söka efter ett nytt och smidigare sätt att hantera konflikten, trots att den kanske inte går att lösa på ett djupare plan.

Rollkonflikter uppstår när vi inte uppfyller varandras förväntningar på hur vi ska bete och förhålla oss. En vanlig rollkonflikt är när vi inte är överens om vem som ska utföra vissa arbetsuppgifter på jobbet, det vill säga hur arbetsfördelningen ska vara. Sådana rollkonflikter kan inträffa då det råder bristande överensstämmelse mellan faktiskt och förväntat beteende. I en färsk studie utav Scheiman och Reid (2008) undersöktes huruvida individer med en mer central roll i organisationen och därmed högre auktoritet, upplever mer eller mindre konflikter än individer med mindre roll och lägre grad av auktoritet. Man fann främst att unga män i stor utsträckning upplever mer interpersonella konflikter ju högre roll de har i organisationen. Detta är fallet även hos unga kvinnor, men där i mindre utsträckning. Tidd och Friedman (2002) fann i sin studie att ju mer aktiv konflikthanteringsstrategi en individ använder sig av, desto lägre grad av rollkonflikt upplevs. En aktiv strategi motverkar upplevelse av osäkerhet och detta i sin tur leder till minskad upplevelse av arbetsstress och ökad upplevelse av tillfredsställelse med arbetet.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka olika typer av konflikter medarbetare på ett mindre företag inom privat sfär upplever på sin arbetsplats. Vi vill fånga deltagarnas egna erfarenheter, tankar och känslor för att skapa en helhetsbild av de konflikter som förekommer på företaget. Utöver det vill vi utifrån materialet göra en jämförelse med befintliga teorier och modeller för typer av konflikter på arbetsplatsen.

Frågeställning

- Hur beskriver anställda på ett mindre företag i privat sfär sina upplevelser kring konflikter på arbetsplatsen?
- Kan tidigare teorier och modeller i konflikttyper återspegla vad vi ser i vårt material?

Metod

Vi vill i vår studie titta på en dimension som vi anser inte framkommer genom kvantitativ metod – det vill säga hur deltagarna i studien upplever och hur de beskriver konflikter på sin arbetsplats. Vi vill förstå och beskriva deltagarnas upplevelser, snarare än

förklara dem med hjälp av orsakssamband. Vilken mening lägger deltagarna i sina upplevelser, hur tolkar de själva det som sker och hur sätter de det i sammanhang i sitt eget liv? Vi är intresserade av att titta på vad som sker i den ”verkliga” världen, i en naturlig situation, med så lite manipulation och påverkan som möjligt (Karlsson, 1993). Vi är inte intresserade av att hitta samband att generalisera till större sammanhang, eftersom dessa alltid är beroende av de individer som befinner sig i dem och deras sätt att tolka sin omvärld (Kvale, 1997). Studien blir därför kvalitativ, fenomenologisk, och görs explorativt eftersom det är omöjligt att göra något sorts objektiva urval bland alla teorier och modeller att utgå ifrån. Varje val vi som forskare gör, färgas av vår egen livsvärld och skulle därmed automatiskt bli utifrån vårt perspektiv. En explorativ studie är det minst subjektiva. Vi har därmed ingen hypotes att utgå ifrån, utan väljer att arbeta med en emergent kvalitativ design, vilket betyder att öppet undersöka vad som framkommer ur materialet.

En öppen fråga

Komplexiteten kring människors upplevelser och vad som påverkar dem är alltför omfattande för att en vanlig enkätstudie skulle kunna göra dem rätta. Vi väljer därför att låta deltagarna svara fritt i egna ord på en helt öppen fråga för att ligga så nära som möjligt deras egen upplevelse (Maykut & Morehouse, 1994). Frågan är möjlig att tolka på olika sätt, vilket inte är ett problem; dessa olika tolkningsmöjligheter utgör även de beskrivningar av individens livsvärld, vilket är vad vi är ute efter (Karlsson, 1993). Enkäter och frågeformulär lämpar sig inte, bland annat eftersom människors attityder, tyckanden och tänkanden inte är fasta och permanenta utan beroende av, och är i en ständig utveckling med, den diskurs de befinner sig i (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Människor har en både komplex och sofistikerad förståelse av sig själva och sin sociala omvärld som kan uttryckas både praktiskt och episodiskt, men har inte alltid den analytiska förmågan att beskriva de underliggande strukturerna och processerna. Därför blir vår uppgift som forskare att utifrån människors egna berättelser och beskrivningar just se dessa strukturer (Kim, Yang & Hwang, 2006).

Ett skriftligt svar

Vårt sätt att uppfatta världen styrs av språket. Genom språket signalerar och uttrycker vi hur vi uppfattar oss själva och tolkar vår omvärld. Med hjälp av språket skapar vi representationer av verkligheten, inte bara speglingar, och språket bidrar till att skapa kultur och normer. Den fysiska världen får betydelse för oss genom den diskurs vi använder. Man måste undersöka språket och språkbruket för att kunna analysera betydelser (Winther

Jørgensen & Phillips, 2000). Vi valde därför att låta deltagarna göra sina egna, skriftliga redogörelser. Fördelen med detta är att vi minimerar påverkan, som sker vid exempelvis en intervju, och ger deltagarna möjlighet att tänka efter och formulera sig. Nackdelen kan eventuellt vara att svaren blir mer tillrättalagda och mindre omedelbara än vid intervjuer. Upplevelsen återgiven i text kan även vara påverkad av minnesluckor och det faktum att en upplevelse aldrig till fullo kan uttryckas språkligt (Karlsson, 1993). Skriftliga redogörelser används ofta och kan lätt kombineras med andra typer av data om man behöver gå vidare (Maykut & Morehouse, 1994). Om vi under arbetets gång skulle ha funnit att ytterligare data behövdes, hade vi beredskap för att genomföra intervjuer med enskilda deltagare i studien.

Deltagare och urval

Avgränsning. Eftersom kvalitativ forskning fokuserar på att förstå individers livsvärld (inte generalisera), gjorde vi inte något slumpmässigt urval, utan valde deltagare utifrån den frågeställning vi har och utifrån var vi kan få bäst förståelse för fenomenet. (Maykut & Morehouse, 1994). Vår fallstudie ägde rum på ett mindre företag med teknisk inriktning, beläget i södra Sverige. Val av företag gjordes på grundval av tillgänglighet och storlek. Vi ville undersöka en arbetsplats i sin helhet, vilket innebar att det inte kunde vara för stort; minst 10, högst 20 medarbetare. Vi ville även att det skulle vara en verksamhet i privat sfär, då offentlig sektor medför andra typer av förutsättningar som påverkar både organisation, kultur och därmed även den sociala interaktionen på arbetsplatsen (författarnas egen erfarenhet och tolkning från arbetsplatser). Företaget och därmed deltagarna i studien, valdes utifrån dessa kriterier på de arenor författarna sedan tidigare hade kontakt.

Företaget. Företaget har 13 medarbetare, varav en är VD samt en är teknisk chef. Företaget är ungt (sedan mitten av 90-talet) och flera av de anställda har funnits på företaget sedan lång tid, ett fåtal har tillkommit de senare åren. VD:n och den tekniska chefen är delägare, tillika grundare av företaget. Utöver det finns avdelningsansvariga med mer övergripande ansvar i en arbetsgrupp och detta ansvar har delegerats av delägarna i företaget. Ingen av medarbetarna har högskoleutbildning, vilket gäller även cheferna. Könsfördelningen bland de anställda är något sned med fyra kvinnor och nio män. Spridningen i ålder är mellan 33 och 55 år.

Deltagare i studien. Samtliga medarbetare tillfrågades om att delta i undersökningen och ingen åtskillnad gjordes gällande tjänster eller positioner inom företaget. Ingen bakgrundsinformation inhämtades (vid själva undersökningen) gällande kön, utbildning, anställningsår eller annan personlig information eftersom detta inte är av betydelse för vår

frågeställning. Vi bedömde att dessa 13 medarbetare skulle utgöra tillräckligt grund för vår studie, eftersom var och en av dem skulle få möjlighet att beskriva sina upplevelser i den omfattning de själva väljer, det vill säga; potentiellt kunde vi få mycket material från en och samma individ, vilket är tillräckligt för vår studie (Kvale, 1997).

Tillvägagångssätt och datainsamling

Vår första kontakt med företaget skedde genom att vi skickade ut en förfrågan med tillhörande projektbeskrivning till både direktör och teknisk chef (bilaga 1). När de båda ställde sig positiva till att företagets medarbetare deltog i studien, bad vi dem informera övriga medarbetare om förfrågan, vilket gjordes genom e-post med projektbeskrivningen samt en inbjudan till informationsmöte med samtliga anställda där vi skulle få möjlighet att berätta mer. Vi diskuterade med VD kring lämpligt tillvägagångssätt samt vilken information som skulle medfölja formuläret. VD:n var även fortsättningsvis vår kontakt med företaget gällande fakta, e-post utskick och återföring av materialet till deltagarna. Vid några tillfällen fick vi även hjälp av företagets receptionist.

Vid informationsmötet deltog samtliga medarbetare utom en. Information om syfte och genomförande gavs samt förfrågan ställdes till de närvarande om de ville delta i studien. I slutet av mötet delades kuvert ut till samtliga, innehållande projektbeskrivningen, den öppna frågan med tillhörande instruktioner (bilaga 2), samt lösa svarsblad och ytterligare ett kuvert. Den medarbetare som inte kunde närvara vid mötet fick muntlig information per telefon från en av oss, samt den skriftliga i handen av direktören. Samtliga deltagare fick möjlighet att ställa frågor under mötet samt uppmanades att kontakta oss via de kontaktuppgifter som tillhandahölls om någon hade ytterligare funderingar.

Studien genomfördes med en öppen fråga vilken det stod deltagarna fritt att tolka och svara på. De ombads att redogöra för sina upplevelser, tankar, känslor och reflektioner i samband med frågan. Svaren lämnades in handskrivna på de lösa bladen, eller som datorutskrifter, i det medföljande förslutna kuvertet. Kuverten lämnades i en förseglad låda som stod i personalrummet, senast en vecka efter informationsmötet. Även de som inte ville delta i studien ombads lämna sitt kuvert med blankt svar i lådan. Påminnelser gick ut till medarbetarna via e-post som förmedlades av våra kontaktpersoner (direktör samt receptionist) vid två tillfällen; två dagar innan inlämningsdag, samt på morgonen samma dag. Påminnelserna innehöll även information om möjlighet att lämna in svar vid senare tillfälle om de av någon anledning inte skulle hinna i tid. En vecka efter mötet hämtade vi lådan. Medarbetare som under inlämningsperioden varit bortresta eller sjuka fick alltså ytterligare

möjlighet att delta, vilket även igen meddelades till företagets medarbetare, detta via e-post efter inlämningsdatum. De ombads då istället att posta sina svar.

Återföring av resultatet till deltagarna planeras i skrivande stund ske vid ytterligare ett möte, vid vilket alla deltagare får ta del av rapporten, samt även en muntlig presentation och möjlighet att ställa frågor och kommentera material och slutsats. Uppföljning på detta sätt är viktigt för att validera slutsatser och resultat (Kvale, 1997). Tyvärr ges inte tidsmässigt utrymme inom ramen för kandidatuppsatsen att arbeta vidare med den feedback av materialet från deltagarna som ges vid ett sådant tillfälle.

Tillvägagångssätt vid data-analys

Allt insamlat material matades in i en datafil, därefter förstördes originalsveren för att inte kunna identifieras. I vårt analysarbete har vi reducerat samt kodat den insamlade datan (Shaugnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2009). Vi (författarna) läste igenom materialet noga var för sig upprepade gånger för att få en känsla för det, samt se om vi redan på det stadiet kunde se några teman (Maykut & Morehouse, 1994; Karlsson, 1993). Exempelvis noterades användning av pronomen och de typer av konflikter som tydligt kunde iaktas (Winther Jörgensen & Phillips, 2000). De teman och mönster vi fann noterade vi enskilt till en början för att sedan jämföra varandras iakttagelser och skapa större sammanhang. Detta utgjorde grunden för en fortsatt analys. Därefter har allt material lagts in i analysprogrammet Sphinx Lexica, för ytterligare bearbetning och för att se huruvida detta kan tillföra, bekräfta eller på annat sätt ge oss ny kunskap om materialet. Sphinx Lexica ger oss en lexikalisk analys som är lämplig som en del i en fenomenologisk analys. Genom Sphinx Lexica kan man analysera ett textmaterial på ett noggrant och kontrollerat sätt. Programmet ger en detaljerad information om talhandlingar (speech acts), frekvenser och associationer och behandlar denna information statistiskt (Sages, Lundsten, Lahlou, Kurc & Moscarola, 2002). De teman vi fann i vår fenomenologiska analys var utgångspunkten för att skapa den lexikala analysen i Sphinx Lexica. Detta kombinerade vi även med en jämförande (komparativ) analys med tidigare forskning och teorier kring konflikter på arbetsplatsen. Vi använde de tre infallsvinklarna fenomenologisk, lexikal och komparativ analys för att få en helhetsbild och för att kunna skapa en karta över materialet, vilket är adekvat för vår frågeställning.

Genomgående i vår analys har vi arbetet utifrån begreppen öppenhet, förståelse, närhet, reflektion och perspektiv.

Öppenhet. Vi har i vårt arbete inte strävat efter att bekräfta en på förhand uppgjord hypotes, utan har istället försökt vara så öppna som möjligt för att upptäcka vad som finns i

materialet (Karlsson, 1993). Vi har genom kategoriseringar av det vi sett hittat mönster som framkommit ur materialet, samtidigt har vi i kategoriseringarna försökt hålla oss så nära som möjligt det vi tror deltagarna menat med sina texter (Maykut & Morehouse, 1994). Processen har varit induktiv och i form av upptäckande.

Förståelse. Vi har velat förstå materialet med ett minimum av tolkning. Detta har inneburit bland annat att vi i så liten grad som möjligt använt andra ord än deltagarnas egna när vi kategoriserat och strukturerat materialet. Vi har utgått från återkommande ord, fraser och begrepp i materialet. (Maykut & Morehouse, 1994).

Närhet. För att vara så sanna som möjligt materialet och deltagarnas upplevelser, har vi försökt undvika att förklara och beskriva med begrepp och inom ramar som ligger utanför upplevelsen själv (Karlsson, 1993). Alltså har vi i vår analys försökt ligga så nära ursprungsmaterialet som möjligt. För att kunna göra det har vi försökt förstå de beskrivna upplevelserna på ett empatiskt hellre än sympatiskt sätt. Det vill säga, genom att leva sig in i de beskrivna upplevelserna snarare än att förstå dem som betraktare utifrån (Maykut & Morehouse, 1994). Karlsson (1993) beskriver det som forskarens empatiska förståelse, vilket är en utvidgad information kring subjektets ursprungliga upplevelse och forskarens tolkande förståelse; den specifika fenomenologiska tolkningen av texten (Karlsson, 1993).

Reflektion. Ett viktigt verktyg för att uppnå förståelse är reflektion. Bara genom reflektion kan vi förstå och greppa livsvärlden. I varje steg i analysen har vi reflekterat över att omvärlden är beroende av människors medvetande och upplevelser av den, utan att okritiskt acceptera vad som existerar och på vilket sätt det ska tolkas. Vi har använt reflektionen som ett sätt att beskriva hur en upplevelse kommer till uttryck och för att lyfta upplevelsen till en medveten nivå (Karlsson, 1993).

Om perspektiv, objektivitet och forskaren som verktyg. Enligt Kvale (1997) kan man definiera objektivitet i kvalitativ forskning på tre sätt: intersubjektivitet, det vill säga att två bedömare bedömer lika, frihet från bias, vilket dock kan ifrågasättas om det överhuvudtaget existerar, samt att analysen utförts med en adekvat metod för det undersökta, vilket till exempel kan bekräftas av tidigare forskning. I vår analys har vi genomgående arbetat med samma material, vilket innebär att båda författarna har tolkat det och gjort bedömningar. Metoderna som används har hämtats från tidigare studier och rekommendationer från erfarna forskare både skriftligt och muntligt. I och med att vi inte på förhand väljer ut någon viss modell eller teori att förhålla oss till och testa, utan istället väljer att arbeta explorativt, skapar vi möjlighet att vara öppna för vad materialet visar, vilket torde vara det minst subjektiva (i betydelsen negativt).

Forskaren har alltid en förförståelse som följer hela analysarbetet. Att försöka passa in deltagarnas svar i på förhand upp gjorda kategorier eller i efterhand konstruerade grupperingar, utgör alltid en risk för att forskaren tvingar sin egen förståelse av situationen på tolkningen av den, istället för att öppet försöka förstå (Karlsson, 1993). Forskaren är på samma gång det värdefulla verktyg som gör det möjligt att analysera och tolka andra människors upplevelser. Endast de mänskliga erfarenheterna gör det möjligt att förstå en annan människa. På villkor av medvetenhet om den påverkan man kan ha, vilket innebär att vi i varje val av tolkning som vi gör, måste ta vår egen livsvärld med i beräkningen. Därför är det ett minimum att beskriva även forskaren, i detta fall de två författarna till denna rapport. (Maykut & Morehouse, 1994). Båda författarna är kvinnor och har (vid vårterminen 2009s slut) grundläggande akademisk examen inom beteendevetenskap och psykologi. Sätersten har dessutom ytterligare yrkespraktiskt utbildning och akademisk examen i pedagogik. Båda författarna har erfarenhet av att arbeta inom både privat och offentlig sektor, på både små, medelstora och stora arbetsplatser, inom skilda verksamhetsområden. Båda har upplevt olika typer av konflikter och konflikthanteringsstrategier på sina arbetsplatser, både som direkt berörda och som medarbetare och medmänniskor. Sätersten har arbetat på mindre arbetsplatser inom media och kultur, med stark sammanhållning och lojal företagskultur, men även på stora arbetsplatser med flera hundra anställda inom mobilkommunikation samt på högskola med forskning. Hon har som medarbetare deltagit i grupputvecklingsarbete på flera av arbetsplatserna och i aktiv konflikthandledning på en av dem. Den förförståelse hon bär med sig in i detta arbete är att upplevelser av konflikt är starkt beroende av företagskultur, där en individualistisk miljö som bygger på och premierar enskilda medarbetares karriär orsakar högre grad av konflikt och dessutom lägre effektivitet. En mindre arbetsplats har inte råd med detta, utan måste agera utifrån gruppen och det gemensamma målet. Tufvesson har arbetat på en rad arbetsplatser inom servicesektorn, samt inom landstinget. Tufvessons intresse för konflikter på arbetsplatser har växt fram just på grund av den stora utsträckningen av konflikter på tidigare arbetsplatser. På någon tidigare arbetsplats har det varit ett så stort problem att aktiva konflikthanteringsåtgärder vidtagits via företagshälsovård, för att få samman arbetsgruppen igen. Erfarenheter av dåligt ledarskap, i många bemärkelser, har starkt uppmärksamats, vilket inte lägger en god grund för ett sunt arbetsklimat. I skrivande stund är Tufvesson 24 år och Sätersten 36 år. Genom att vara medvetna om dessa förutsättningar i våra tolkningar och vår analys av materialet anser vi att vi har gjort vad som står i vår makt för att förhålla oss till materialet på ett så sant sätt som möjligt.

Maykut och Morehouse (1994) förespråkar att man tolkar sitt material utifrån begreppet perspektiv snarare än objektiv eller subjektiv, detta för att undvika de negativa konnotationerna som de senare båda begreppen kan innebära. Med perspektiv menas både agentens, forskares och andras. Vi har valt att använda och förhålla oss till begreppet perspektiv i vårt analysarbete. Subjektivitet är inte av ondo, utan olika perspektiv är nödvändigt för att kunna göra tolkningar. Subjektivitet är det sätt med vilket varje individ med nödvändighet betraktar sin värld, det vill säga varje individs unika perspektiv. Perspektivet (subjektiviteten) är även startpunkten för förståelse och kunskap. Den förförståelse, det perspektiv, som vi bär med oss, kring kultur och språk exempelvis gör att vi har och är de verktyg vi behöver för att analysera materialet (Karlsson, 1993).

Validering. Vi har genomgående förhållit oss reflektivt till materialet för att försäkra oss om att vi inte påtvingar det våra egna tolkningar och åsikter. I de fall vi (uppsatsens båda författare) har gjort olika tolkningar har vi ifrågasatt validiteten i analysen och tolkningen. Vi har även jämfört beskrivningarna för att se hur väl de stämmer överens med varandra (horisontell konsekvens/följdriktighet), samt reflekterat över hur och i vilken grad tolkningarna stämmer överens med tidigare forskning och studier (vertikal konsekvens/följdriktighet) (Karlsson, 1993). Genom att i denna uppsats göra en så detaljerad beskrivning som möjligt av den metod och de perspektiv som legat till grund för vår studie och analys, vill vi underbygga trovärdigheten (Maykut & Morehouse, 1994). Utöver denna kontinuerliga analys, gjordes en validitetsjämförelse i dataprogrammet Sphinx Lexica (se rubrik Lexikalisk analys).

Etiska aspekter

Vår studie hade känsliga etiska aspekter på flera plan, vilka vi noga övervägde. Informationen som vi begärde från deltagarna var personlig och kunde potentiellt vara känslig. På ett litet företag där medarbetarna känner varandra väl, kan man med stor sannolikhet identifiera varandras texter. Utöver detta är en av författarna släkt med direktören, och därmed känd av flera av medarbetarna. Vi övervägde de etiska aspekterna i alla steg, från kontakt med företag och medarbetare, genom analysprocessen och rapportskrivande och återföring av resultaten till deltagarna (Kvale, 1997). För att få tillträde till företaget ställdes förfrågan inledningsvis till direktör samt teknisk chef. Därefter ansåg vi det viktigt att frågan ställdes direkt från oss (författarna till rapporten) till medarbetarna och att varje individ fick möjlighet att själva ta ställning till deltagande i studien.

Vi samlade inte in data kring någon personlig information kring exempelvis namn, kön eller ålder. För att ytterligare kunna garantera anonymiteten bad vi deltagarna att lämna in sina svar handskrivna eller som datautskrifter i igenklitrade kuvert som lämnades i en förseglad låda. Vi uppmanade deltagarna att inte e-posta svaren till oss, samt att inte ange namn varken på svar eller kuvert, eftersom det då inte skulle vara anonymt. Ingen registrering över vem som lämnat in svar gjordes, istället ombads samtliga att lämna in kuverten, även de som valde att inte delta i studien. Den förseglade lådan placerades på en neutral plats oberoende av någon enskild person i överenskommelse med deltagarna, vilket blev personalrummet. Svaren lästes endast av de två författarna till denna rapport och digitaliserades, varefter originalutskrifterna förstördes, för att inte kunna identifiera handstilar. I val av citat och formuleringar i rapporten, gjorde författarna urval som i så liten grad som möjligt skulle kunna utpeka någon individ. Avsikten var att inga negativa konsekvenser ska kunna drabba deltagarna genom sitt deltagande i studien (Kvale, 1997). I rapporten anges varken företagets namn eller vistelseort.

Deltagarna i studien informerades om tillvägagångssätt, frivillighet och konfidentialitet både muntligen vid mötet, och skriftligen i informationen som medföljde det skriftliga materialet som delades ut. Deltagarna kunde själva och utan att någon (utöver författarna till denna rapport) fick reda på det, välja att delta (lämna in skrivna svar) eller inte delta (lämna in blankt). På detta sätt behövde vi inte föra någon registrering över vilka som lämnat in och vilka som inte gjort det. Detta tillfredsställer krav både på informerat samtycke och på konfidentialitet (Kvale, 1997).

Författarnas förhoppning och syftet med studien var att medarbetarna på företaget skulle kunna ha nytta av resultaten och i bästa fall själva arbeta vidare med frågorna. Det vill säga, förhoppningen gällde ett ömsesidigt samarbete och att både forskarnas och medarbetarna på företaget skulle kunna bidra till något av godo för båda parter (Kvale, 1997). Att erbjuda en feedbacksession är ett led i att understryka att forskningen och denna studie är ett samarbete, där deltagarna är medarbetare i forskningen och att inget i studien är ”hemligt” (Maykut & Morehouse, 1994).

Resultat

Vi fick in 13 svar, vilket motsvarar totala antalet medarbetare i företaget. Av dessa svar var fyra blanka och nio innehöll material som vi kunde bearbeta. Två av svaren inkom via post som anonyma utskrifter efter inlämningsdatum och samlades inte in i den förseglade lådan. Svaren var både korta och långa, och varierade i längd mellan två meningar och en hel

A4-sida. Dock var fem till tio meningar det vanligaste bland svaren, och 88 ord var medianen. I vår analys benämner vi svaren P1-P9, utan inbördes ordning.

Ett av svaren innehöll vid första anblicken endast generella beskrivningar (det vill säga inget som verkade direkt specifikt för företaget i fråga), vilket gjorde det svårtolkat. Eftersom frågan är ställd på deras arbetsplats och uttryckligen frågar efter personliga upplevelser och erfarenheter valde vi att tolka detta svar som egna erfarenheter, beskrivna i generella ordalag. Vi väljer även att göra antagandet att den kunskap som människor ger uttryck för skriftligt grundar sig i de erfarenheter och upplevelser de bär med sig och skapar sin kunskap kring.

Analysen har vi valt att dela upp i tre fristående delar. Den första delen är en intuitiv fenomenologisk analys där vi endast utgår från materialet och där vi försöker finna olika mönster av konflikttyper. Att göra en analys helt utan redskap, bortsett från forskarna ifråga, har sin främsta positiva sida i att vi på så vis inte bekräftar någon tidigare framlagd teori. I vår analys kan ett och samma citat kategoriseras under flera olika grupper eftersom de ger uttryck för inte bara en typ av upplevelse utan kan signalera flera olika dimensioner.

I den andra analysdelen har vi använt oss av dataprogrammet, Sphinx Lexica, och detta finns det ett flertal syften och motiveringar till. Huvudsyftet är att vi med triangulering, det vill säga att vi använder oss av mer än ett perspektiv och arbetsredskap för att analysera vårt material, öppnar för en bredare analys. För det första kan vi se om vi finner ytterligare stöd till den fenomenologiska analysen av materialet, vilken i så fall kommer att bekräftas. Detta medför på så vis ökad validitet. För det andra ser vi även öppet möjligheten att få fram nya intressanta aspekter som därmed kan ses som komplettering till vad vi själva kommit fram till. Sphinxanalysen tjänar syftet som den tredje personens perspektiv och ses som ett viktigt supplement till första persons perspektiv, vilken är deltagarnas redogörelser och andra persons perspektiv, vilken är vår fenomenologiska analys (Kim et al., 2006).

Den första samt andra delen av analysen har medvetet gjorts helt utan anknytning till teori, detta för att vara så förutsättningslös som möjligt och på så vis inte se materialet som någon slags bekräftelse på befintliga teorier. Att i ett sista skede av analysprocessen göra en analys av materialet utifrån den teoretiska utgångspunkt vi beskrivit inledningsvis är en del av syftet med studien. Denna komparativa analys syftar till att se om, på vilket sätt och i hur hög grad, tidigare forskning och existerande teorier och modeller kan återfinnas i vårt material.

Fenomenologisk intuitiv analys

I vår analys har vi genomgående gjort valet att se gruppen som helhet och därmed inte se till enskilda individer och enskilda företeelser. Vi började med att extrahera och lista de uttryck och uttalanden som handlade om upplevelse av konflikt (så kallad horisontalisering). Därefter granskade vi varje uttalande utifrån på vilket sätt det gav förståelse för fenomenet konflikt på en arbetsplats. Vi grupperade uttalandena i teman, vilka vi sedan kontrollerade mot de fullständiga utskrifterna av beskrivningarna för se om placeringen under ett tema motsvarade uttalandets sammanhang. Om uttalandet var alltför vagt eller otydligt valde vi att inte använda oss av det (Moustakas, 1994). Teman framstod ur materialet genom dels på vilket sätt och i hur hög grad deltagarna använde sig av direkta uttryck kring fenomenet konflikter (exempelvis ”brist på kommunikation skapar konflikter”) men även genom indirekta uttryck (exempelvis ”det känns jobbigt när det är smågnabb”). Det innebär att de kriterier vi använde för att skapa teman kring deltagarnas uttalanden baserades dels på mängden direkta och indirekta uttalanden, antal personer som uttalade sig samt med vilken tydlighet och tyngd uttalandet framstod ur materialet. De huvudteman som vi har iakttagit är vår förståelse av materialet som helhet, och det som deltagarna som grupp förmedlar genom sina skrivna betraktanden. Tre stora teman framstod ur materialet och vi uppfattar att de handlar om kommunikation, roller och ansvar samt avundsjuka och orättvisa. Vi såg även tydliga uttryck kring konflikternas känslomässiga dimension, att inte tala direkt med sin motpart samt respekt även om de inte förekom i samma omfattning. Tydligheten i dessa är dock så markant att vi anser det viktigt att redogöra även för dessa. Benämningarna på de olika teman har vi gjort utifrån en helhetssyn. Vissa överensstämmer med något ord som återfinns i materialet, medan andra är vår tolkning av vad deltagarnas beskrivningar innebär.

Kommunikation - att lyssna och bli hörd. Kommunikation är en nyckel i alla mellanmännsliga situationer, det märks även i vårt material. I mellanmännsliga sociala situationen kan vi som människor inte undvika att kommunicera, allt som sker mellan oss blir till signaler som tolkas och förstås på olika sätt av våra medmänniskor. Ett stort huvudtema som utkristalliserade sig handlade om kommunikation; att förstå och missförstå och att lyssna. Sju av våra nio svar beskrev uttryckligen olika perspektiv av detta med direkta uttryck kring kommunikation och språk. Missförstånd beskrevs både som brist på kommunikation; ”... brist på kommunikation ligger till grund för en del konflikter” (P2) och som att parterna inte har förstått varandra; ”...den ena parten inte förstått vad den andra parten menade.” (P5), ”... många problem på arbetsplatser uppstår... på grund av misstolkningar av något som sagts” (P7). Perspektivet att lyssna och att bli hörd framstår ur materialet som en viktig dimension,

och framhävs i flera av svaren: ”... inte bara höra, utan verkligen lyssna...” (P7), ”... om ingen lyssnar när man har bra idéer.” (P3).

Roller och ansvar. Många av svaren i vårt material handlade om roller och ansvar i arbetet. Uttalanden som exempelvis ”vem som gör vad” (P1) signalerar både att det handlar om upplevelser av vem: roller och att alla inte gör samma sak, och ett vad: uppgifter som inte är detsamma för alla anställda. En organisation är en struktur som är skapad av människor för att uppnå vissa mål och innefattar människor som samarbetar för att nå dessa (Matsumoto & Juang, 2004). Uppgifter och ansvarsområden fördelas mellan dessa människor och alla anställda har inte samma ansvar eller samma sorts arbete (Berry, Poortinga, Segall & Dasen, 1992). En roll är det föreskrivna eller förväntade beteendet som associeras med en position, det vill säga den plats en individ har i det sociala rummet. I ett organisatoriskt perspektiv talar vi om yrkesroller, tjänster och vad de innehåller (Segall, Dasen, Berry & Poortinga, 1990). Flera av svaren (fem av de nio) beskrev uttryckligen och i konkreta beskrivningar konflikter som handlade om arbetsfördelning och uttrycktes i termer av arbetsuppgifter och ansvarsområden: ”... vem som gör vad...” (P1), ”... vissa kollegor slipper specifika arbetsuppgifter...” (P8). Även mer specifika uttalanden kring konflikter baserade på revirtänkande och grupperingar togs upp i svaren: ”... revirtänkande skapar irritation...” (P2), ”... grupperingar av olika slag inom företag...” (P7).

Avundsjuka och orättvisa. Ett tredje stort huvudtema i materialet handlade om konflikter kring upplevelser av olikheter i arbetsfördelning, arbetsförhållanden, olika individuella förutsättningar och förmåner. Frågor kring vad som är rättvist kommer sannolikt upp i alla samhällen och kulturer där resurser måste fördelas, i detta fall handlar det om organisationskultur och lönesättning, arbetsuppgifter, eventuella förmåner med mera. Definitioner av vad som är rättvist varierar mellan olika kulturer och organisationer, och är inget absolut begrepp (Segall et al., 1990). Konflikterna beskrevs i materialet både som avundsjuka och orättvisa över konkreta saker så som arbetstider, löner och arbetsuppgifter: ”Ojämnt fördelat arbete.” (P4), ”Avundsjuka på någon annans lön, arbetstider och arbetsuppgifter” (P3), ”... att man tycker att man behandlas orättvist på något sätt...” (P3), . Till och med Jantelagen nämndes vilket kan kopplas till upplevelsen av jämlikhet och ojämlikhet, om man väljer att tolka orättvisa utifrån det perspektivet: ”Jantelagen dyker såklart upp då och då” (P8). Detta tema är starkt kopplat till temat kring roller och ansvar, eftersom de upplevda konflikterna kring orättvisa handlar om arbetsförhållanden.

Känslor – ”som ligger och pyr”. Att konflikterna har en stark känslomässig dimension märks i konkreta och direkta uttalanden om hur det känns som ”... det är jobbigt

att komma hit om det är så...” (P1), ”... skapar irritation som ligger och pyr” (P2). Att konflikterna känslomässigt påverkar fler än de direkt inblandade parterna är tydligt i följande uttalande: ”... ofta blir hela personalen påverkade av känslöstämning...” (P5).

Känslomässigheten i konfliktsituationen märks även i och med de ord och sammanhang man väljer för att beskriva den, även om man inte direkt uttalar sig om hur det känns. Indirekt är därmed den känslomässiga dimensionen tydlig även inom de andra teman som vi beskriver. Avundsjuka och orättvisa väcker ett visst mått av känslor hos de berörda: ”Avundsjuka tycker jag är jobbigast” (P6), ”... irritation/avundsjuka hos viss personal...” (P8), likaså konflikter kring respekt: ”... råa men hjärtliga skämt utmynnars i irritation...” (P8). Totalt sett gör detta att det känslomässiga temat är omfattande, i vissa delar kanske till och med centralt för de övriga teman (figur 3).

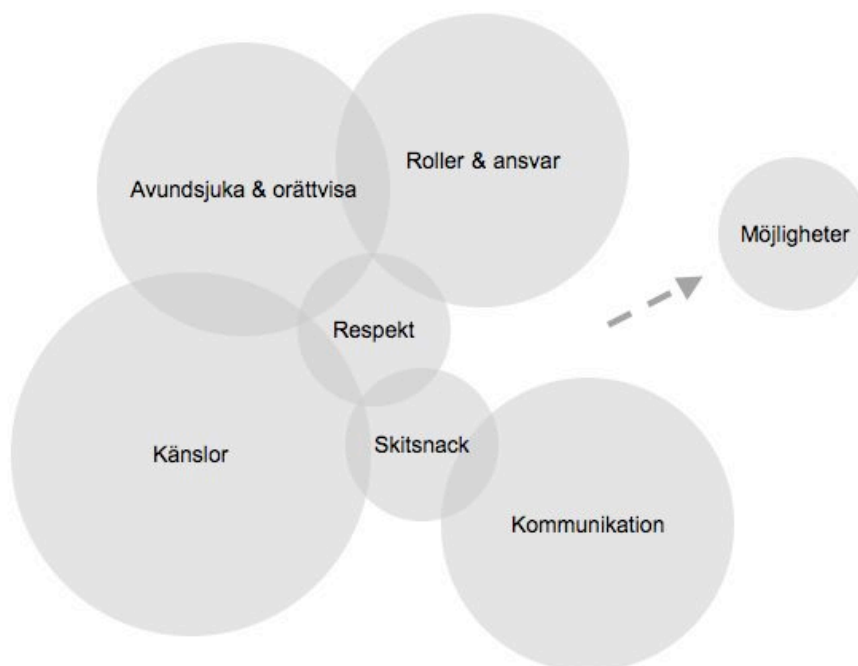
Respekt. Mänskligt beteende är fundamentalt socialt och innefattar relationer med andra människor, deras beteende och konsekvenser av deras beteende (Segall et al., 1990). Att konflikter handlar om respekt, respekt för varandra och i de mellanmännsliga relationerna, är tydligt i vårt material. Det uttrycks i termer av acceptans, olika personligheter och önskan att kunna tala fritt, men även förmågan att glädja sig över andras framgångar: ”Av någon anledning accepterar man mer hos en som man tycker om...” (P6), ”Det gäller att tänka på vad man säger...” (P6), ”att acceptera sina arbetskamraters karriärsteg...” (P8). I vissa fall nämns starka ord såsom påhopp och personangrepp, som något man är medveten om och vill undvika: ”... det kan handla om allt... till så allvarliga saker som personangrepp” (P9), ”... det kan lätt utvecklas till svåra situationer som ej är alltför lätta att reda ut...” (P8), ”Själv försöker jag att komma i så få konflikter som möjligt.” (P6).

Skitsnack. Vikten av respekt och kommunikation för konflikter fann vi även uttryckt i negativ bemärkelse, det vill säga att om kommunikation kring konflikten inte sker direkt mellan parterna är det snarare något som underblåser konflikten. Dessa uttalanden var få, men tydliga och uttryckliga och framstod tydligt ur materialet: ”Prat i korridor...” (P4), ”Skitsnack har också förekommit” (P1), ”... att prata med varandra, inte om varandra...” (P7). Detta tema skulle kunna ses som en kombination av de båda teman kommunikation och respekt, men vi har valt att även särskilja det då det framfördes med stor tydlighet i materialet. Det är även något som väcker känslor genom de relativt starka uttryck som används; ”skitsnack” och ”prat”.

Möjligheter. Ett par av svaren beskriver i direkta termer positiva verkningar av konflikter, så som konstruktiva lösningar som man har nytta av även i framtida arbete, och att det faktiskt är möjligt att komma överens om något gemensamt: ”Konflikter kan vara positiva

i den mån man kan göra konstruktiva lösningar för framtiden” (P5), ”... att diskutera sig fram till en gemensam lösning” (P6). Vi vill i vår analys lyfta fram detta tema som en positiv kraft, nödvändig och viktig som motvikt till andra upplevelser av konflikt som lätt kan bli överväldigande negativa.

Sammantaget ser vi genom vår fenomenologiska analys en bild med teman som i hög grad går in i varandra och kan beskrivas genom figuren nedan (figur 3). Temat känslor löper som en röd tråd genom flera andra teman, däribland avundsjuka och orättvisa, respekt och skitsnack, men oavsett vilken typ av konflikt det handlar om kan en känslomässig dimension upplevas. Konflikterna kring roller och ansvar är kopplade till temat avundsjuka och orättvisa och till temat respekt. Temat respekt i sin tur är kopplat till de båda ovan nämna teman men även till känslor och skitsnack. Teman kommunikation och känslor länkas samman genom risken för att det i konfliktsituationer uppstår skitsnack. Temat kring möjligheter med sin positiva karaktär, förhåller sig inte uppenbart till något av de övriga teman. Det uttrycks som något som kan uppnås beroende på hur de andra typerna av konflikter hanteras.



Figur 3. Teman och hur de överlappar varandra

Lexikalisk analys

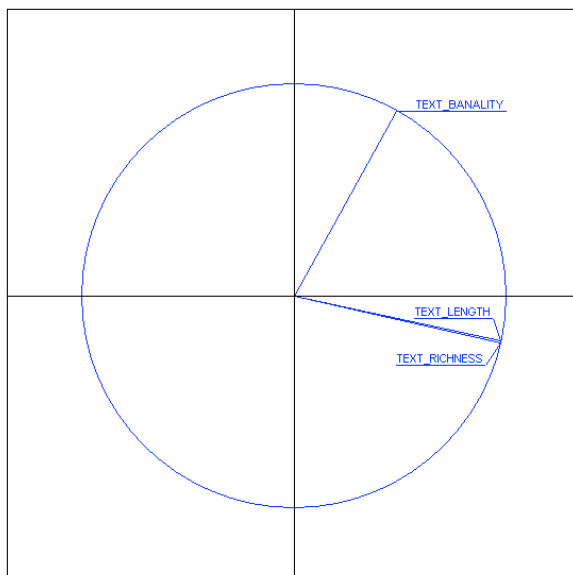
Inför den lexikaliska analysen utgick vi från de teman vi organiserat uttalandena i, i den fenomenologiska analysen. Vi valde signifikanta ord från materialet, det vill säga de ord som vi låter ingå i kategorierna är hämtade direkt från det skriftliga materialet, och vilka deltagarna använder för att beskriva sina upplevelser (figur 4). Vi gjorde en noggrann

tolkning av innebörden av varje ord i sitt sammanhang för att försäkra oss om att det överensstämde med temat i kategorin. Ord som ytligt sett kunde passa in i temat, men som vi tolkade hade annan innebörd i sitt specifika sammanhang, inkluderades inte. När vi hade de färdiga listorna med ord, gick vi igenom dem och granskade dem än en gång utifrån hur de stod i relation till varandra, till sammanhanget i uttalandena samt till teman för att kontrollera att de var relevanta och tillräckligt tydliga. Vi valde att kategorisera dessa ord i två grupper: direkta ord vilka har en direkt synbar knytning till temat och rubriken, samt indirekta, som genom vår tolkning av sammanhanget i uttalandet hade innebörden av temat. Både direkta och indirekta ord ingick i uppdelningen av kategorier, vi gjorde alltså ingen skillnad mellan dem i den lexikaliska analysen. Textmaterialet matades in i sin helhet i Sphinx Lexica och delades upp enligt dessa kategorier, varefter analys med Sphinx Lexica's olika funktioner kunde göras. Analysen ger oss en fingervisning om i hur hög grad deltagarna uttrycker sig kring konflikter inom de olika teman. Tabellen nedan visar vilka ord som ingick i kategorierna samt hur ofta ord inom kategorin återfinns i materialet, samt hur många individer som använder sig av uttryck som tillhör kategorin (figur 4).

TEMA	ORD INOM TEMA		Återfinns i materialet antal/ggr	Används av antal individer
	Direkta	Indirekta		
Roller och ansvar	ansvar, ansvarsområden, arbetsuppgifter, arbetsuppgifterna, avdelningsansvariga, revirtänkande, underpersonal	avdelningar, avdelningarna, grupperingar, göra, initiativ, klättra, lyda, lyder, tillsagd, utföra, vem	31	8
Avundsjuka och orättvisa	avundsjuka, ojämnt, olika, orättvist	förmån, förmåner, karriärsteg	21	6
Kommunikation	höra, kommunikation, kommunikationen, kommunikations, lyssna, lyssnar, missförstånd, prata, språkförbistringar, verbala	bristfällig, misstolkningar	20	7
Känslor	irritation, jobbigt, jobbigast, känner, känns, känslomässigt, känslöstämning, vredesutbrott		12	6
Respekt	acceptera, accepterar, personangrepp, påhopp, påhoppad, respekterar	empati, skämt, slagord	12	4
Skitsnack	prat, skitsnack	gnabb, gnällspikar, skylla	5	2
Möjligheter	konstruktiva, lösning, lösningar, positiva	gemensam	5	2

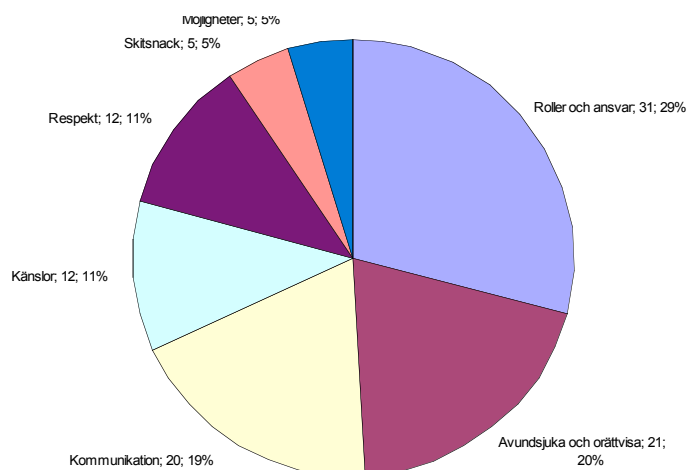
Figur 4. Kategorier i Sphinx Lexica

Den första analysen i Sphinx Lexica visar att det textmaterial vi använder oss av har hög ekologisk validitet, det vill säga att den återspeglar verkliga förhållanden så som individerna upplever den. Den största ekologiska validiteten erhålls genom studier av en individ i dennes vardagliga miljö och aktiviteter eller åtminstone så nära livssituationen som forskningen tillåter (Sages et al., 2002). Texten visar stor variation (richness) i ord och uttryck vilket kan ses som ett tecken på att individerna som gör beskrivningarna faktiskt gör det i egna ord och av egna verkliga upplevelser. Upprepade ord och uttryck i ett material tyder på att det inte är individens egna uttryck (banality) eller att han/hon inte vill eller tycker det är intressant att berätta mer om ämnet, vilket ifrågasätter validiteten. Figur 5 nedan visar att text (length) och variation (richness) i hög grad sammanfaller.



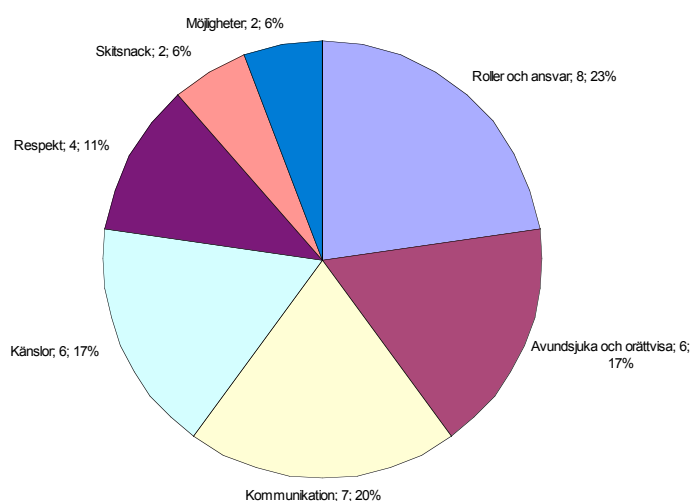
Figur 5. Textmaterialets ekologiska validitet

Genom Sphinx Lexica kunde vi få uträkningar på hur vanligt förekommande uttalanden inom de olika kategorierna var, i materialet som helhet. Analysen visar att av totalt 106 noterade uttalanden i Sphinx Lexica, hör den största gruppen till kategorin roller och ansvar. Uttalanden kring avundsjuka och orättvisa samt kring kommunikation är ungefär lika många. Kategorierna känslor och respekt utkristalliserar sig som något vanligare förekommande än kategorierna skitsnack och möjligheter (figur 6). Genom att räkna antalet uttalanden får vi alltså fram tre huvudsakliga teman.



Figur 6. Uttalanden fördelade på kategorier i Sphinx Lexica

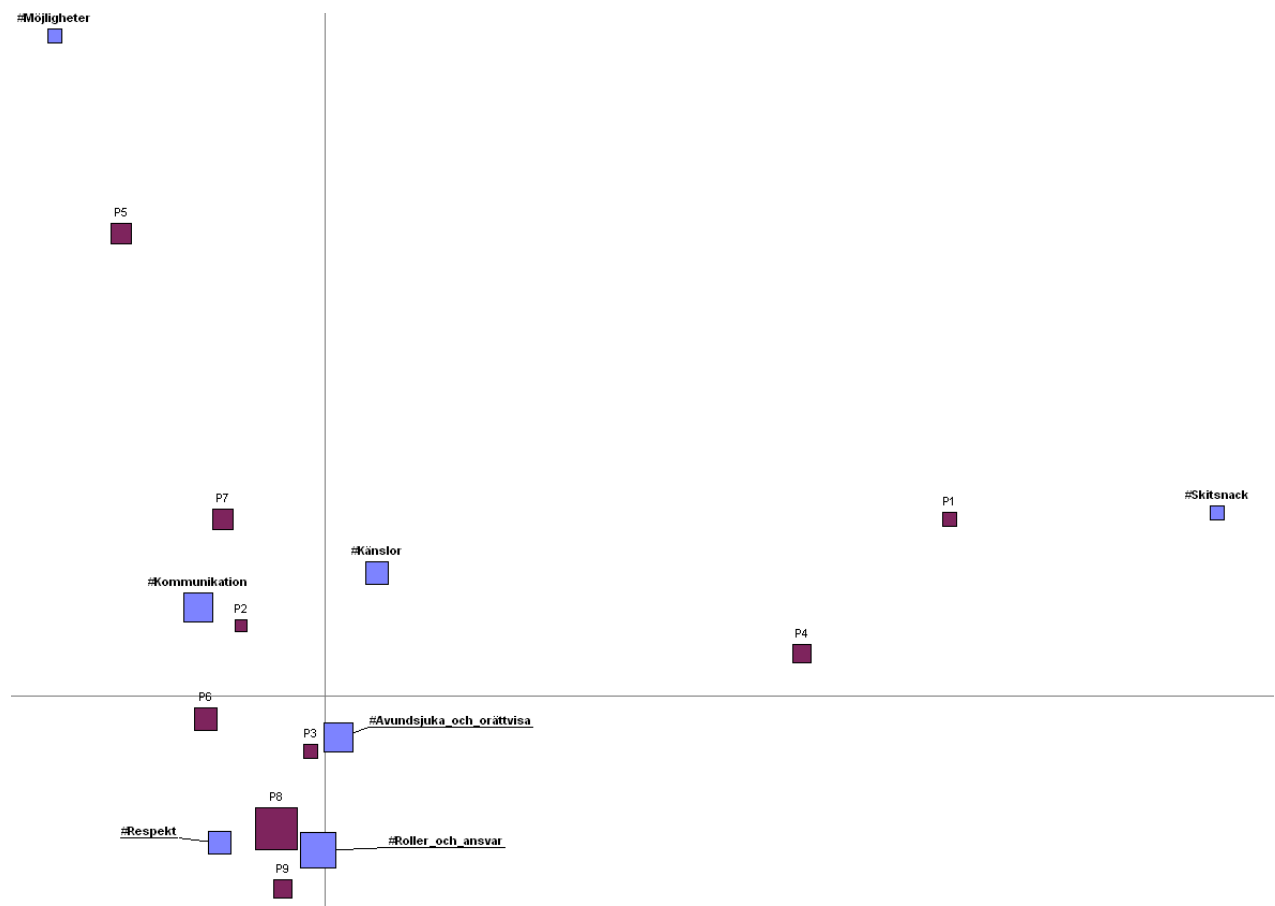
Bilden ser något annorlunda ut om man utgår från de siffror Sphinx Lexica ger oss kring antal individer som uttalat sig inom de olika kategorierna. Utifrån denna analys ser vi fyra huvudsakliga kategorier: roller och ansvar, avundsjuka och orättvisa, kommunikation och känslor. Bilden visar att totalt åtta av de nio svaren har innehållit uttalanden kring upplevelser av konflikter kring temat roller och ansvar, sju kring kommunikation, sex kring känslor samt avundsjuka och orättvisa. De övriga tre kategorierna är mindre med fyra respektive två individer som uttalar sig i dessa termer. Räknar man alltså hur många individer som uttalat sig i inom varje tema så får vi istället fram fyra tydliga större teman (figur 7).



Figur 7. Individer som uttalar sig inom varje kategori, beräknat i Sphinx Lexica

Genom analysen i Sphinx Lexica kan vi även få en bild av hur gruppens individer förhåller sig kring de olika uttrycken och upplevelserna av konflikter på arbetsplatsen. Genom

en ”karta” med de olika teman och individerna utplacerade i relation till varandra ser vi att en centralpunkt formas där både de större teman och många individer samlas, det vill säga; hur individerna uttrycker sig om sina upplevelser av konflikter på arbetsplatsen och vilket synsätt de närmar sig sammanfaller i ganska hög grad. Vi kan även se att några individer skiljer sig från gruppen med uttalanden som ligger längre från centralpunkten (figur 8). Centralpunkten utgörs då av de fem teman kommunikation, roller och ansvar, avundsjuka och orättvisa, känslor och respekt.



Figur 8. Individerna (mörka/lila kvadrater) i relation till kategorierna (ljusa/blå kvadrater)

En sista analys i Sphinx Lexica talar om vilka teman som varje individ uttalar sig distinkt (tydligt, markerat) om. Markerar man de olika kategorierna och begär analys för specifika ord, rapporterar Sphinx Lexica frekvens per individ inom de olika kategorierna samt ordnar dem i rangordnade nivåer av distinkthet för varje individ (figur 9). På första nivån märker vi två individer som uttalar sig om skitsnack, två som uttalar sig om möjligheter och två som uttalar sig om kommunikation. Avundsjuka och orättvisor, respekt och roller och

ansvar finns på denna nivå hos en individ vardera. På denna första nivå är uttalanden om känslor inte bland de mest distinkta. De är de dock på den andra nivån, en något lägre nivå av distinkta uttalanden. De huvudsakliga distinkta teman på denna nivå är känslor och avundsjuka och orättvisa. På den tredje nivån av distinkta uttalanden finner vi många kring roller och ansvar. Totalt kan man tolka detta som att mest distinkt uttalar sig gruppen om konflikter på arbetsplatsen i termer av skitsnack, möjligheter och kommunikation. Därefter kommer uttalanden om den känslomässiga dimensionen i upplevelsen av konflikter samt om avundsjuka och orättvisa. I tredje hand är uttalanden kring roller och ansvar de tydligaste bland deltagarna.

Distinkt	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Nivå 1	Skitsnack	Kommunikation	Avundsjuka & orättvisa	Skitsnack	Möjligheter	Kommunikation	Möjligheter	Respekt	Roller & ansvar
Nivå 2	Känslor	Känslor	Känslor	Avundsjuka & orättvisa	Kommunikation	Roller & ansvar	Avundsjuka & orättvisa	Roller & ansvar	Avundsjuka & orättvisa
Nivå 3	Roller & ansvar	Roller & ansvar	Roller & ansvar	Roller & ansvar	Känslor	Avundsjuka	Respekt	Känslor	Respekt

Figur 9. Distinkta teman i Sphinx Lexica

Pronomen. För att undersöka den sociala sidan i företagsklimatet ytterligare, och hur man talar om sig själv i relation till gruppen vid konfliktsituationer har vi via Sphinx Lexica tittat på och analyserat användandet av pronomen i texterna (figur 10). I den öppna frågan efterfrågar vi upplevelser och erfarenheter i första person singularis. I det skrivna materialet som vi analyserat, återfinns både uttryckliga pronomen och implicita, i vilka fall det har varit lättare eller svårare att anta subjektet i mening. Exempel: ”Missförstånd ligger till grund för en del konflikter” (P2). Tre av de inkomna svaren var svårtolkade och gav inget uttryckligt kring detta.

Fem av de nio svaren uttrycker sig i formen ”man”, tredje person singularis. Även två av de tre svårtolkade svaren skulle kunna tolkas in i detta uttryckssätt, vilket gör sju av nio svar. Exempel ”... att man behandlas orättvist...” (P3), ”... när man tycker olika...”, (P4). Denna form av neutralt pronomen är svårtolkat, eftersom den både kan inbegripa talaren eller inte, samt inbegripa kollektivet, eller inte. Totalt i materialet återfinns 27 stycken ”man”.

Tre svar uttrycker formen ”de” i olika uttalanden, tredje person pluralis, men aldrig direkt uttryck med ordet ”de”. Ytterligare ett skulle kunna tolkas som ”de”-form, vilket gör fyra totalt. Exempel ”... någon eller några sällan ställer upp...” (P3), ” kommunikation mellan parterna” (P5). Totalt i materialet återfinns 13 stycken ”de”.

Två av svaren uttrycker sig med ett tydligt ”jag”, första person singularis. Exempel ”... tycker det är jobbigt att komma hit då...” (P1), ” ... detta har jag upplevt på jobbet...” (P6). Totalt i materialet återfinns sju stycken ”jag”.

Ett svar uttrycker ett konkret ”vi”, första person pluralis dock i formen ”vår”. Tolkar vi även de svar som inte direkt uttrycker pronomen kan läggas till ytterligare ett svar som uttrycker ”vi”-form. Även de svar som uttrycker formen ”man” kan i vissa fall tolkas som att stå för ett ”oss”. Exempel ”... vår arbetsplats...” (P5). Totalt i materialet återfinns inget ”vi”, men ett ”vår”.

”Han” och ”hon” återfinns fem respektive tre gånger i materialet, oftast uttryck med snedstreck ”han/hon” i exemplifierade konfliktsituationer. Utöver detta återfinns possessiva pronomina min, din, du, sina och deras en gång vardera. ”Ni” återfinns inte överhuvudtaget i materialet. Dessa resultat visar att deltagarna med stor vikt uttalar sig om upplevelser av konflikter via opersonligt pronomen, tredje person singular, alltså sällan i direkt form som jag eller vi.

Personliga pronomen	Jag	Du	Man, Han/hon	Vi	Ni	De
Frekvens	7	1	27, 5/3	1	0	13

Figur 10. Personliga pronomen, subjektsform

Sammantaget har vi genom analysen i Sphinx Lexica fått fram flera olika perspektiv genom vilka vi kan betrakta materialet. Tillsammans ger de en mångfasetterad bild, som i flera avseenden skiljer sig från vår fenomenologiska analys inledningsvis. Dessa nya perspektiv både speglar fenomenet från olika håll och ger en differentierad bild av konflikter på arbetsplatsen. Delvis bekräftar Sphinx Lexica vår fenomenologiska analys, delvis tillför den ytterligare dimensioner beroende på om man ser till antalet individer eller till antalet uttalanden.

Komparativ analys utifrån vår teoretiska utgångspunkt

Om vi tittar på våra inkomna svar på frågan i relation till den teoretiska bakgrund vi har till studien, får vi fram ytterligare intressanta aspekter. En del utav dessa är i mindre omfattning, och har inte presenterats i vår föregående analysdel. En del har istället tidigare talats om och kommer här att upprepas, men nu i anknytning till de teorier och modeller som beskrivits som bakomliggande teori.

I de konflikter som beskrivs, förtydligas det för det mesta inte direkt och ordagrant om det är mellan olika hierarkiska nivåer (vertikalt), eller istället på samma jämbördiga nivå (horisontellt). Samtliga svar talar om konflikter i negativ bemärkelse, medan två av dem även tar upp att konflikter kan vara positiva i den bemärkelsen att man kan göra konstruktiva lösningar för framtiden (P5) och att det faktiskt är möjligt att komma fram till gemensamma lösningar (P6). Att konflikter kan vara destruktiva, och det därmed inte ge något konstruktivt, kunde vi bland annat se i termer av vikten av att vakta sin tunga (P6) och att inte bara de berörda parterna utan hela gruppen blir påverkad av en konflikt (P5).

Latenta, underliggande konflikter beskrivs i ett svar i bemärkelsen av att någonting ligger och pyr (P2). Detta utvecklas vidare till att det då och då blommar ut, och det är just då som det kan ses ha övergått till en manifest och öppen konflikt.

Det finns många teorier och modeller i den teoretiska bakgrunden som är lika varandra, men som ändå beskrivs något olika. Teoretiskt sett går dessa oftast att särskilja, men i vårt material tyder relativt många uttryck på något som kan passa in i flera olika teorier. Ett tydligt exempel på detta är då någon menar att många problem på arbetsplatser ofta uppstår på grund av okunskap i sakfrågan (P7) eller att man har olika tankesätt (P6), där man tycker olika och ingen anser sig själv ha fel (P4). Detta handlar om vad Larsen (2002) benämner som kognitiva konflikter, vilket Jehn (1997) beskriver som uppgiftskonflikter, och Granér (1994) och Maltén (1998) istället tar upp som sakkonflikter. Det som Granér och Maltén skriver kring intressekonflikter återfinns i materialet från flera olika personer och i flera olika aspekter. Några exempel är frågor kring lön och löneskillnad (P3, P4, P8), semester (P8), att vissa aldrig ställer upp när det är övertid eller helgarbete (P3), varför vissa kollegor slipper specifika arbetsuppgifter (P8) och att de arbetsuppgifter som någon utför kan upplevas som tråkiga som kanske inte särskilt viktiga (P3). Detta är även i likhet med Ohbuchi och Suzukis (2003) ena kategori i sin modell, nämligen gain/loss issues.

De affektiva konflikter flera författare i ämnet talar om och som även ibland nämns som relationskonflikter kan även de utläsas. Någon påpekar i likhet med teorier att dessa konflikter, som är känslomässiga, och oftast går ut över fler än parterna själva, och att hela personalen ibland blir påverkad av känslöstämningen (P5). Att konflikterna har en känslomässig dimension märks även i uttalanden kring att det är jobbigt att befinna sig på arbetsplatsen vid tider av konflikt (P1). Så kallade ”råa men hjärtliga” skämt kan utmynna i känslor som irritation och att man känner sig påhoppad, vilket lätt kan utvecklas till svåra situationer som inte är allt för lätta att reda ut (P8). Personangrepp nämns också (P9), likaså att vissa personligheter är lättare att både acceptera och arbeta med, medan andra är mer

obekväma (P7). Detta överensstämmer med vad både Granér (1994) och Maltén (1998) påpekar i sina underkategorier värde- och värderingskonflikter, vilka utifrån vårt material därmed kan knytas an till känslomässiga och relationsmässiga konflikter. Ohbuchi och Suzukis (2003) right/wrong issues, menar även de på samma sak.

Ohbuchi och Suzukis (2003) tredje kategori correct/incorrect issues, samt Jehns tredje kategori i sin utökade version av affektiva/relations och kognitiva/uppgifts konflikter, nämligen processkonflikter, ses i stor utsträckning i vårt material. I nära anknytning till processkonflikter påpekas det att alla inte ska kunna göra allt och samma för att nå målen i processen (P8). Vem som gjort vad och vem som ska göra vad blir ifrågasatt (P9) och någon instämmer och förtydligar i anknytning till detta att det gärna blir gnabb kring just sådana frågor (P1). Maltén (1998) tar även han upp i sina ”rollkonflikter” problematiken kring arbetsuppgifter och ansvarsområden och då det kommer till just olika roller så tillkommer, utöver det redan nämnda, problematiken kring högre och lägre roller. I vårt material kan vi utläsa att vissa har svårt att acceptera sina arbetskamraters karriärsteg och den ibland förekommande svårigheten att behöva lyda order kan leda till och orsaka konflikter (P8). Någon menar att uttalanden likt ”Det gör inte jag. Han har betalt för att göra det” kan förekomma och detta knyter på så vis an själva rollkonflikten till löneaspekten. Dessa uttalanden kring ansvarsfördelning och arbetsuppgifter kan även vara ett uttryck för apersonella-/systemkonflikter, vilket är en konflikttyp på en annan nivå och bottnar i strukturer, resurser och roller, men tar sig uttryck på det mellanmänniska planet (Lennér Axelson & Thylefors, 1996; Maltén, 1998).

Malténs (1998) psuedokonflikter är kanske det vi ser allra störst belägg för att det existerar på just denna undersökta arbetsplats. Kommunikationsproblematiken ses i stor utsträckning både i betydelsen av att många utav de svar vi fått in tar upp det, och i betydelsen av att det finns en stor tyngd i det som skrivs kring det. Det sistnämnda ser vi allra tydligast i ett uttalande om att de konflikter som normalt uppstår på arbetsplatsen till 99 % av fallen är relaterade till någon form av kommunikations brist/konflikt (P5).

Sammanfattning

I vår intuitiva analys har vi funnit sju teman och kategorier av konflikter, varav tre är extra omfattande och centrala. De som förekommer i störst utsträckning är konflikter kring avundsjuka och orättvisa, roller och ansvar samt kommunikation. De typer som förekommer i mindre grad är respekt, känslor, skitsnack och möjligheter, men de är samtliga viktiga aspekter som tillför någonting till helhetsbilden på företaget. Dessa teman har inga distinkta

gränser utan går på olika sätt in i varandra, exempelvis genom temat känslor, som löper genom flera av teman.

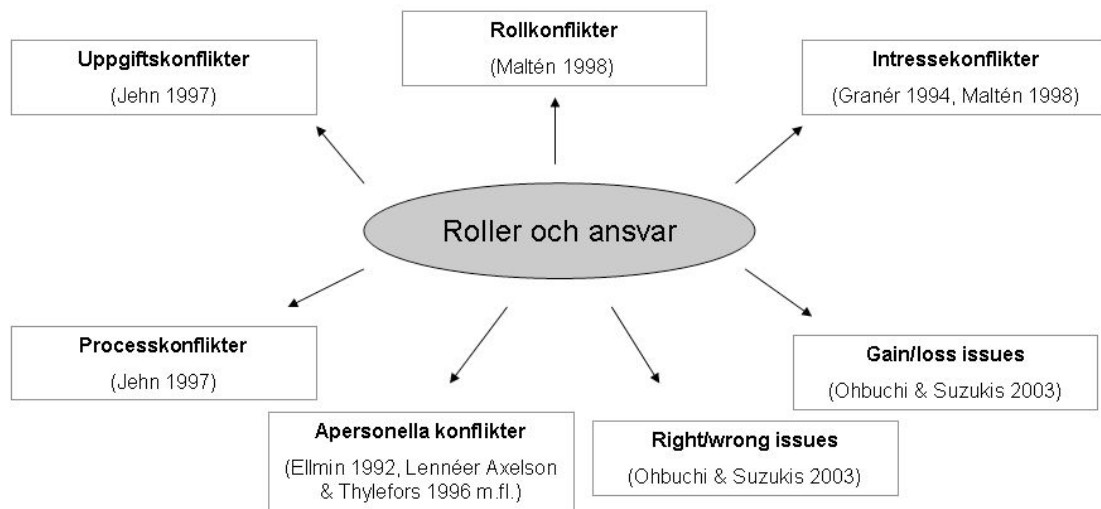
Den andra analysdelen, utförd i programmet Sphinx Lexica, berikade analysen som helhet i avseendet att vi fick fram frekvenser, i flera olika bemärkelser, på de kategorier och teman vi skapat. Vi har fått fram exakt vilka ord som skapat kategorierna, vilka sedan är uppdelade i direkta och indirekta. Den lexikala analysen gav information kring i hur hög grad individers uttalanden och teman existerar i materialet, och kompletterar den fenomenologiska analysen. Det gav även nya perspektiv som både berikade och gav teman fler dimensioner. Analysen bekräftade den fenomenologiska analysen kring de tydligt uttryckta men ”små” teman skitsnack och möjligheter. Analysen kring användning av pronomen gav en omfattande bild.

I den analysdel som gjorts utifrån vår teoretiska utgångspunkt fann vi att det mesta som tagits upp i teorin även återfinns i praktiken. De teorier som beskrivits återfinns i varierande utsträckning, där till exempel differentieringen kring om det handlar om så kallade vertikala eller horisontella konflikter syns i mindre utsträckning. I motsats till detta märks psuedokonflikter och rollkonflikter i stor omfattning i materialet, vilket även är två av de huvudkategorier vi sett i både den första och den andra analysdelen. Denna analysdel har därmed kompletterat tidigare analysdel, samtidigt som den i minst lika stor utsträckning bekräftat vad vi tidigare sett. Dock innehåller både den lexikala analysen och den fenomenologiska analysen, viktiga element som inte framkommer i den komparativa analysen.

För att slutligen koppla samman konflikttyperna från de fenomenologiska och lexikala analysdelarna med de typer av konflikter som beskrivs i den komparativa analysdelen, har vi tagit fram sju modeller. Dessa visar hur uttryck och uttalanden som innefattas i våra utifrån materialet framtagna kategorier passar in på konflikttyper i tidigare teorier och modeller. Vi ser genom dessa modeller att delar av teorier från tidigare forskning kan ha motsvarighet i våra teman, men att ingen av dem överensstämmer mer än delvis. Det som innefattas och utgör våra teman inbegriper ofta flera olika konflikttyper från tidigare modeller samtidigt. Vidare stämmer några utav våra framtagna teman inte på ett direkt sätt in på någon utav existerande modeller.

Frågor kring ens egen och andras roll i företaget och dess tillhörande arbetsuppgifter och ansvarsområden innefattas i vår kategori ”roller och ansvar”. Dessa frågor tas upp i ett flertal tidigare teorier och modeller, detta i mindre eller större utsträckning. Vi ser det i stor

utsträckning i Malténs (1998) rollkonflikter samt Jehns (1997) right/wrong issues, och i mindre grad i Granérs (1994) och Malténs (1998) intressekonflikter (figur 11).



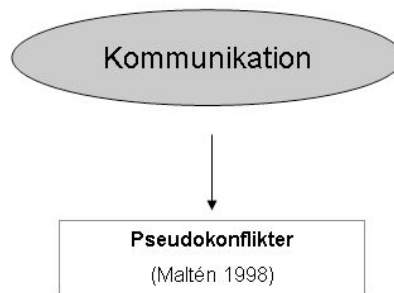
Figur 11. Kategorin ”roller och ansvar” i förhållande till tidigare teorier och modeller

Deltagarna beskriver att konflikter kring avundsjuka och orättvisa förekommer angående frågor som rör det personliga intresset kring bland annat lön, andra förmåner, semesterlängd, arbetstider, arbetsuppgifter, och inbegriper även de individuella rättigheterna i anknytning till detta. Det som innefattas i vår kategori ”avundsjuka och orättvisa” ses även i Granérs (1994) och Malténs (1998) intressekonflikter, samt i Ohbuchi och Suzukis (2003) båda kategorier gain/loss issues och correct/incorrect issues (figur 12).



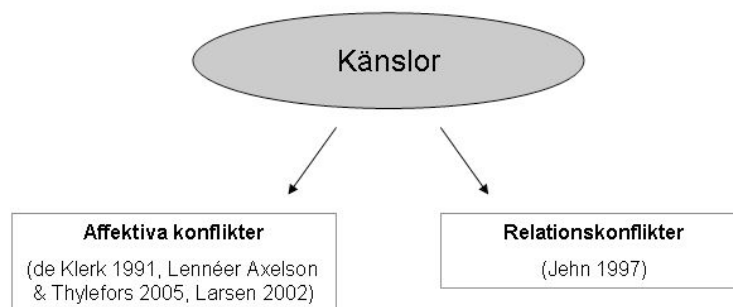
Figur 12. Kategorin ”avundsjuka och orättvisa” i förhållande till tidigare teorier och modeller

Kommunikationsproblematiken syns tydligt i material från deltagarna i form av dels brist på kommunikation, och dels missförstånd, vilket alltså grundar sig i att parterna inte förstått varandra. Detta är vad Maltén (1998) kallar för pseudokonflikter (figur 13).



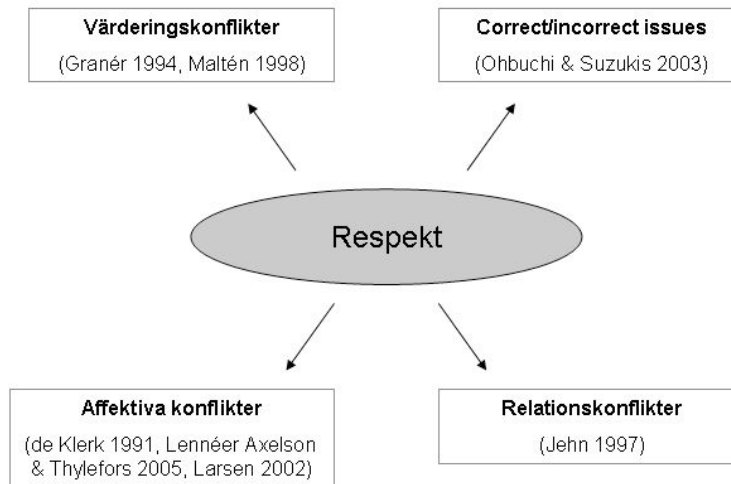
Figur 13. Kategorin ”kommunikation” i förhållande till tidigare teorier och modeller

Samtliga utdrag till vår grupp ”känslor” stämmer bra överrens med vad Jehn (1997) beskriver som relationskonflikter, eller vad författare i ämnet vanligtvis beskriver som affektiva konflikter (de Klerk, 1991; Lennéer Axelson & Thylefors, 2005; Larsen 2002) (figur 14).



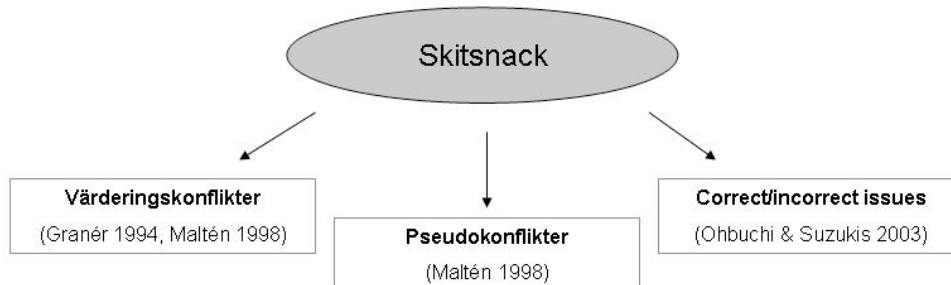
Figur 14. Kategorin ”känslor” i förhållande till tidigare teorier och modeller

I materialet finner vi ett flertal uttalanden som direkt eller indirekt beskriver att konflikter upplevs som frågor kring respekt. De bakomliggande orsakerna har ofta en grund i olika värderingar vilket återses i Ohbuchi & Suzukis (2003) kategori correct/incorrect issues samt Granérs (1994) och Malténs (1998) värderingskonflikter. Brist på respekt beskrivs ofta med känslomässiga ord eller i känslomässiga sammanhang vilket gör att det även är tal om vad de Klerk (1991), Lennéer Axelson & Thylefors (2005) och Larsen (2002) beskriver som affektiva konflikter och vad Jehn (1997) kallar för relationskonflikter (figur 15).



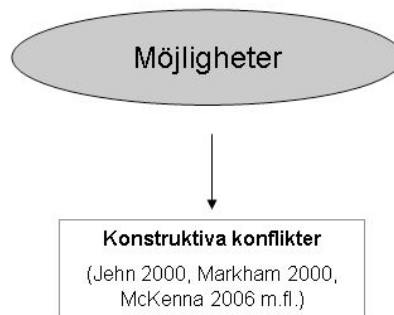
Figur 15. Kategorin ”respekt” i förhållande till tidigare teorier och modeller

Kategorin ”skitsnack” går inte att på ett direkt sett knyta an till någon redan befintlig teori, men de som ligger närmast till hands, och för vilka det även delvis stämmer in på, har vi Granérs (1994) och Malténs (1998) värderingskonflikter, Ohbuchi och Suzukis (2003) kategori correct/incorrect issues, samt Malténs (1998) pseudokonflikter (figur 16).



Figur 16. Kategorin ”skitsnack” i förhållande till tidigare teorier och modeller

Kategorin ”möjligheter” tar upp de positiva aspekter som kan komma ut av konflikter. Dessa är alla goda exempel på vad som på ett direkt sätt skulle kunna innefattas i de konstruktiva kategorierna bland annat Jehn och Chatman (2000), Markham (2000) och McKenna (2006) beskriver (figur 17).



Figur 17. Kategorin ”möjligheter” i förhållande till tidigare teorier och modeller

Diskussion

Vi ville undersöka vilka olika typer av konflikter vi kunde finna på ett specifikt mindre företag och de anställdas upplevelser av dem. Utifrån en explorativ fenomenologisk ansats och en öppen fråga att svara på skriftligt försökte vi fånga de anställdas tankar, känslor och synsätt kring temat i fråga. Vi kan utifrån vår studie inte dra några slutsatser om omfattningen av konflikter eller säga något generellt kring klimatet på arbetsplatsen, eftersom vår fråga hanterade endast upplevelse av konflikter. I vår studie har vi funnit att deltagarna talar om konflikter på ett relativt samstämmigt sätt, där vi kunnat se tydliga teman i sättet att uttrycka sig kring konflikter på arbetsplatsen. Vi har dessutom funnit att de existerande teorierna delvis överensstämmer med deltagarnas utsagor, men inte på ett adekvat sätt skapar förståelse för just denna grups upplevelse. Många personer (och i stor omfattning) talade om problematiken kring kommunikation, roller och ansvar samt avundsjuka och orättvisa, vilka därför utgjorde de största konflikttyperna i vårt resultat. I anknytning till tidigare forskning ser vi även att kommunikation och roller får fokus. Känslor fann vi, utifrån antalet gånger de ord vi direkt kopplat till temat förekom i materialet, inte utgöra en lika stor kategori. Men om vi istället ser till att det var sex personer utav nio (2/3 utav de svarande) som på ett direkt sett talade om den känslomässiga dimensionen, förefaller denna kategori vara ungefär lika stor som de tre nyss nämnda. De teman som vi fann i något mindre utsträckning var respekt, skitsnack och möjlighet, varav det förstnämnda återsågs i något större utsträckning än de andra två. Konflikter som grundar sig i brist på respekt och acceptans beskrivs på ett allvarligt sätt och mycket av det som sägs antyder på att detta väcker känslor. Då det kommer till skitsnack ser vi att även detta på flera håll beskrivs med stor tyngd, vilket även är skälet till att detta utgör en separat grupp. I ett fall då det talas om skitsnack sker det i anknytning till ett uttalande om att det är jobbigt att gå till jobbet i sådana fall. I direkt motsats till denna tyngd och detta allvar finner vi uttalanden som faller under kategorin med namnet ”möjligheter”.

Det är positivt att deltagarna i samband med konflikter även talar om dess möjligheter och att de uppmärksammat att konflikter kan göra gemensamma och konstruktiva lösningar för framtiden.

Resultatet i förhållande till den teoretiska utgångspunkten

I vårt material finner vi ett flertal, för att inte säga många, uttalanden som stämmer in på specifika typer av konflikter som återfinns i de tidigare teorier och modeller som beskrivits. Vidare såg vi att många utav de påståenden som kan utläsas ur materialet stämde in på flera olika författare och forskares olika typer samtidigt, detta trots att de är något olika i sina beskrivningar. Detta gäller inte bara för de typer av konflikter som författare satt samma namn på men förklarat med olika ord, utan även de typer som tilldelats olika titlar, såsom sakkonflikter, uppgiftskonflikter och kognitiva konflikter. Det har alltså utifrån vårt material inte varit så distinkta skillnader att påståenden kunnat tillhöra endast en typ, och detta kan tänkas bero på två saker. Dels att konflikttyperna i teorierna i många avseenden faktiskt är lika, och dels att materialmängden i vår studie är begränsad. Om det hade varit mer material att bearbeta, är det tänkbart att vi tydligare kunnat uppdelat materialet och vidare specifika uttryck till till exempel endast vad Granér (1994) beskriver som en rollkonflikt, och inte vad Jehn (1997) beskriver densamma som.

Kommunikation. Om vi ser på proportionen mellan i hur stor utsträckning det talas om konflikter grundade i kommunikationsbrister i tidigare modeller och teorier samt i vårt insamlade material så är den något ojämnt. Många teorier innefattar inte detta som en konflikttyp medan vi i vårt material funnit att detta är något som kan skapa konflikter i stor utsträckning. Att vi i materialet kan urskilja en stor grupp som handlar om kommunikationer och dess olika innefattande aspekter ser vi dock inte som något förvånansvärt. Kommunikationsproblem är en naturlig del, vilken är ofrånkomlig så fort det är tal om människor och interaktion. Språket är inte bara ett känslolöst verktyg, utan är även ett uttryck för individen och upplevelsen. Anmärkningsvärt och positivt är istället att så pass många verkar uppmärksammat att denna problematik existerar. Med den förståelsen i grunden kan de anställda i företaget arbeta vidare med att förbättra kommunikationen och därmed förminska de kommunikationsbrister som finns. Kommunikationsproblematik kommer man aldrig ifrån helt, men om medarbetarna på ett fritt och öppet sätt kan och vågar kommunicera sina tankar och känslor, finns grunden till ett öppet och trivsamt arbetsklimat som förebygger konflikter.

Roller och ansvar. Rollkonflikter har en mer jämlik proportion i jämförelsen mellan vad vi ser i vårt material och istället i tidigare litteratur och dess beskrivna teorier och

modeller. På samma sätt som kommunikation och dess efterföljande brister är en inneboende del då det handlar om interaktion, är problematiken kring roller och arbetsfördelning en given del då det kommer till organisationer. De mål, strukturer, resurser och roller som krävs och som etableras i företaget påverkar hur de mellanmännsliga relationerna och konflikterna ser ut. Eventuellt, men inte tvunget, ännu mer då det kommer till mindre företag. Denna spekulering bygger vi på att det i mindre företag kan tänkas vara distinktare arbetsfördelning hos personalen i jämförelse med stora företag där flera medarbetare kan inneha samma roll med tillhörande arbetsuppgifter. Oavsett om detta är fallet eller inte så följer att det totala arbetet som måste utföras i organisationen tilldelas och fördelas mellan olika avdelningar och individer. Alla anställda har inte samma ansvar eller samma sorts arbete, detta vore orimligt, speciellt på ett vinstdrivande företag, om man ska uppnå de uppsatta (ekonomiska) målen på ett relevant och effektivt sätt (Berry et al., 1992). Utifrån det material vi fått in kan det tänkas att alla inte i full utsträckning är medvetna om eller accepterar det faktum att de inte har samma arbetsuppgifter som sina kollegor. Vidare även att personal har befordrats till högre position i organisationen vilket medför en annorlunda roll inbegripande mer ansvar och eventuellt tillhörande lön och förmåner.

Känslor. Konflikters känslomässiga dimension tas upp som en aspekt i många teorier och modeller utav konflikttyper, och utifrån vårt material fann och skapade vi en kategori som inbegrep just denna dimension. De ord och de meningar som i direkt bemärkelse talade för den känslosamma aspekten är en tydlig del av denna kategori. Utöver detta finns det minst lika mycket, om inte mer, av det som sägs som på något sett inbegriper en känslomässig dimension. I stort sett hela kategorin som innefattar avundsjuka och orättvisa, samt även den kategori som innefattar att bli respekterad och accepterad handlar om känslor. Dock var dessa kategorier så pass distinkta att de fick utgöra separata grupper. Även uttalanden som faller under kategorierna kommunikation och skitsnack innefattar en känslomässig dimension. Om vi utifrån litteraturen ser till uppdelningen som många författare gör i kognitiva (sak, uppgift) och affektiva (känslomässiga) konflikter, så ser vi i vårt material att även konflikter som är sakligt och yrkesmässigt relaterade kan upplevas med mycket känslor. Den känslomässiga dimensionen ser vi alltså i stor utsträckning i vårt material, och det är en viktig aspekt att beakta. Man kan till och med dra det så långt som att säga att upplevelsen av konflikt alltid innebär en känslomässig dimension, oavsett vad den handlar om. Frågor kring respekt och upplevelsen att inte bli respekterad till exempel, väcker känslor som i sin tur försvårar kommunikation och är början till distans i relationen.

Positiva effekter utav konflikter. Att den syn som många har på konflikter är negativ bekräftas även utifrån vårt material. Endast två personer utav nio svarande tog upp positiva aspekter i sammanhanget och såg därmed de möjligheter som kan åtfölja konflikter. Möjligheterna kring detta ofrånkomliga ämne, konflikter, bör dock uppmärksammas i större utsträckning, för om man inte ser möjligheterna i konflikter så blir det svårt att få fram det positiva och konstruktiva med dem. Att de kan leda till konstruktiva lösningar är bara ett exempel, vilket man kan återse i materialet. Utöver det finner vi ett flertal argument som direkt går att knyta an till just de konflikter som beskrivs på företaget, vilka är att konflikter kan förbättra kommunikationen parterna emellan, förstärka de enskilda parternas roller, samt ge utlopp för att släppa ut de känslor som legat undertryckta. Brist på förståelse för detta tror vi kan medföra en ingång till en negativ spiral, vilken kan leda till bland annat konflikträdsla. Nog för att konfliktlystna personer kan skapa stora problem på en arbetsplats, men resultatet av att vara konflikträdd blir även den negativ. Blockeringar i kommunikationen, att inte våga säga vad man anser i sakfrågor eller känner personligen och att inte på ett naturligt sätt våga vara sig själv är några exempel.

Om pseudokonflikter

Vi vill utifrån vår studie förstå konflikter som i allting grundande i det mänskliga samspillet. Om en situation upplevs som en konflikt av de berörda, så är det en verklig konflikt. I vårt material beskrevs konflikter som handlar om kommunikation och kommunikationsbrister som verkliga med en större eller mindre tillhörande känslomässig dimension. Att då benämna dessa konflikter som pseudokonflikter anser vi är att minimera individernas upplevelser, eftersom ordet ”pseudo-” betecknar något som är falskt, oäkta eller skenbart (Maltén, 1998; NE <http://www.ne.se/school/lang/pseudo->). Det är en funktionell definition som anger avsaknad av emotionalitet, vilket inte överensstämmer med människors upplevelser. En konflikt som i grunden handlar om kommunikation är en konflikt lika verklig som någon annan, och inte ”bara” en pseudokonflikt eller en del av en uppgiftskonflikt. Känslan och upplevelsen av dem kan för individen vara lika stark som vid andra typer av konflikter, och detta bör inte förminskas.

Om avundsjuka och orättvisa

Ett av de stora teman som framstod ur materialet handlade om konflikter baserade på avundsjuka och orättvisa. Det var ett stort tema som många individer berörde i sina beskrivningar och uttrycktes bland annat i termer av ojämn fördelning där till och med Jantelagen nämndes. Vi skulle här vilja lägga fram en möjlig tolkning till denna typ av konflikt.

En strävan efter ett jämlikt samhälle, där man inte gör skillnad mellan individer, där ingen är bättre än den andre är något som historiskt och traditionellt ingår i det svenska samhället, den svenska kulturen (författarnas egen anmärkning). Att dra det så långt som till att de outtalade normerna till och med är så tydliga att de går att ta på i form av Jantelagen, med regler som förespråkar jämlikhet i dess mest extrema form är en specifik konsekvens av detta. Samtidigt är det något vi är stolta över, något som utvecklat vårt svenska samhälle till vad det är idag och har medfört starka arbetarrörelser som bidrag till vår välfärd och till det omfattande folkbildningssystemet med bildningsförbund, folkhögskolor och gratis utbildning. Jämlikhet är något vi gärna arbetar för, talar om och berömmar oss med och det innebär en form av kollektivism (ur perspektivet gruppen och hur man i en grupp förhåller sig till varandra). Det är rimligt att anta att detta även är en del i svensk organisationskultur och de människor som ingår i organisationen och gruppen har stor förmåga att anpassa sig till den gällande normen och kulturen, oavsett tidigare erfarenheter och bakgrund (Matsumoto & Juang, 2004). Lennéer Axelson och Thylefors (1996) beskriver rättvisenormen som en stark jämförelsenorm, och att anställda förväntar sig att bli någorlunda lika behandlade av sina chefer. I samma andetag är vi en del av en starkt individualistisk kultur, där självständighet och självbestämmande sätts högt och individen står ensam i hög grad. Man ska ”klara sig själv” och inte vara beroende av någon annan, och detta förstärks genom höga personliga mål och prestationer. Värderingar i en industriell (västerländsk) civilisation understryker hårt arbete, individuella åstadkommanden, självet och självförbättring, samtliga saker som kan betecknas som individualism (Segall et al., 1990). Kan detta komma i konflikt med det faktum att människan är en social individ som är beroende av, reagerar på och fungerar i relation till sina medmänniskor? De mänskliga sammanhangen måste ses ur ett kulturellt perspektiv – psykologi är inte allmängiltigt utan de sociala och psykologiska ramarna varierar med kultur. (Kim et al., 2006). Vad händer när en kollektivistisk kultur så som jämlikhet möter den individualistiska på en arbetsplats? Kan man tolka uttrycken kring avundsjuka och orättvisa i vår studie, som en konsekvens av konflikten mellan en individualistisk kultur och en kollektivistisk? Enligt Aycan (2006) finns några huvudsakliga komponenter i kollektivism-

/individualism-konstruktet, vilka framstår som motsatspar och visar tydligt hur de kan komma i konflikt med varandra: autonomi jämfört med konformitet, självförtroende jämfört med ömsesidigt beroende, och ansvarstagande. I kollektivistiska kulturer med hög konformitet, förekommer mer ansvarstagande för andra, och mer ömsesidigt beroende vilket ses som något positivt. I individualistiska samhällen där autonomi, självständighet och självbestämmande är av avgörande betydelse, är beroende och för hög anpassning till gruppen inte önskvärt. På ett litet företag i en västerländsk individualistisk kultur existerar värden förknippade med självständighet och prestation samtidigt som det i den kulturen vi lever med idag i Sverige finns starka kollektivistiska normer, som särskilt tar sig uttryck i tankar kring jämlikhet. I det ljuset skulle konflikter kring avundsjuka och orättvisa kunna bli belyst som något specifikt ur en kulturell kontext, som inte motsvaras av de generaliserade teorierna kring konflikter på arbetsplatsen.

Pronomen

Hur man refererar till och talar om sin arbetsplats, sina medarbetare och sig själv i relation till dem, utgör signaler om hur man konstruerar sin omvärld och hur man väljer att medvetandegöra objekten i den. Är det vi och oss, man och någon, jag eller de? Det vill säga de pronomen man använder kan vara exempelvis personliga eller opersonliga (Winther Jörgensen & Phillips, 2000; Moustakas, 1994). Grammatiskt kan man förklara opersonliga pronomen i formen ”man” som antingen uttalat om en ospecificerad tänkt person, eller om ett större kollektiv, dels om talaren själv då denne vill tona ner sig själv. Exempel på detta är meningar som "man bör inte använda könsbestämda opersonliga pronomen" eller "man har väl läst ett och annat om det där" (SAOB, <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>). Uttrycket ”man” kan alltså ses som ett sätt att tala för andra än sig själv eller att ge stöd åt sitt uttalande genom att inbegripa en större grupp eller ett sätt att inte uttala sig för starkt som individ. En organisationskultur är ett dynamiskt system av regler som delas av organisationens medlemmar. Reglerna innefattar olika psykologiska konstrukt så som attityder, värderingar, övertygelser, normer och beteenden. Organisationskultur är därmed större än den beteendemässiga praktiken vi kan se med blotta ögat i organisationens vardag (Matsumoto & Juang, 2004). Om vi tolkar det frekventa användandet av uttrycket ”man” i vår studie i detta perspektiv är det ett uttryck för att deltagarna inte gärna uttrycker sig som individer, utan föredrar stödet av gruppen, vilket skulle kunna vara något positivt, ett uttryck för respekt: att inkludera hellre än exkludera och samtidigt inte lägga orden i någon annans mun genom ett tydligt ”vi”. I ordets allra mest negativa bemärkelse, skulle användandet av ”man” kunna tyda

på en försiktighet, att medarbetarna inte vågar sticka ut huvudet med ett tydlig ”jag”, vilket i sådana fall skulle kunna signalera rädsla. Eftersom vår studie behandlar något som väcker starka känslor och kan vara potentiellt hotfullt, är det inte så konstigt om vi i materialet finner viss återhållsamhet och försiktighet. Vi väljer att tolka resultatet som att deltagarna uttalar sig med försiktighet kring ett känsligt ämne. Vi gissar att medarbetare uttrycker sig med ett starkare ”vi” i sammanhang där hotet mot individen, gruppdynamiken och det etablerade klimatet på arbetsplatsen inte är lika stort.

Förslag på vad företaget kan jobba vidare med

Vi kan utifrån vårt material inte dra några slutsatser om det övergripande klimatet på just denna arbetsplats, eftersom vår fråga gällde specifika upplevelser kring eventuella konflikter. Studien får därför inte uppfattas som ett uttryck för att det på detta företag förekommer mycket konflikter. En av de positiva slutsatserna vi kan dra, är att deltagarna i studien i hög grad är medvetna om den mellanmännsliga kommunikationens betydelse för både uppkomsten av och upplevelsen av konflikter. Denna insikt utgör en god grund för att aktivt kunna arbeta vidare med problematiken och på så vis minimera konflikter av denna art. Utifrån vårt material kan det även tänkas att ökad insikt och förståelse för vad olika medarbetare utför och ansvarar för då det gäller arbetsuppgifter skulle minimera kommunikationsproblem, åtminstone i den här typen av frågor. Detta skulle eventuellt även minimera skitsnack om just detta tema (alltså arbetsuppgifter och ansvarsområden), och dessutom förstärka både medarbetares och avdelningars roll i företaget. Angående skitsnack så tror vi att om alla 13 medarbetare aktivt arbetar med att försöka minimera detta, vilket kräver en liten insats från varje individ, ger det i gengäld mycket tillbaka. Med andra ord så tror vi att effekten blir stor i sin helhet om många individer gör var sin del som bidrag till denna förbättring. Hur varje individ sedan arbetar vidare med detta är individuellt, och några konkreta förslag är svårt att ge i nuläget, men hade på ett bra sätt kunnat arbetas fram tillsammans med personalstyrkan.

Framtida forskning

I föreliggande uppsats har många intressanta aspekter kring konflikter och konflikttyper funnits och det hade varit intressant att utifrån dessa göra ytterligare fördjupning. Ett första steg till fortsatt forskning skulle vara att arbeta vidare med den feedback medarbetarna ger vid ett återföringstillfälle och tillsammans med dem arbeta vidare, mer konkret med frågorna på företaget. Ett annat spår till att ytterligare fånga de tankar och

känslor de anställda har till temat konflikter är att använda sig utav en annan kvalitativ metod såsom personliga intervjuer. Det hade varit motiverat att i så fall tillfråga någon eller några utav de som i denna undersökning valt att svara blankt. På så vis kan det tänkas att ytterligare aspekter uppmärksammas och/eller att bitar av vad vi redan sett bekräftas. Att göra en djupintervju med VD:n på företaget skulle även det vara intresseväckande då någon i sådan hög position i företaget kan tänkas påverka sin personal i flera avseenden i relation till temat konflikter. Den organisationsstruktur som sätts, den sociala anda och jargong som finns, och många fler aspekter i sammanhanget, kan undersökas i anknytning till de konflikter och konflikttyper som personalen på arbetsplatsen beskriver. Diskussionen kring upplevd avundsjuka och orättvisa på arbetsplatsen skulle i framtida studier kunna fördjupas och undersökas ytterligare; är det ett nordisk/svenskt fenomen eller bottnar det i någon annan typ av förståelse?

I denna fallstudie har vi försökt fånga hur anställda på ett mindre privat företag ser på och upplever konflikter på just sin arbetsplats. Ett bra komplement och breddning till detta vore att göra en liknande studie inom offentlig sektor. En jämförelse dem emellan hade varit intressant, likaså en jämförelse med en större arbetsplats. Med en större arbetsplats följer troligen (beroende på bortfallet och urvalet på arbetsplatsen) ett större material, vilket skulle göra en analys i Sphinx Lexica (utöver en fenomenologisk analys) än mer befogad, då den skulle vara känsligare och därmed ge både bättre och säkrare bedömningar. Ett större material kan vi få både genom en större arbetsplats, inom antingen privat eller offentlig sektor, eller genom att utföra samma studie på ett flertal olika mindre arbetsplatser. Även fördjupad datainsamling med samma deltagare, såsom intervjuer, skulle innebära större material och antagligen ge mer tillförlitliga resultat i Sphinx Lexica.

TACK

Vi vill tacka företaget och de medarbetare som samarbetat med oss i denna studie för att ni låtit oss ta del av era tankar och känslor. Det har varit lärorikt för oss, och vi hoppas att även ni ska ha nytta av våra resultat. Tack vare er kan vi ta vår examen! Tack även till vår handledare, Roger Sages, som tålmodigt förklarar, tipsat och givit oss riktningar och nya idéer.

/ Emelie & Sara

Referenser

- Ahrenfelt, B & Berner B. (2003). *Konflikthanteringsboken - om vardagliga konflikter på jobbet*. Malmö: Liber AB.
- Andersen, J.A. (2005). *Skick och oskick på jobbet. Konfliktbehandling på arbetsplatsen*. Stocksund: Idrinia Förlag.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. Towards conceptual refinement and operationalization. In Kim, U., Yang, K.-S. Hwang, K.-K. *Indigenous and cultural psychology. Understanding people in context*. New York: Springer.
- Behfar, K.J., Peterson, R.S, Mannix, E.A. & Trochim, W.M.K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict typ, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology, 93:1*, pp 170-188.
- Berry, J.W., Poortinga, Y.H., Segall, M.H. & Dasen, P.R. (1992). *Cross-Cultural psychology. Research and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Bolman, L.& Deal, T. (2003). *Reframing Organisations – Artistry, Choice and Leadership*. (3rd Ed). San Fransisco, USA: Jossey-Bass.
- Brännlund, L. (1991). *Konflikthantering. Handbok för realister*. Stockholm: Natur och Kultur.
- de Klerk, A. (1991). *Att hantera konflikter i arbete och grupp*. Stockholm: Timbro förlag.
- Ekstam, K. (2004A). *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ekstam, K. (2004B). *Praktisk konfliktlösning*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ellmin, R. (1992). *Att hantera konflikter på jobbet. Orsaker, förlopp, konsekvenser, åtgärder*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Granér, Rolf. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hershcovis, M.S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K.A., Dupré, K.E., Innes, M., Leblanc, M.M. & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta analysis. *Journal of applied psychology, 92:1*, pp 228-238.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly, 42:3*, pp 530-557.
- Jehn, K.A. & Chatman, J.A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *The international journal of conflict management, 11:1*, pp 56-73.
- Karlsson, G. (1993). *Psychological qualitative research from a phenomenological*

- perspective*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Kim, U., Yang, K.-S. & Hwang, K.-K. (2006). Contributions to indigenous and cultural psychology. Understanding people in context. In: Kim, U., Yang, K.-S. Hwang, K.-K. *Indigenous and cultural psychology. Understanding people in context*. New York: Springer.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, R-P. (2002). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér Axelson, B. & Thylefors, I. (1996). *Om konflikter. Hemma och på jobbet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lennér Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Markham, U. (1996). *Konflikthantering - så handskas du med svåra situationer på arbetsplatsen*. Malmö: Richters förlag AB.
- Markham, U. (2000). *Konsten att samarbeta med besvärliga människor*. Malmö: Egmont Richter.
- Matsumoto, D. & Juang, L. (2004). *Culture and psychology*. (3rd ed). Belmont: Wadsworth.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research. A philosophical and practical guide*. London: The Falmer press.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martinez, I. & Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of managerial psychology*, 20:3-4, pp 219-230.
- McKenna, E. (2006). *Business Psychology and Organizational behavior*. New York: Psychology Press.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nationalencyklopedin, (NE) <http://www.ne.se/konflikt> (2009-05-02)
- Nationalencyklopedin, (NE) <http://www.ne.se/school/lang/pseudo-> (2009-05-16)
- Ohbuchi, K. & Suzuki, M. (2003). Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. *The international journal of conflict management*, 14:1, pp 61-73.
- Sages, R.B, Lundsten, J., Lahlou, M., Kurc, A. & Moscarola, J. (2002). New methods and

- approaches in the study of values for management decision making. In: Sagie, A., Stasiak, M. (Eds). (2002). *Work Values and Behaviour in an Era of Transformation*. Warszawa: ISSWOV Congress.
- Scheiman, S. & Reid, S. (2008). Job authority and interpersonal conflict in the workplace. *Work and occupations*, 35:3, pp 296-326.
- Sears, D. O., Peplau, L.A. & Taylor, S.E. (1991). *Social Psychology*. (7th Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Segall, M.H., Dasen, P.R., Berry, J.W. & Poortinga, Y.H., (1990). *Human behaviour in global perspective. An introduction to cross-cultural psychology*. New York: Pergamon Press.
- Shaugnessy, J.J., Zechmeister, E.B. & Zechmeister, J.S. (2009). *Research methods in psychology*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill international.
- Svenska Akademiens Ordlista (SAOL), <http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx> (2009-05-02)
- Svenska Akademiens Ordbok (SAOB), <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/> (2009-05-09)
- Tidd, S.T. & Friedman, R.A. (2002). Conflict style and coping with role conflict: an extension of the uncertainty model of work stress. *The international journal of conflict management* 13:3, pp 236-257.
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga 1 - Projektbeskrivning

Hej!

Vi är två studenter, Sara och Emelie, på Institutionen för Psykologi vid Lunds Universitet. Vi läser nu sista terminen innan en kandidatexamen i personal- och arbetslivsfrågor, med huvudämne inom psykologi, tas ut. Den kandidatuppsats vi skriver, under handledning av universitetslektor Roger Sages, behandlar ämnet "konflikter".

Konflikter behöver inte alltid innebära något negativt, utan kan även bidra till utveckling och samförstånd. Med kännedom om och förståelse för vilka olika typer av konflikter som kan förekomma, blir det lättare att i framtiden bemöta de som uppkommer. Vi vill göra en fallstudie på ett mindre företag i privat sfär, där samtliga anställda kan delta i studien. Vårt syfte är att göra en kartläggning i huruvida teorier och modeller för typer av konflikter kan återspeglas i verkligheten. Vi hoppas att just ni, på -----, tycker att detta verkar intressant och att ni vill samarbeta med oss. Vi hoppas även att samarbetet, undersökningen och resultaten kommer till nytta för er.

Om ni vill samarbeta med oss, kommer vi att be samtliga anställda på företaget att skriftligt svara på en öppen fråga kring de konflikter ni upplever på er arbetsplats. Vi skulle vilja att ni svarar fritt och öppet på frågan, det skrivna materialets struktur är inte av betydelse. Huvudsaken är att just dina tankar, känslor och upplevelser kring ämnet kommer fram. Utifrån det skrivna materialet kommer vi att göra en analys där vi ser om vi kan finna de strukturer och modeller som föreslås av tidigare forskning.

Deltagandet är frivilligt och alla uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt, både individer, företag samt geografisk plats kommer att hållas anonymt. Det insamlade materialet och resultatet kommer endast att hanteras i vår kandidatuppsats, samt om ni själva väljer att använda er av det. Givetvis får ni feedback av hur undersökningen gick, både i form av den slutgiltiga uppsatsen och genom att vi muntligt rapporterar resultatet vid ett personligt möte. Feedback beräknas ske i början av juni, enligt vad vi kommer överens om.

Vid frågor eller funderingar så tveka inte att höra av er.

Vänligen

Sara Sätersten
Tel: 0703 - 55 90 66
sarasathersten@hotmail.com

Emelie Tufvesson
Tel: 0702 - 74 43 65
emelie@tufvesson.com

Roger Sages (handledare)
Tel: 046 - 22 28 756
roger.sages@psychology.lu.se

Bilaga 2 - Öppen fråga

Vilka spänningar, friktioner eller möjliga konflikter upplever du skulle kunna förekomma (eller har inträffat) på din arbetsplats? Redogör gärna för de upplevelser, tankar, känslor och reflektioner du får när du tänker på den här typen av frågor.

Information

Svara fritt och öppet på frågan, den kan tolkas precis som du själv vill. Det skrivna materialets struktur, samt stavning och ordval är inte av betydelse. Huvudsaken är att just dina tankar, känslor och upplevelser kring frågorna kommer fram, det finns inget som är rätt eller fel. Frågan finns på blad två och ditt svar på denna bör vara högst två A4 sidor långt.

Svaren

Ditt svar kan du skriva på de bifogade A4 bladen, men om du hellre önskar går det lika bra att skriva ut från dator. Lägg dina svar i bifogat kuvert, klistra igen det, och lägg sedan i den förseglade kartongen. Endast Emelie och Sara kommer att ta del av era svar.

Anonymitet

För att garantera anonymitet så vill vi inte att ni skriver ert namn, varken på svarsbladen eller på kuvertet. Individier, företag eller geografisk plats kommer inte att kunna identifieras i den slutgiltiga rapporten.

Frivillighet

Ert deltagande skulle betyda mycket för oss, men det ska poängteras att det är frivilligt att delta i studien. Om ni inte vill delta lämnar ni svarsblanketten blank i det förseglade kuvertet.

Vi behöver era svar senast onsdagen den 6 maj 2009.

Tveka inte att höra av er om ni har frågor eller funderingar.

Vänligen

Sara Sätersten
Tel: 0703 - 55 90 66
sarasathersten@hotmail.com

Emelie Tufvesson
Tel: 0702 - 74 43 65
emelie@tufvesson.com

Roger Sages (handledare)
Tel: 046 - 22 28 756
roger.sages@psychology.lu.se