

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2017-01-12

Förhållningssätt, hantering och konsekvenser av konflikter

En studie om relationen mellan
chefers förhållningssätt till
konflikter och chefers lärande

Amanda Johansson och Erik Nielsen

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

| | |
|-----------------|---|
| Arbetets art: | Kandidatuppsats, 15 hp |
| Sidantal: | 35 |
| Titel: | Förhållningssätt, hantering och konsekvenser av konflikter - en studie om relationen mellan chefers förhållningssätt till konflikter och chefers lärande |
| Författare: | Amanda Johansson och Erik Nielsen |
| Handledare: | Maria Löfgren Martinsson |
| Datum: | 2017-01-12 |
| Sammanfattning: | <p>Syftet med studien är att beskriva och analysera hur konflikter mellan människor på en arbetsplats kan ge upphov till lärandetillfällen för chefen beroende på dennes förhållningssätt till, och hur denne hanterar konflikten. Studien är kvalitativ och metoden som använts är en kombination av riktat öppna- och halv-strukturerade intervjuer. Vår metodologiska ansats är fenomenografi, som vi inspirerats av för att kunna identifiera skillnader mellan uppfattningar. Det har gjorts ett snöbollsurval av fem chefer i en verksamhet i Region Skåne. Resultatet är uppdelat efter; förhållningssätt till konflikter, hantering av konflikter och konsekvenser av konflikter.</p> <p>Vi kan påvisa relationer i kontexten mellan förhållningssätt till konflikter, hur det påverkar hanteringen i konfliktsituationen och vilka konsekvenser detta får för lärandet. Om förhållningssättet till konflikter är destruktivt identifieras ett ytligt lärande. Är det konstruktivt identifieras ett djupare lärande. Vidare förs en diskussion kring vikten av reflektion och hur inställningen till konflikter påverkar möjligheterna att lära av en konfliktsituation. Diskussionen utmynnar i ett vägval vad gäller förhållningssätt och hantering av konflikter; den destruktiva vägen och den konstruktiva vägen. Då det framkommer att det finns en påverkansprocess mellan förhållningssätt till konflikter och lärande av konfliktsituationen vore det, för vidare forskning, intressant att undersöka relationen mellan förhållningssätt och konflikt på flera verksamheter i Region Skåne. Det vore även intressant att göra en renodlad fenomenografisk studie och komplettera med observationer för att jämföra skillnaden mellan uppfattning och praktik</p> |
| Nyckelord: | Fenomenografi, konflikt, lärande, destruktiv, konstruktiv |

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Region Skåne och de chefer som varit tillmötesgående, låtit oss intervjua dem och således gjort denna studie möjlig. Vi vill rikta ett extra stort tack till de chefer vi inledningsvis hade kontakt med som varit behjälpliga i vårt urval. Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson som väglett oss och snabbt ställt upp på handledarträffar trots vår korta framförhållning.

Återigen, stort tack!

Malmö, 2017

Amanda Johansson, Erik Nielsen

Innehållsförteckning

| | |
|--|------------|
| Abstract | ii |
| Förord | iii |
| 1. Introduktion | 1 |
| 1.1 Tidigare forskning | 1 |
| 1.2 Syfte | 3 |
| 1.2.1 Avgränsningar..... | 3 |
| 1.3 Bakgrund | 3 |
| 1.4 Disposition | 3 |
| 2. Teoretiskt ramverk | 5 |
| 2.1 Sökning, urval och källkritik..... | 5 |
| 2.2 Konflikter | 5 |
| 2.2.1 Destruktiva och konstruktiva konflikter | 6 |
| 2.2.2 Strategier och konflikter | 7 |
| 2.3 Kommunikation | 8 |
| 2.4 Individuellt lärande | 9 |
| 2.5 Lära av varandra | 11 |
| 3. Metod | 12 |
| 3.1 Förförståelse | 12 |
| 3.2 Metodologiska ansatser | 12 |
| 3.2.1 Abduktion | 12 |
| 3.2.2 Fenomenografi | 13 |
| 3.3 Genomförande..... | 14 |
| 3.3.1 Undersökningsmetod..... | 15 |
| 3.3.1.1 Urval och beskrivning av undersökningsgrupp | 16 |
| 3.3.2 Bearbetning av empiriskt material | 17 |
| 3.4 Kvalitet | 18 |
| 3.4.1 Trovärdighet | 18 |
| 3.4.2 Etiska överväganden | 18 |
| 3.5 Metoddiskussion..... | 19 |
| 4. Resultat och Analys | 21 |
| 4.1 Förhållningssätt till konflikter..... | 21 |
| 4.1.1 Definitioner av konflikter enligt cheferna | 21 |
| 4.1.2 Konflikt kopplat till prestation och personlighet..... | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.3 Konflikt kopplat till sammanhang | 22 |
| 4.1.4 Konflikten som isolerad händelse eller process | 23 |
| 4.1.5 Sammanfattning av 4.1 | 24 |
| 4.2 Hantering av konflikter | 24 |
| 4.2.1 Kommunikation | 24 |
| 4.2.2 Reflektion | 25 |
| 4.2.3 Kompetens | 26 |
| 4.2.4 Sammanfattning av 4.2 | 27 |
| 4.3 Konsekvenser av konflikter..... | 27 |
| 4.3.1 Kommunikationsbrist som konsekvens | 28 |
| 4.3.2 Förändrad inställning som konsekvens | 28 |
| 4.3.3 Personliga och professionella konflikter | 29 |
| 4.3.4 Inställningens betydelse | 30 |
| 4.3.5 Sammanfattning av 4.3 | 30 |
| 4.4 Avslutande konklusion | 31 |
| 5. Diskussion | 33 |
| 5.1 Reflektion kring studiens bidrag | 33 |
| 5.2 Reflektion kring förhållningssätt, hantering och konsekvenser | 34 |
| 5.3 Slutsats | 35 |
| 5.4 Förslag till vidare forskning | 35 |
| 6. Källförteckning | 36 |
| Bilagor..... | a |
| Bilaga 1 - Följebrev | a |
| Bilaga 2 - Intervjuguide | b |

1. Introduktion

Det diskuteras idag hur chefer påverkar konflikter. Av egna erfarenheter upplever vi att konsekvensen av en arbetsplatskonflikt till stor del beror på hur ledarskapet utövas. På en arbetsplats där människor möts varje dag anser vi att konflikten som fenomen är ett oundvikligt faktum. Vi tror att chefers inställning och hantering av konflikter bidrar till hur anställda hanterar konflikter. En populärvetenskaplig artikel i ämnet styrker våra uppfattningar (chef.se, 2014), och hävdar att konflikter på arbetsplatsen både kan vara en fördel och nackdel, beroende på chefens agerande i konfliktsituationen.

Arbetsstudier visar enligt Thomas Lundqvist (HRbloggen.se, 2014) att chefer spenderar upp till 13% av sin arbetstid på att hantera konflikter. Även Louise Moqvist (2005) har i sin avhandling berört ämnet konflikter och i avhandlingen konstaterat att konflikter är något chefer tvingas hantera. Det framkommer även i Moqvists avhandling att chefer upplever avsaknad av kompetens gällande hantering av svåra situationer, så som exempelvis konflikter och meningsskiljaktigheter. Det framkommer ytterligare av Moqvists avhandling att många chefer tillsätts för sin sakkompetens och således i många fall saknar adekvat ledarskapsutbildning och de verktyg som krävs för att hantera eventuella konfliktsituationer.

Konflikter faller under det systematiska arbetsmiljöarbetet som arbetsgivaren ansvarar för (AFS 2001:1; AFS 2015:4). Av 11 § AFS 2015:4 kan man utläsa att arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka psykiskt påfrestande situationer som kan leda till ohälsa hos arbetstagarna. Ett av Arbetsmiljöverkets allmänna råd för att motverka eventuell ohälsa är att vara behjälplig med att lösa konflikter. Detta innebär således att arbetsgivaren, som representeras av chefen, har ansvar att förebygga samt hantera konflikter på arbetsplatsen.

Med bakgrund i ovanstående identifierar vi två problem. Å ena sidan beskrivs konflikter vara en del av chefers vardag och något som måste hanteras, å andra sidan visar forskning att vissa chefer uppfattar att de saknar kompetens att hantera konflikter. Genom att utföra intervjuer i Region Skåne har vi för avsikt att fånga chefernas uppfattning kring konflikter. I vår studie läggs vikten vid att nå chefernas uppfattning kring konflikter på arbetsplatsen, deras förhållningssätt till konflikter, hur konflikter hanteras och vad konsekvenserna av konflikterna blir. Som två blivande personalvetare intresserar vi oss vidare för vilken potential konfliktsituationen innebär för lärandet.

1.1 Tidigare forskning

Moqvist (2005) visar i sin avhandling att chefer i sin roll får hantera en bred variation av olika situationer, allt från lönefrågor till oenigheter på arbetsplatsen. Moqvist visar på att chefskapet har förändrats från att präglas av hierarkiska strukturer och expertkunskap, till att idag innefatta mer av samordning och relationsskapande med och mellan medarbetarna. Moqvist resonerar kring avsaknaden av reflektion i förhållande till chefens nya situation och problematiserar att det inte finns forum för chefen att utveckla sin kompetens tillsammans med kollegor, gällande exempelvis problem i vardagen som chefer får hantera. Hon menar således att många chefer uppfattar att de saknar kompetens i de beteendevetenskapliga ämnena och således också en viktig del i hantering av medarbetare.

Paul Teague och William K. Roshe (2012) undersöker vilken roll linjechefer har i konflikthantering. De menar att ledare som intar en coachande och handledande roll i ett tidigt stadium kan identifiera en konflikt eller sätta in resurser så att den kan avvärjas. Författarna menar vidare att om linjechefer ges möjlighet att få rätt kompetens för att hantera konflikter kan flera positiva konsekvenser komma

till följd, som är relevanta för de anställda och organisationen. Exempel på positiva konsekvenser för organisationen tack vare linjechefernas engagemang i konflikter är högre arbetsprestation, mindre frånvaro och ökad förmåga att hantera förändring. Vidare visar artikeln att ett bristande engagemang hos cheferna kan resultera i ett bristande engagemang hos de anställda, vilket i sin tur resulterar i negativa konsekvenser för organisationen i stort.

Jörgen Sandberg (2000) lägger i sin artikel fokus vid individens inställning i relation till lärande. Sandberg menar att uppfattning och inställning till arbetet och arbetsuppgifterna avgör hur kompetent individen blir och således också i vilken utsträckning individen lär. Han menar även att hur lärandet fördjupas påverkas i stor utsträckning av inställning till det man tar sig an. I Thomas Jordan och Titti Lundins (2001) arbetsrapport diskuteras lärandet i relation till konflikter. De menar att det finns en relation mellan inställning och lärande och delar därmed Sandbergs uppfattning. Jordan och Lundin vill belysa skillnader i hur personer uppfattar arbetsplatskonflikter; dess orsaker, förlopp och hantering. De diskuterar den potential som finns gällande att lära och utvecklas av erfarenheter kring konflikter. De lyfter exempelvis att lärande och förutsättningar för lärande kring konflikter sker på olika sätt beroende på vad som är synligt för individen. Med synligt syftar Jordan och Lundin på vad som finns i individens uppfattningsförmåga. Det har följaktligen en betydande roll för vilket lärande och vilken typ av utveckling som potentiellt kan ske. Författarna menar vidare att individens förmåga till att se fler dimensioner av konflikten samt förmågan att ställa frågor i relation till konflikten, tillsammans bidrar till större möjlighet att skapa förutsättningar för lärande och utveckling.

Likt Teague och Roshe (2012) menar Heidi Enehaug, Mige Helmersen och Sven-Erik Mamelund (2016) att utövning av ledarskap spelar roll för konfliktens utfall. Oförmågan eller oviljan att hantera konflikter kan försvåra och fördjupa själva konflikten och detta i sin tur påverkar organisationens välmående negativt. De menar vidare att konflikter som inte hanteras i ett tidigt stadium har en paralyserande effekt på organisationen och hindrar cheferna att agera utefter det som är nödvändigt. Enehaug et al. menar dessutom att chefer som inte agerar i ett tidigt stadium av en konflikt i själva verket istället riskerar att förvärra den befintliga konflikten, samtidigt som risken för nya konflikter ökar. Vidare visar studien på att konflikter inte bara påverkar de inblandade parterna i konflikten utan även påverkar de som befinner sig runt omkring.

Skillnaden mellan Jordan och Lundin (2001) samt Teague och Roshe (2012) och Enehaug et al. (2016) är av intresse för vår studie då de visar på att konflikter är ett komplext begrepp som kan studeras utifrån olika perspektiv. Jordan och Lundin visar på att vikten av individens inställning till konflikter, dvs. uppfattningsförmåga, är avgörande. Resonemanget gällande uppfattning och inställning till något i relation till lärande förs även av Sandberg (2000). Detta ställer vi i kontrast till Teague och Roshe och Enehaug et al. som menar att de organisatoriska förutsättningarna och ledarskapet är av stor vikt för att individen och organisationen ska lära och utvecklas av en konfliktsituation. Om inte konflikten hanteras, kan troligtvis resultatet påverka hela organisationen negativt. Carsten K. W. De Dreu och Laurie R. Weingart (2003) går ett steg längre och problematiserar uppdelningen av konflikter i sak- och relationskonflikter¹. De diskuterar huruvida det spelar någon roll vilken typ av konflikt det gäller. Deras forskning visar på att det snarare handlar om hur intensiv en konflikt blir och menar på att en liten konflikt kan generera positiva effekter, men att dessa positiva effekter snabbt bryts ner om konflikten intensifieras.

¹ Exempel på relationskonflikt är konflikter som rör personliga uppfattningar, politiska preferenser och värderingar. Exempel på sakkonflikter är fördelning av resurser, procedurer, policies, bedömning och tolkning av arbetsrelaterad fakta (De Dreu och Weingart 2003).

Jordan och Lundin (2001) beskriver att lärande som konsekvens av en konfliktsituation även kan generera en djupare förändring i individen. De benämner det som transformativt lärande. Transformativt lärande eller transformativ utveckling, bidrar till att själva personlighetskärnan omformas och att inte enbart nya insikter och förmågor adderas till de gamla. Transformativt lärande kan röra bland annat individens självbild eller den inställning man har till människor runt omkring. I arbetsrapporten lyfter Jordan och Lundin något de anser vara en viktig slutsats. De menar att många av de intervjuades svar gällande lärande i relation till konflikter till viss del kan uppfattas som knapphändiga och ofullständiga. Utifrån detta diskuterar författarna möjligheten att de intervjuade och även människor rent generellt, endast nyttjar en liten del av den kapacitet som finns för att lärande och utveckling ska ske, i samband med konfliktsituationer.

1.2 Syfte

Studien syftar till att beskriva och analysera hur konflikter mellan människor på en arbetsplats kan ge upphov till lärandetillfällen för chefen beroende på dennes förhållningssätt till, och hur denne hanterar konflikten. Således ämnar studien att intressera sig för chefens subjektiva uppfattning om konflikter i arbetslivet.

Utifrån syftet formulerar vi följande frågeställningar:

1. Hur uppfattar chefer fenomenet konflikter?
2. Vilka konsekvenser ser chefer kring sin hantering av konfliktsituationer?
3. Vilka relationer går att identifiera mellan chefers förhållningssätt till konflikter och lärande?

1.2.1 Avgränsningar

Då vi har en begränsad tid att ta hänsyn till, har avgränsningar gjorts. Konflikter kan uppfattas som ett brett begrepp och vi har med detta i åtanke valt att ta avstamp i chefernas uppfattningar om vad en konflikt är. Vi ämnar att titta på konflikter på gruppnivå mellan människor. Därav studerar vi inte konflikter på individnivå s.k. intrapersonella konflikter. Vi avser heller inte att studera konflikter som rör utomstående parter, exempelvis kundrelationer. Vidare har vi avstått från att analysera och diskutera kulturella aspekter på konflikter.

1.3 Bakgrund

Föreliggande studie utförs på Region Skåne. Enligt www.skane.se (2016) är Region Skåne en offentlig verksamhet och den högsta direktvalda politiska organisationen i Skåne. Regionen bildades 1 januari 1999 med ambitionen att få medborgare i Skåne mer involverade i beslut. Region Skånes vision lyder "livskvalitet i världsklass". Region Skåne ansvarar för Skånes vård och hälsa, kollektivtrafik, utveckling av näringsliv, kultur, infrastruktur, samhällsplanering och miljö- och klimatfrågor. Region Skåne består av tolv förvaltningar vars roll är att bidra med underlag till de politiska besluten, samt besluta i diverse politiska frågor. Region Skåne är en stor arbetsplats med cirka 33 000 anställda. Vår studie utgår från en enhet inom Region Skåne och har genomförts med hjälp utav fem individer med formell chefstitel samt med personalansvar.

1.4 Disposition

I introduktionen redogör vi för vårt intresse samt relevant tidigare forskning i vilken studien tar avstamp. Vidare redogörs studiens avgränsningar, samt kort bakgrund kring undersökt verksamhet. Därefter följer avsnittet teoretiskt ramverk där sökning, urval och källkritik diskuteras, vilken i sin tur följs av teori och vetenskapliga artiklar framtagna efter intervjuerna. Efter det följer ett

metodavsnitt där exempelvis metodologiska ansatser, genomförande och metoddiskussion återfinns. Därefter följer avsnittet resultat och analys som bygger på studiens tre teman; förhållningssätt till konflikter, hantering av konflikter och konsekvenser av konflikter. Avslutningsvis följer diskussion som knyter an till syftet med studien, samt förslag till vidare forskning.

2. Teoretiskt ramverk

Studien tar avstamp i teori som av oss avses vara relevant i förhållande till insamlad empiri. Syftet med presenterad teori är att lyfta studiens analys och diskussion. Följande avsnitt inleds med en diskussion kring sökning, urval och källkritik. Därefter presenteras begreppet konflikter följt av ett avsnitt kring begreppet kommunikation. Avslutningsvis lyfts det erfarenhetsbaserade lärandet med grund i Kolbs teorier, följt av kollaborativt lärande. Ambitionen är att presenterad teori ska ge upphov till att förklara relationerna mellan konflikter och lärande.

2.1 Sökning, urval och källkritik

I linje med den abduktiva ansatsen har en process av omväxling mellan empiri och teori skett för att, med hjälp av teori, skapa förutsättningar för att omtolka insamlad data. Efter genomförda samt transkriberade intervjuer valdes vissa artiklar, som tidigare framtagits, bort då de inte längre ansågs relevanta i relation till insamlad data. Avvägningen av relevanta artiklar samt teori i relation till insamlad data har gjorts genomgående under arbetets gång. För att finna forskning gjordes sökningar i databasen LUBsearch. De sökord som använts för att finna relevant forskning är conflict, conflict management i kombination med ordet workplace samt leadership samt conflict AND competence. Orden har kombinerats varierande samt översatts till svenska.

För att upprätthålla kvalitet används vetenskapliga artiklar som är peer-reviewed. Peer-reviewed innebär att forskningen genomgått en granskning av sakkunniga inom det aktuella området (Vetenskapsrådet, 2011). Under avsnittet tidigare forskning används Jordan och Lundins (2001) arbetsrapport. Arbetsrapporten är inte peer-reviewed men vi anser den ändå relevant då den är utförd av Thomas Lundin som är docent, forskare och universitetslektor för arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet och Titti Lundin som under år 2000-2004 undervisade i ämnet konfliktlösning vid Göteborgs Universitet.

Vidare, för att finna lämplig teori, har Lunds Universitets bibliotekskatalog Lovisa använts samt Malmö Högskolas bibliotekskatalog Libsearch. Ambitionen har varit att använda primärkällor för att bibehålla trovärdighet. Primärkällor används genomgående med undantag av någon enstaka andrahandskälla. Andrahandskällan används då främst som komplement till primärkällan. Källorna som används som underlag för det teoretiska ramverket är svenska samt engelska. Det används till viss del äldre teori, exempelvis Kolbs teori kring erfarenhetsbaserat lärande från 1984 samt Malténs teorier kring konflikter från 1998. Teorierna styrks med andra teorier samt vetenskapliga artiklar som ligger närmre i tid för att visa på aktualitet.

2.2 Konflikter

Enligt Andrzej Szklarski (2014) är konflikter å ena sidan oundvikligt i en grupp av människor men kan å andra sidan fylla en positiv funktion i gruppen. Exempelvis beskrivs konflikter kunna bidra till förändring och utveckling för individerna bland annat rörande social kompetens. Många individer upplever enligt Arne Maltén (1998) likväl konfliktsituationer som något obehagligt och innehar därmed en konflikträdsla som ofta tar sig uttryck i form av ett undvikande beteende i relation till konflikter.

I linje med Szklarski (2014) menar Kjell Ekstam (2000) att en arbetsplats utan konflikter är oundviklig. Mötet med andra människor frambringar per automatik olika uppfattningar och kan således generera meningskiljaktigheter. Vidare menar Ekstam att det finns positiva aspekter av att olika åsikter möts, då man ser situationer utifrån olika perspektiv. Ekstam lyfter likt Szklarski att en

arbetsplats av likatänkande individer är en arbetsplats med avsaknad av dynamik. Utbyte av åsikter genererar möjlighet till kreativ utveckling.

2.2.1 Destruktiva och konstruktiva konflikter

Enligt Ekstam (2000) kan konflikter delas in i två kategorier; konstruktiva respektive destruktiva. Konstruktiva konflikter karaktäriseras av en hantering där parterna i konflikten respekterar varandras åsikter och att man tillsammans definierar grundorsaken till konflikten. Därefter sker en gemensam analys av problematiken samt av möjliga lösningar. Avslutningsvis väljer parterna den lösning som är bäst lämpad för parterna och dess behov. Szklarski (2014) väljer i enlighet med ovanstående att se konflikthantering utifrån förhållningssätten konstruktiv respektive destruktiv. Konstruktiv konflikthantering karaktäriseras enligt Szklarski av ömsesidighet och bygger på förutsättningen av ett anpassningsinriktat synsätt som styrs av respekt för den andra partens intressen och behov.

Maltén (1998) lyfter den vitaliserade synen på konflikter som likt Ekstams (2000) och Szklarskis (2014) beskrivning kan liknas vid ett konstruktivt förhållningssätt till konflikter. Intar man den vitaliserade konflikthanteringsstrategin ser man enligt Maltén konflikter som något positivt och en naturlig del av en organisations vardag. Ett positivt förhållningssätt till konflikter innebär att konflikten är en del i utvecklingen då den vitaliserar, skapar eftertanke samt leder till självkritik. Att inta den vitaliserade synen på konflikter innebär att se möjligheter. Spänning och dynamik är nödvändigt för individer men även för organisationen. Att våga möta konflikten och hantera den på ett konstruktivt vis kan enligt Maltén och Ekstam vara välgörande.

Maltén (1998) argumenterar vidare för fördelarna med ett vitaliserat förhållningssätt till konflikter och menar att vid konflikter möts tankar och idéer. Olikheter i åsikter lyfts och värderingar tvingas tydliggöras, vilket kan resultera i nya och bättre idéer. Att bearbeta en konfliktsituation stimulerar till utveckling och minimerar risken för stagnation, något som även Ekstam (2000) argumenterar för. Att hantera konflikter konstruktivt menar Ekstam resulterar i att parterna presenterar sina perspektiv och utgångspunkter samt att energi och aktivitet frigörs, därav hålls inte positioner låsta. Maltén anser att det är värdefullt att medvetandegöra egna och andras åsikter samt starka respektive svaga sidor. Självkänedom ökar samt förutsättningar för bättre sätt att hantera problem i framtiden skapas.

Grupper som kännetecknas av ett stöttande, hjälpande och stärkande klimat tenderar att hantera konflikter konstruktivt hävdar Ekstam (2000). Ett understödande klimat där individer accepterar varandra och varandras olikheter samt där det finns en lyhördhet menar författaren skapar förutsättningar för individerna att förändra synsätt samt växa. Ekstam poängterar att konstruktiva konflikter kan innefatta att parterna innehar ett starkt engagemang men menar att sakfrågan är det huvudsakliga fokuset vid en konstruktiv konflikthantering.

I motsats till det konstruktiva och vitaliserade förhållningssättet menar Ekstam (2000) att destruktiva konflikter karaktäriseras av att man lämnar sakfrågan och fokuserar på motparten. Dessa konflikter är enligt Ekstam en form av kamp om makt där det viktigaste är att vinna över motparten. Szklarski (2014) pekar, i linje med Ekstam, på att destruktiv hantering av konflikter karaktäriseras av ensidighet med avsaknad av anpassning till den andra parten. Szklarski benämner inställningen som egoistisk då motpartens behov eller intressen inte beaktas. Vid ett destruktivt förhållningssätt menar Ekstam att samarbetsnivån således lämnats och känslor framträder mer och förnuftet mindre. Ekstam menar vidare att en destruktiv hantering av konflikter försämrar förutsättningarna vid nästa

oenighet då känslorna finns kvar, och man således startar från den utgångspunkt man lämnade förra oenigheten. Detta kan innebära att känslorna troligtvis accelererar parterna emellan.

Maltén (1998) beskriver i linje med ett destruktivt förhållningssätt individens förmåga att uppleva konfliktsituationen som negativ och att inta ett undvikande beteende, vilket enligt Maltén inte är ovanligt. Man väljer att ligga lågt, hålla sig undan i hopp om att någon annan ska lösa situationen eller att situationen ska lösa sig av sig självt. En konflikträdd individ menar att konflikter skapar misstro och Maltén beskriver att symtomen för en konflikträdd individ exempelvis är osäkerhet, tvekan och rädsla. Författaren hävdar vidare att ett beteende likt ovan är destruktivt vilket skapar apati, idétorka, förändringströghet och stagnation. Det undvikande förhållningssättet till konflikter skulle till viss del kunna falla under kategorin destruktiv konflikthantering i linje med Ekstams och Szklarskis indelning.

Ekstam (2000) menar att grupper med ett klimat av försvar, övertalande, kontroll samt hot och straff bidrar till ett försvarsklimat som sannolikt kommer generera mer destruktiv hantering av konflikter samt ett minskat synfält och brist på acceptans. Det är enligt Ekstam och Maltén (1998) de konstruktiva konflikterna man ska ta till vara på och nyttja, då de är utvecklande för relationer och verksamheten. De destruktivt hanterade konflikterna däremot är inte positiva och fördärvar snarare. Ekstam lyfter vidare att de stora destruktiva, och ibland förgörande konflikterna som kan existera i vissa verksamheter ofta startat som en mindre oenighet men som allt eftersom har tillåtits växa sig starkare, så till den mån att den nu är svår att hantera för parterna.

2.2.2 Strategier och konflikter

Enligt Maltén (1998) diskuteras fyra olika strategier i samband med hantering av konflikter. Tre av dessa strategier beskrivs som defensiva strategier med begränsad effekt. Dessa strategier kännetecknas av att man bemöter problemen genom att dölja eller nonchalera den eventuella konflikten. Den fjärde strategin anses vara effektiv och generera resultat i konflikthantering. De fyra strategierna är: maktstrategier, tvångsstrategier, rituella handlingsstrategier och samverksansstrategier.

Makt- och tvångsstrategier fordrar enligt Maltén (1998) att parterna är i ett beroendeförhållande. Strategierna innebär att man drar nytta av motpartens svaga sidor och man får en vinnare och en förlorare. Används dessa strategier blir konflikten djupare och inkaplad snarare än löst. Dessa strategier anses vara destruktiva. Strategierna resulterar i att förloraren i konfliktkampen vill hämnas och maktförhållandet av vinnare mot förlorare fortsätter i en negativ spiral. Michele J. Gelfand, Kirsten Keller, Lisa-M. Leslie och Karsten de Dreu (2012) lyfter i sin forskning tre konfliktkulturer; samverkande konfliktkultur, dominant konfliktkultur och undvikande konfliktkultur. Artikeln ämnar att undersöka huruvida chefers individuella konflikthanteringsbeteende kan påverka konfliktkulturen i organisationen. Den dominanta konfliktkulturen går till viss del i linje med makt- och tvångsstrategier då den enligt Gelfand et al. karaktäriseras av hantering som uppmuntrar till konfrontation för att vinna konflikter.

Vidare beskriver Gelfand et al. (2012) att chefer som undviker konflikter genom att hålla tillbaka öppna diskussioner, inte värdesätter olika åsikter och gärna ser att konflikter ska undvikas. Undvikande konfliktkulturer karaktäriseras av passiv hantering. Vanligt förekommande beteenden är att man är tillmötesgående och delar andras åsikter, byter samtalsämne eller undviker diskussioner som rör ämnet. Maltén (1998) lyfter rituella handlingsstrategier där dess syfte är att undvika konfliktsituationen. De rituella handlingsstrategierna beskrivs som en kollektiv

överenskommelse med syfte att rikta uppmärksamhet mot något annat än själva konflikten. Detta kan således anses överensstämma med den undvikande konfliktkultur Gelfand et al. beskriver. Ekstam (2000) lyfter att värderingar styr handlingar och så även hur individer ser på konflikter och agerar i konfliktsituationen. Verksamhetens värderingar styrs av de som befinner sig i ledningen av verksamheten. Ekstam menar således att de värderingar ledningen har, kommer genomsyra verksamheten och det är efter dessa värderingar medarbetare handlar. Det är därav enligt författaren viktigt att tydliggöra vad verksamheten står för. En verksamhet där ledningen intar ett icke-hanterande av konflikter kommer resultera i en organisation där de anställda inte heller hanterar konflikter.

Samverkansstrategier anses enligt Maltén (1998) vara mer effektiva strategier för konflikthantering. Strategierna kan exempelvis innehålla problemlösande samtal, förhandlingar vid behov samt medling med hjälp av tredje part. Strategierna avser ett vinna-vinna-förhållande där de involverade parterna ska uppleva engagemang och motivation. Strategierna anses således vara av konstruktiv art. Även Gelfand et al. (2012) lyfter i sin forskning att chefer som använder sig av samverkande konflikthantering resulterar i en kultur där medarbetare hanterar konflikter konstruktivt. En samverkande konfliktkultur kännetecknas exempelvis av att uppmärksamma individers olika åsikter, öppna och ärliga diskussioner kring konflikten och ömsesidig respekt.

Utifrån artikeln av Gelfand et al. (2012) påvisas en negativ relation mellan ledare som ser vikten av samarbete och dominanta konfliktkulturer. Gelfand et al. vill därav påvisa att det finns en sannolikhet att chefens egna konflikthanteringsbeteende överförs till en konfliktkultur som agerar likadant. Chefen kan således påverka, genom normgivande beteende, vad som är lämplig respektive olämplig konflikthantering.

Sammanfattningsvis har vi ovan beskrivit en uppdelning mellan konstruktiva och destruktiva konflikthanteringsstilar, följt av ett undvikande och ett vitaliserande förhållningssätt till konflikter. Vidare har en uppdelning mellan makt- och tvångsstrategier, rituella strategier och samverkande strategier gjorts i kombination av en beskrivning kring dominant-, undvikande- och samverkande-konfliktkulturer. Utifrån Szklarskis (2014) och Ekstams (2000) indelning av konstruktiva respektive destruktiva konflikthanteringsstilar finns ett mönster. Beskrivningen av ett undvikande förhållningssätt till konflikter, makt- och tvångsstrategier, rituella strategier, dominant konfliktkultur och undvikande konfliktkultur liknas vid beskrivningen av ett destruktivt förhållningssätt till konflikter. Samverkande strategier, vitaliserade förhållningssätt och en samverkande konfliktkultur kan anses gå i linje med ett konstruktivt förhållningssätt till konflikter.

2.3 Kommunikation

Arne Maltén (1998) och Bengt Flach (2011) beskriver samspelet mellan sändare och mottagare i kommunikationen. De menar att sändaren kodar sitt budskap innan det sänds, vilket exempelvis sker utifrån personlighet, föreställningar, känslor, sinnesstämning och attityder. Mottagaren tolkar/avkodar budskapet beroende av samma faktorer. Detta betyder, enligt Maltén, att många kommunikationsmisslyckanden sker på grund av missuppfattningar och feltolkningar, då individer har olika förutsättningar med sig in i kommunikationen. Maltén hävdar vidare att en kongruens mellan ord, kroppsspråk och känslor måste överensstämma i kommunikationssituationen för att minska risken för missförstånd.

Kommunikation och reflektion över kommunikation är en viktig aspekt på lärande (Granberg och Ohlsson, 2016) (Wilhelmsson och Döös, 2016). Otto Granberg och Jon Ohlsson delar till skillnad

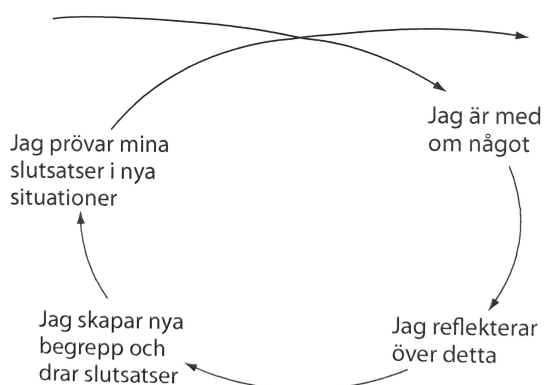
från Maltén (1998) och Flach (2011) upp kommunikation i tre olika kategorier; debatt, diskussion och dialog. De hävdar vidare att dialog är den intressanta kommunikationsformen för lärande. I dialogen kommer samtliga parter till tals och får lika mycket utrymme. Lena Wilhelmsson och Marianne Döös beskriver dialogen som en konstruktiv kommunikationsform och menar att en förutsättning för dialog är att kunna reflektera både i och över samtalsituationen; reflektion-i-handling och reflektion-över-handling. Detta innebär i praktiken att kunna vara öppen för det som inte stämmer överens med det som av en individ upplevs vara annorlunda. Dessutom krävs det av samtliga parter i dialogen att inte inta tolkningsföreträde, att vara nyfiken på de andra inblandade samt en vilja att dela med sig av sina egna erfarenheter. De menar vidare att begreppet dialogkompetens är en förutsättning för att uppnå dialog. Dialogkompetens innebär att kunna argumentera för sin sak och vara öppen för andras argument, samt att kunna ifrågasätta sina egna ståndpunkter och kritiskt granska andras.

2.4 Individuellt lärande

David A. Kolb (1984) beskriver att lärande bygger på erfarenhet. Kolb kallar det för erfarenhetsbaserat lärande och menar att teorin inkluderar kognition, erfarenhet, perception och beteende. Grunden för teorin återfinns hos Lewins, Deweys och Piagets forskning kring erfarenhetsbaserat lärande. Lärande ska enligt Kolb förstås som ständig process, som utgår från konkreta upplevelser och inte som ett resultat.

"Lärande är den process där kunskap utvecklas genom att erfarenhet omvandlas" (Kolb 1984 s. 38)

Kolb (1984) utgår i sin inlärningsmodell från fyra olika inlärningssteg som han menar förklarar samtliga människors lärande i ständiga loopar. Stegen i Kolbs modell inkluderar konkreta erfarenheter, reflekterande av erfarenheten, bildande av abstrakta begrepp och aktivt experimenterande av det man kommit fram till. Det finns inget givet första steg i lärandet, utan individer börjar i olika steg beroende på inlärningsstil. För att beskriva Kolbs modell utgår vi från Otto Granberg (2009) som menar att det erfarenhetsbaserade lärandet snarare bör ses som pågående loopar istället för en sluten cirkel. Kolb beskriver visserligen lärandet som pågående loopar men illustrerar det i form av en sluten cirkel, därav har vi valt Granbergs illustration. Med detta riktar också Granberg kritik mot Kolb och påtalar att det erfarenhetsbaserade lärandet, utifrån Kolbs illustration, kan uppfattas som en stängd process. Granberg menar därför att Kolbs modell blir missvisande i förhållande till modellens syfte. Se Granbergs modell (figur 1) nedan:



Figur 1. Kolbs modell för det erfarenhetsbaserade lärandet (Kolb 1984, av Granberg 2009, s.86)

Enligt Kolb (1984) lär sig individen med start i en av de fyra kategorierna ovan, men samtliga steg inkluderas under lärandeprocessen.

Wilhelmsson och Döös (2016) ställer sig delvis kritiska till Kolbs (1984) modell och menar att man inte behöver överbetona det cykliska förloppet i modellen. De lägger mer vikt vid hur individen tar in information och hur den sedan bearbetas. De beskriver att individen först griper tag i erfarenheten, antingen som sinnesintryck eller genom att begripa med tankarna. Erfarenheten bearbetas sedan genom att observera och reflektera eller genom att prova sig fram och testa genom att handla. Kolbs syn på lärande har trots kritiken vissa beröringspunkter i förhållande till Wilhelmssons och Döös syn på lärande. Wilhelmssons och Döös menar att den som lär intar en aktiv roll i lärandet där det som i kontexten uppfattas som viktigt av den lärande, för att exempelvis lösa ett problem, är det som inhämtas. Det finns erbjudanden i kontexten som individen tar till sig, bearbetar och reflekterar över. Erbjudanden kan vara allt i miljön, som exempelvis kollegor, policys, problem, pågående samtal i bakgrunden. Denna lärandeprocess behöver enligt författarna varken vara medveten eller avsiktlig, utan kan ske helt omedvetet. Det som är gemensamt med Kolb är att båda synsätten på lärande utgår från ett samspel mellan individen och kontexten.

Sandberg (2000) menar precis som Kolb (1984) och Wilhelmsson och Döös (2016) att lärandet utgörs i ett samspel mellan individ och kontext. Sandberg menar vidare att lärandet och kompetens utgår från individens egna uppfattning i förhållande till det individen ska lära sig. Således menar Sandberg att individens inställning är direkt avgörande huruvida ett djupare lärande i förhållande till ett visst fenomen ska ske eller inte. Genom sin forskning har Sandberg, med en fenomenografisk forskningsansats, identifierat att lärandet utgår från individens egna uppfattning och utvecklas således olika beroende på hur denne uppfattar ett visst fenomen. Förutom inställning och uppfattning i relation till det man tar sig an menar Sandberg vidare att reflektion kring en viss uppgift är avgörande för att ett djupare lärande ska ske. Han menar att inställning i kombination med reflektion kring varför man agerar på ett visst sätt i en situation kan leda till fördjupad kompetens och ett djupare lärande. Detta kan således, enligt Sandberg, vara en förklaring till varför vissa individer presterar bättre än andra i en given situation.

Lärande kan också förstås som det Chris Argyris (1993) beskriver som single och double loop-lärande. Precis som Wilhelmsson och Döös (2016) syn på lärande menar Argyris att reflektion är en viktig del för att förstå vilken nivå av lärande som sker. Ett single loop-lärande grundar sig på "trial and error" och innebär att individen förändrar sitt beteende baserat på att något lyckas eller misslyckas och därav sker ett lärande utan någon djupare reflektion. Ett double loop-lärande är till skillnad från single loop inte en korrigeringsprocess och inkluderar därför reflektion och eftertänksamhet kring ett visst fenomen eller företeelse. Skillnaden mellan single- och double loop-lärande är således reflektionen kring varför och hur något tar sig på ett visst sätt. Individen kan genom ett double loop-lärande lära på ett djupare plan och bygger således inte på "trial and error" på samma sätt som single loop-lärande. Kolb (1984) delar också Argyris tankar om lärande och betonar reflektionen av erfarenheterna i lärandeprocessen. Kolb menar likt Argyris att man måste skilja på erfarenheterna och att lära av erfarenheterna.

David Boud, Rosemary Keogh och David Walker (1985) betonar reflektionen i lärandeprocesser och vidareutvecklar att reflektionen är en aktiv process av utforskande och undersökande som ofta leder till oförutsedda resultat. De har alla sin grund i teorier om erfarenhetsbaserat lärande men menar att teorierna om erfarenhetsbaserat lärande ofta underbetonar betydelsen av reflektion. De

menar vidare att det inte är tillräckligt att uppleva något för att ett lärande ska ske. Precis som Wilhelmsson och Döös (2016) betonar Boud et al. att den som lär är en aktiv part i lärandeprocessen. Det är enligt författarna bara den som lär som själv kan reflektera över sina egna upplevelser. En människa som ”lär” en annan människa kan tillhandahålla information, men det är den som ”blir lärd” som avgör hur informationen ska bearbetas, i form av reflektion. När Boud et al. beskriver reflektion ska det inte betraktas som reflektion i form av att exempelvis dagdrömma och meditera, utan snarare ett aktivt, medvetet arbete som pågår i relation till det man vill lära sig. De vidareutvecklar att reflektionsprocessen är komplex och att känslor och kognition samarbetar tätt i reflektionen. Å ena sidan menar de att negativa känslor försvårar avsevärt för lärandet, i form av att information snedvrids och misstolkas och då kommer man, enligt dem till en felaktig slutsats. Författarna menar å andra sidan att positiva känslor i relation till det man lär och reflekterar över avsevärt förbättrar lärandeprocessen och kan leda till en djupare förståelse för olika fenomen och skapar en lust att lära mer. Detta går även i linje med Sandbergs (2000) resonemang att inställning och uppfattning till en viss situation påverkar hur kompetensen utvecklas och därmed lärandet.

2.5 Lära av varandra

Kollaborativt lärande är ett begrepp som Granberg och Ohlsson (2016) beskriver vara ett lärande som kan:

”[...] uppstå till exempel när två eller flera personer inom en organisation spontant träffas för att försöka lösa en uppgift eller ett problem som en av personerna har” (Granberg och Ohlsson 2016 s. 42)

De hävdar vidare att kollaborativt lärande är en form av kollektivt lärande som däremot inte behöver ske mellan människor med samma yrkestillhörighet, och inte heller inom samma organisation. Lars-Erik Bjessmo och Ulla Karlsson (2002) beskriver att kollaborativt lärande också kan uppfattas som lärande i samarbete mellan två eller flera människor som inte har en direkt koppling till varandra, så när som att de vill lära sig något tillsammans. De beskriver vidare att kollaborativt lärande sker i situationer som bland annat sociala nätverk, utbildningssituationer och handledningstillfällen. Pierre Dillenbourg (1999) beskriver hur brett begreppet kollaborativt lärande är genom att tolka sin egen definition som lyder:

”Kollaborativt lärande är en situation i vilken två eller flera individer lär sig eller försöker lära sig någonting tillsammans” (Dillenbourg 1999 s. 2)

Dillenbourg menar vidare att definitionen är bred i den bemärkelse att det kan röra sig om allt från två personer och uppåt. Det man ska lära sig kan vara allt från en praktisk konkret situation eller livslångt lärande. Hur det sker kan vara allt från en situation där man befinner sig fysiskt i samma rum vid samma tillfälle, till där de inblandade deltar digitalt vid olika tillfällen. Det enda egentliga kravet som finns är att målet ska vara samma för alla inblandade.

3. Metod

Detta kapitel avser inledningsvis att nämna den förförståelse som finns kring det studerade fenomenet. Därefter presenteras de metodologiska utgångspunkter studien tar avstamp i, följt av en beskrivning av genomförandet. Vidare i avsnittet återfinns en presentation av undersökningsmetod samt urval och den analysmetod som används i studien. Avslutningsvis förs ett resonemang kring studiens kvalitet där trovärdighet och etiska överväganden lyfts, följt av en avslutande metoddiskussion.

3.1 Förförståelse

Som studerande vid programmet för personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet har vi viss förförståelse kring begreppen chefskap, ledarskap, lärande och konflikter. Vi har dessutom en viss förförståelse kring begreppen då vi själva varit yrkesverksamma. Vi är däremot inte bekanta med begreppen i relation till varandra och det undersökta fenomenet - konflikter ur ett chefsperspektiv och konsekvenser av chefers förhållningssätt till konflikter och hantering av konflikter. Vidare har vi ingen direkt förförståelse kring begreppen i förhållande till de intervjuade cheferna och deras kontext i Region Skåne. Vi anser vår förförståelse vara behjälplig som underlag vid utformande av intervjuguide.

3.2 Metodologiska ansatser

I vår studie lägger vi vikt vid chefernas utsagor. Vårt syfte är att beskriva och analysera hur konflikter på en arbetsplats kan ge upphov till lärandetillfällen för chefen beroende på dennes förhållningssätt till, och hur denne hanterar konflikten. Vi vill således beskriva fenomenet konflikter och konsekvenserna av chefers konflikthantering utifrån deras subjektiva uppfattning. Vi värderar möjligheten att kunna ställa ytterligare frågor högt samt att be cheferna förklara genom exempel. Utifrån detta anser vi, i enlighet med Monica Dalens (2015) resonemang, att kvalitativ metod är relevant för studiens syfte. Dalen påtalar att kvalitativ datainsamlingsmetod är lämplig att använda sig av då dess mål är att nå insikt kring ett visst fenomen som rör personer eller situationer i deras sociala verklighet.

I likhet med ovanstående, hävdar Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2014) att den kvalitativa intervjun har som ambition att förstå världen utifrån den undersökta individens synvinkel. Den kvalitativa intervjun anses således vara en kraftfull metod där den intervjuades erfarenheter och innebörden av den intervjuades värld går att fånga. Kvale och Brinkmann resonerar vidare kring samtalet som en grundläggande form av mänsklig interaktion. Samtalet hjälper oss att lära känna varandra, vi får kunskap och kännedom om andra människors erfarenhet, attityder, känslor samt kunskap kring den värld de lever i. Vi anser det därav inte passande att utföra en kvantitativ studie i form av enkäter, då individerna inte får möjlighet att förmedla sina individuella uppfattningar verbalt.

3.2.1 Abduktion

Inom forskningen finns det olika sätt att förhålla sig till teori och empiri. Abduktion är den metod eller förklaringsmodell som enligt Alvesson och Sköldberg (2011) återfinns någonstans mellan den induktiva och deduktiva modellen. Likt Alvesson och Sköldberg menar även Fejes och Thornberg (2015) att en forskare som arbetar abduktivt utgår å ena sidan från den empiriska fakta som samlats in, men det innebär å andra sidan inte att teoretiska föreställningar avfärdas. Vid analys arbetar forskaren således utifrån en växelverkan mellan empiri och teori. Vid analysen av den insamlade empirin används tidigare teori som källa för inspiration och som hjälp för att finna mönster och

skapa förståelse. Teorin används följaktligen inte genom att appliceras ovanpå empirin.

Alvesson och Sköldberg (2011) beskriver abduktion som en process av omväxling mellan empiri och teori där dessa gradvis omtolkas med hjälp av varandra. Ett induktivt eller deduktivt förhållningssätt beskrivs enligt Alvesson och Sköldberg som mer enkelspåriga och de resonerar kring abduktion som ett förhållningssätt som skildrar hur forskning faktiskt bedrivs.

Vi anser oss själva vara abduktiva i den bemärkelse att vi under studiens gång har växlat mellan empiri och teori. Genom att analysera datan omväxlande mellan empiri och teori har dessa till viss del omtolkats med hjälp av varandra i enlighet med Alvesson och Sköldberg (2011). Vi menar att vi har genomfört en process där tidigare framtagna teori har prioriterats bort i takt med analysarbetet och ny teori har adderats som vi anser varit av större relevans i förhållande till empiri och syfte.

3.2.2 Fenomenografi

Vår studie tar avstamp i ett fenomenografiskt förhållningssätt. Vi vill beskriva och analysera chefers olika uppfattningar kring fenomenet konflikter och anser därför att den fenomenografiska ansatsen som utgångspunkt, är passande. Vidare vill vi i enlighet med fenomenografin skapa kategorier med olika uppfattningar för att sedan kunna analysera och tolka dessa i relation till varandra.

Fenomenografin, som förhållningssätt, fokuserar enligt Marton och Booth (2000) på:

”olika sätt att erfara skilda fenomen; att se dem, att känna till dem, och att besitta färdigheter som är relaterade till dem. Syftet är emellertid inte att finna den unika essensen, utan variationen och variationens arkitektur i termer av de olika aspekter som definierar fenomenet.” (Marton och Booth, 2000, s. 153)

Fenomenografin ämnar således enligt Marton och Booth (2000) och Fejes och Thornberg (2015) att undersöka den variation som finns i människors sätt att erfara fenomen runt omkring dem, samt att redogöra för denna variation. Individer betraktas inom den fenomenografiska ansatsen som bärare av olika sätt att erfara ett fenomen, eller fragment av ett fenomen. Fejes och Thornberg understryker att det är skillnaderna i hur ett fenomen uppfattas som är det intressanta i en fenomenografisk studie. Vidare beskriver Fejes och Thornberg att skillnaderna undersöks i det så kallade utfallsrummet. Utfallsrummet utgör alltså totalen olika uppfattningar om ett fenomen som kunnat urskiljas. Marton och Booth hävdar likt Fejes och Thornberg att fenomenografin strävar efter att finna det ”totala antalet sätt” människor upplever det aktuella fenomenet, samt att tolka det i termer av olika beskrivningskategorier som ämnar att fånga variationen. Marton och Booth förklarar att en beskrivningskategori utgör en av flera möjliga uppfattningar kring samma fenomen. Ett och samma fenomen kan således mynna ut i flera olika beskrivningskategorier. Fejes och Thornberg problematiserar om en forskare kan undersöka det totala antalet sätt ett fenomen kan upplevas på genom att undersöka en grupp i en kontext. De menar att människor från olika kontexter således också kan uppfatta fenomen olika och därför kan man inte vara säker på att samtliga uppfattningar om ett fenomen kan upptäckas i en undersökning.

Vi avser att vara fenomenografiska i den betydelse att vi beskriver chefers uppfattningar om fenomenet konflikter, chefernas hantering av konflikter och konsekvenserna av detta. Därefter har vi skapat beskrivningskategorier, som i vårt fall utgörs av chefernas uppfattningar, för att sedan analysera variationen som återfinns i utfallsrummet, och i vilken utsträckning variationen påverkar chefernas lärande. Exempelvis avser vi inte att vara fenomenografiska i den betydelse att vi kan

fånga de totala antalet sätt människor uppfattar fenomenet vi studerat.

3.3 Genomförande

Studiens idé grundar sig i ett intresse kring ledarskap och chefers påverkan i en arbetssituation. Efter att ha läst en avhandling i ämnet ledarskap väcktes ytterligare tankar kring begreppet konflikter och chefskap i relation till varandra. Som redogjorts i introduktionen lägger chefer en stor del av sin tid på att hantera konflikter. Som blivande personalvetare intresserade vi oss för om ett lärande kan resultera ur en konfliktsituation, och hur det i så fall ter sig.

Genom en bekant fick vi möjlighet att kontakta två chefer i en offentlig verksamhet via e-mail. I e-mailkonversationen presenterade vi oss samt vår idé kortfattat. För att kunna genomföra vår kandidatuppsats efterfrågade vi fler möjliga chefer att intervjua inom samma verksamhet. Detta för att hålla urvalet så samlat som möjligt. Anledningen till varför vi vill hålla urvalet samlat inom samma verksamhet beror på att vi vill kunna vara mer generaliserande och dessutom minimera risken för olika kontexters påverkansbetydelse. Vi underströk även att cheferna var tvungna att ha personalansvar på grund av studiens syfte. De kontaktade cheferna vidarebefordrade vår förfrågan internt. Vi fick slutligen kontakt med fem chefer med personalansvar. Ett e-mail skickades ut till respektive chef med en beskrivning av studiens syfte samt förfrågan om lämplig tid att genomföra intervjuerna på (se bilaga 1). Samtliga intervjuer genomfördes under november månad, hösten 2016.

Parallellt med urvalsprocessen diskuterades val av metodologiska utgångspunkter. Diskussionen resulterade i kvalitativa intervjuer med inspiration av en fenomenografisk ansats. I relation till vårt syfte ansågs fenomenografin relevant då vår ambition var fånga chefernas uppfattningar om konflikter och konsekvenser av konflikthantering. För att upprätthålla vår ambition bestämde vi oss initialt för att använda riktat öppna intervjuer som efter pilotstudien blev något mer strukturerade. En intervjuguide (se bilaga 2) utarbetades med följande teman; förhållningssätt till konflikter, hantering av konflikter, konsekvenser av konflikter samt organisationskontextens påverkan. Vi valde vid bearbetning av insamlad data att ta bort området organisationskontextens påverkan då vi inte ansåg temat relevant i förhållande till studiens syfte.

Denscombe (2016) menar att en studie måste provas ”på fältet” med verkliga deltagare. Därav anser vi det viktigt att utföra en pilotstudie för att minimera risken för att misstag ska ske. Detta styrks av Denscombe (2016) som påtalar att konsekvensen av att inte genomföra en pilotstudie kan resultera i allvarliga problem för forskningen. Vi genomförde en pilotstudie för att kontrollera hur väl intervjun fungerade i praktiken. Vi stämde möte med en chef med personalansvar i ett företag som inte har någon koppling till Region Skåne. Vi ansåg det inte nödvändigt, i relation till pilotintervjuns syfte, att genomföra pilotstudien med en chef verksam inom Region Skåne. Vi ansåg det vidare viktigt att använda de intervjupersoner vi fått möjlighet att intervjua till de riktiga intervjuerna. Intervjun tog cirka 45 minuter, vi hade räknat med 1 timme. Vi gick igenom de områden vi hade planerat och fick uttömmande svar på de frågorna vi ställde. Efter intervjun fick vi feedback på frågorna. Frågorna upplevdes inte krångliga eller svåra att förstå. Intervjupersonen uppgav att frågorna upplevdes som relevanta. Vi kom fram till att inte korrigeras något i vår intervjuguide men vi märkte att det var nödvändigt att ställa de följdfrågor vi hade planerat, för att få uttömmande svar för studiens syfte. Våra följdfrågor hjälpte oss och intervjupersonen att hålla oss till ämnet. Därav blev intervjuguiden något mer strukturerad än initialt planerat.

3.3.1 Undersökningsmetod

I denna studie används en kombination av riktat öppna intervjuer och halvstrukturerade intervjuer som undersökningsmetod. Målsättningen är inte att förhålla oss objektiva till kontexten då vi själva utgör en del av den. Däremot vill vi undvika att ställa för snäva frågor som i för stor utsträckning påverkar intervjupersonernas svar. I relation till vårt syfte är vår utgångspunkt att låta intervjupersonen så fritt som möjligt beskriva sin tolkning av fenomenet konflikter och konsekvenserna av konflikthantering. Vårt syfte och kombinationen av intervjumetoder går enligt oss, i linje med fenomenografisk metodansats, vars generella syfte är att beskriva olika uppfattningar av ett fenomen.

Enligt Lantz (2007) utgår en riktat öppen intervju från bestämda frågeområden. Dessa frågeområden formuleras brett. Det som intervjupersonen resonerar kring är det som intervjuaren följer upp med följdfrågor som fördjupar svaren. Det är således intervjupersonens riktning utifrån en given ram som är det centrala vid riktat öppna intervjuer och inte intervjuarens. Vidare menar Lantz att riktat öppna intervjuer möjliggör för intervjupersonen att fritt beskriva ett fenomen och hur detta fenomen uppfattas. Cohen, Manion och Morrison (2011) problematiserar den öppna intervjuformen och menar att den kan vara svåranalyserad. Vi är medvetna om detta och har därför valt att ha en viss struktur på intervjuerna i form av riktat öppna intervjuer men med en halvstrukturerad ordning på frågorna. Vi ställer således mer öppna intervjufrågor i början av respektive tema som vi undersöker, och tenderar att bli något mer specifika i frågorna närmre slutet av temat (se bilaga 2). Vi argumenterar för denna intervjumetod på grund av syftet med studien. En annan intervjumetod så som en strukturerad intervjumetod menar vi skulle innebära en risk att fråga cheferna om det som intresserar oss som forskare, snarare än dem som chefer.

Det är enligt Lantz (2007) det subjektiva som söks genom den riktat öppna intervjun. Det skapas förutsättningar för att nå en individs mening och innebörd i relation till fenomenet som undersöks. Intervjuaren följer intervjupersonens sätt att tänka och strävar efter att förstå hur och på vilket vis den sociala verkligheten är konstruerad utifrån intervjupersonens perspektiv. Vidare hävdar Lantz att riktat öppna intervjuer ger möjlighet att skildra fenomenet som undersöks genom intervjupersonens perspektiv och den karakteristika som den individen väljer att ge fenomenet. Därav anser vi den riktat öppna intervjun vara relevant för en fenomenografisk ansats.

En halvstrukturerad intervju har till skillnad från en riktat öppen intervju, i förväg bestämda frågeområden som följs upp med bestämda följdfrågor. Intervjupersonen ger sin syn på det som intervjuaren finner meningsfullt. Intervjuaren får en uppfattning om frågornas meningsfullhet för intervjupersonen (Lantz, 2007). Vi anser å ena sidan att vi använder oss av en riktat öppen intervjumetod då vi ställer relativt öppna frågor och fokuserar på det som intervjupersonen anser vara relevant. Å andra sidan tenderar vi att vara halvstrukturerade då vi har en tydligare ordning på frågorna än vad som avses vid riktat öppna intervjuer.

Vi är medvetna om att flera öppna samtal är svårare att ställa i relation till varandra, men vi menar ändå att syftet i studien kräver en mer öppen intervjuform för att beskriva chefers uppfattning kring fenomenet konflikter och konsekvenserna om konflikthantering. Detta går även i linje med Fejes och Thornberg (2015) som menar att den fenomenografiska forskningsansatsen förutsätter att forskningsfrågorna är av en viss karaktär. De ska vara uppbyggda som teman kring fenomenet. Vidare menar de att dialogen mellan intervjuaren och intervjupersonen ska präglas av intervjupersonens svar. Detta anser vi att vi har försökt upprätthålla med hjälp av vald intervjumetod.

Utifrån ovanstående har en intervjuguide utformats (se bilaga 2). Intervjuguiden användes vid samtliga intervjutillfällen. Intervjuguiden utformades efter en brainstormingaktivitet där relevanta frågor antecknades utefter studiens syfte. Frågorna diskuterades för att slutligen generera öppna och vida intervjufrågor i början av respektive område för att i slutet av varje frågeområde bli mer specifika.

Intervjutillfällena standardiserades till viss grad för att inte variationen av yttre faktorer skulle påverka i för hög utsträckning. Utöver samma intervjuguide, var vi båda närvarande vid samtliga intervjutillfällen, samtliga intervjuer spelades in, intervjuerna ägde rum på chefernas arbetsplats och samtliga intervjuer var likvärdigt långa, cirka 30-45 minuter.

Innan intervjuernas början informerades cheferna återigen om ramarna för intervjun. I enlighet med Lantz (2007) rekommendationer samt Vetenskapsrådets (2002) allmänna krav, klargjordes vilka vi var, vårt syfte presenterades samt vad resultatet skulle användas till. Vidare klargjorde vi att intervjuerna sker under konfidentialitet. Därefter presenterades intervjuens upplägg. Dalen (2015) menar att det vid kvalitativa studier är viktigt med intervjupersonens egna ord och inspelning av dessa. Därav tillfrågades intervjupersonerna om ljudinspelning var tillåten, vilket det var under samtliga intervjuer. Intervjun avslutades med möjlighet för chefen att lägga till eller förtydliga uttalanden under intervjun. Vi frågade även om de hade några ytterligare frågor.

Denscombe (2016) påtalar att studiens ämne kan uppfattas olika av individer. Beroende på intervjuarens individkaraktäristika påverkas data således olika. Exempel är frågor som rör känsliga ämnen för intervjupersonen, individen kan då svara utefter vad de tror är det rätta svaret. Denscombe lyfter denna problematik vid intervjutillfällen och i enlighet med de faktorer som lyfts var vi noga med att försöka bidra till en bra atmosfär. Att uppfattas som neutrala, lyhörda, punktliga och artiga är faktorer som enligt Denscombe kan bidra till en mer bekväm situation för intervjupersonen.

Vid samtliga intervjutillfällen var vi båda närvarande. Detta skulle eventuellt kunnat innebära en obekvämlig eller trängd situation för intervjupersonen. Efter avvägning beslutade vi dock att det var av vikt att vi båda fick en bild av den icke-verbala intervjun då förhållandevis få intervjuer kom att genomföras. Vidare anser vi detta mindre problematiskt då det är chefer med personalansvar vi intervjuat som således ofta kan antas utsättas för liknande situationer.

3.3.1.1 Urval och beskrivning av undersökningsgrupp

För att utföra studien i enlighet med dess syfte utformades två krav på intervjupersonerna. Individen skulle ha en formell titel som chef, vidare skulle det vara en chef med personalansvar. För att genomföra vår studie var ambitionen att intervjua fem till sex chefer. Genom en bekant fick vi möjlighet att kontakta två chefer inom offentlig verksamhet. Vårt tillvägagångssätt kan således liknas vid ett snöbollsurval.

Ett snöbollsurval innebär enligt Denscombe (2016) att deltagare hjälper till och hänvisar till ytterligare personer som kan tänkas vara relevanta för föreliggande studie. Därefter kontaktas dessa för att på så vis inkluderas i urvalet. Urvalet växer då fram likt en process och liknas vid en snöboll som växer i takt med fler medverkande, därav namnet snöbollsurval. Snöbollsurval anses enligt Denscombe vara relevant vid småskaliga, kvalitativa studier.

De chefer vi inledningsvis fick kontakt med tillfrågades om ytterligare chefer inom Region Skåne kunde vara intresserade av att medverka. Genom snöbollsurval fick vi således ihop fem intervjuer med chefer inom Region Skåne. Denscombe (2016) lyfter vissa fördelar med att använda sig av ett snöbollsurval. Exempelvis att de medverkande deltagarna används som hjälp för att öka anseende och trovärdighet gentemot forskaren och på så vis kan vi som forskare närma oss ytterligare personer på ett mer personligt vis.

Vi anser att snöbollsurvalet är relevant för studien då vi intresserar oss för chefernas uppfattning kring ett givet fenomen. Således söker vi inte att beskriva en generell sanning eller åsikt, utan just chefernas subjektiva uppfattning om fenomenet som redogörs i syftet. Det som vi anser vara relevant är variationen i uppfattningar kring samma givna fenomen som dessa chefer ger uttryck för. Av bekvämlighets skull har vi inte tagit hänsyn till chefernas kön eller ålder vid urvalet då studiens ambition inte är att fokusera på dessa faktorer påverkan på konflikter i relation till lärande. Vidare har vi vid urvalet inte tagit hänsyn till deras tidigare erfarenheter i rollen som chef.

Vi har intervjuat sex personer varav en utgjorde vår pilotintervju. Studien utgörs således av fem chefer inom Region Skåne. De deltagande cheferna innehar alla en formell titel som chef, majoriteten är enhetschefer. Cheferna har arbetat inom Region Skåne från ett år till drygt 20 år och har erfarenhet av rollen som chef från cirka tio månader till sju år. Cheferna ansvarar i genomsnitt för drygt 31 anställda vardera. Samtliga chefer innehar således personalansvar.

3.3.2 Bearbetning av empiriskt material

De inspelade intervjuerna transkriberades med hjälp utav verktyget VLC media player. Programmet användes för att sänka hastigheten på de inspelade intervjuerna och på så vis hjälpa oss att omvandla ljudinspelningarna till text. Vi valde att inte transkribera delar av uttalanden där intervjupersonen kom in på sidospår vi inte fann relevanta. Vi valde vidare att inte transkribera eller markera om intervjupersonen pausade under en längre tid eller skrattade.

Den empiriska datan har analyserats med inspiration utav den fenomenografiska analysmodellen som Fejes och Thornberg (2015) presenterar. Modellen innehåller sju steg och illustrerar hela analysprocessen från första genomläsningen till hur forskaren namnsätter kategorierna.

”Att bekanta sig med materialet”, innebär att läsa de transkriberade intervjuerna till dess att forskaren är bekant med dem, samtidigt som anteckningar förs under läsningarna (Fejes och Thornberg 2015). Efter att ha transkriberat de genomförda intervjuerna lästes intervjuerna igenom för att på så vis bilda oss en uppfattning av den insamlade datan i sin helhet. Anteckningar fördes kring intressanta uttalanden. Steg två enligt Fejes och Thornberg är *”Kondensation”*, som är starten på analysen och innebär att forskaren klipper ut relevanta passager från transkriberingarna som sedan grupperas för att få en tydligare överblick över de grupper man funnit. Grupperna ska i ett senare skede tjäna som grund för jämförelser. Vi valde att markera passager och meningar vi fann intressanta i chefernas uttalanden för hand. Detta genomfördes metodiskt fråga för fråga där samma fråga granskades i samtliga chefers uttalanden.

Därefter genomfördes stegen som Fejes och Thornberg (2015) beskriver som *”Jämförelse”* och *”Gruppering”*. Jämförelse innebär att grupperna från föregående steg jämförs. Syftet med steget är att hitta likheter och skillnader i materialet för att slutligen kunna komma åt det som fenomenografin ämnar att göra, att identifiera skillnader i upplevelsen kring ett fenomen. För att hitta skillnaderna måste forskaren även kunna identifiera likheterna. Gruppering innebär att likheter

och skillnader i de passager som forskaren tidigare identifierat grupperas i olika högar, för att sedan försöka relatera dem till varandra. Detta steg kan enligt Fejes och Thornberg behöva upprepas igen. För att efterfölja beskrivna steg sammanställde vi den markerade datan som resulterade i en gruppering av alla de intervjuades uttalanden utefter respektive fråga. Vidare, för att finna variation i den insamlade datan, färgkodades chefernas uttalanden utefter respektive fråga. Liknande uttalanden eller uttalanden med samma andemening slogs samman för att utgöra en variation.

Vi valde att till viss del frånga följande steg i bearbetningen av den empiriska datan då vi ansåg att den bearbetning som stegen avser skulle göra datan svårtolkad. ”*Artikulera kategorierna*”, som innebär att försöka hitta kärnan av likheterna i olika passagera. ”*Namnge kategorierna*” samt den ”*kontrastiva fasen*”, som innebär att alla passager ska granskas igen för att se om de passar i mer än en kategori. Kategorierna bildar tillsammans det som i fenomenografin kallas utfallsrum (Fejes och Thornberg 2015).

Fenomenografisk analys enligt Fejes och Thornberg (2015) innebär att hitta helt uttömmande beskrivningar och att slå ihop flera kategorier. Vi ansåg att ett fullföljande de tre sista stegen skulle resultera i missvisande uppfattningar. Vi valde att istället utifrån respektive frågeområde i intervjuguiden (se bilaga 2) lyfta essensen av chefernas uttalanden och således skapa beskrivningskategorier som utgörs av olika uppfattningar. Vi menar därav att vi har inspirerats av Fejes och Thornbergs analysmodell.

3.4 Kvalitet

3.4.1 Trovärdighet

Lincoln och Guba (1985) menar att det inte finns några absoluta sätt att påvisa att en kvalitativ forskning är exakt och träffsäker. Enligt författarna kan man inte utlova någon garanti då det inte finns några garantier att tillgå. De menar att man istället kan använda sig av respondentvalidering, grundade data eller triangulering för att öka trovärdigheten. På grund av studiens omfattning har vi inte haft möjlighet att göra något av ovanstående. Vi har därav inte påstått att studien bidrar till en generell bild om relationen mellan konflikter och lärande inom undersökt verksamhet. Vi kan endast påvisa tendenser i den undersökta kontexten. Gällande tillförlitlighet finns det inga garantier att andra forskare skulle få samma resultat om de genomförde exakt samma studie i exakt samma kontext. Detta beror enligt Denscombe (2014) på att forskaren utgör en del utav kontexten och forskarens subjektiva tolkning påverkar studiens resultat. Vi är medvetna om att vi som två individer tolkar andra individer och anser vidare att detta inte utgör ett problem, då det är ofrånkomligt. Däremot har vi, då vi är två som utfört intervjuerna samt tolkat insamlad data tillsammans, kunnat föra resonemang kring huruvida våra tolkningar har varit rimliga eller inte. Vi vill i relation till ovanstående betona det som fenomenografin benämner som andra ordningens perspektiv där forskaren ska finna variationer utifrån den undersökta individens perspektiv. Vi vill understryka att vi inte kan bortse från vår tolkning av deras uppfattning, vilket påverkar studien.

3.4.2 Etiska överväganden

Vi har i föreliggande studie valt att ta avstamp i Vetenskapsrådets *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (2002). Vetenskapsrådet formulerar fyra allmänna huvudkrav på forskningen; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet:

"Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte."
Vetenskapsrådet (2002) s. 7

Samtyckeskravet:

"Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan" Vetenskapsrådet (2002) s. 9

Konfidentialitetskravet:

"Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem."
Vetenskapsrådet (2002) s. 12

Nyttjandekravet:

"Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål."
Vetenskapsrådet (2002) s. 14

I enlighet med Vetenskapsrådets (2002) informationskrav har vi initialt varit noga med att förklara var ifrån vi kommer samt studiens syfte. Detta har skett via e-mail samt innan intervjuerna påbörjats. Vidare har vi tydliggjort var intervjupersonernas uttalanden ska publiceras. Studien har ämnat att efterleva kravet om samtycke genom att intervjupersonerna initialt informerades om att deras medverkan i studien kan avbrytas när de helst vill. Vidare har kontaktuppgifter till oss lämnats om frågor skulle uppstå både innan eller efter intervjutillfället. I överensstämmelse med konfidentialitetskravet har vi, efter överläggning med Region Skåne, anonymiserat vilken enhet inom regionen studien ägt rum på. Initialt ämnade vi att inte namnge vilken organisation studien utförts på. I samråd med regionen valde vi trots allt att namnge organisationen då Region Skåne är offentlig verksamhet. Då informationen kan uppfattas som känslig har vi efter överväganden valt att inte benämna de chefer vi intervjuar vid namn. Vi refererar till cheferna utifrån chef 1, chef 2 osv. för att minimera risken för identifiering. De inspelningar som gjorts under intervjutillfällena har raderas efter att studien färdigställts. Slutligen har vi informerat intervjupersonerna om att den insamlade datan endast används för forskningsändamål i ifrågavarande studie, detta i linje med kravet av nyttjande.

3.5 Metoddiskussion

Vi anser vårt val av kvalitativ metod vara relevant i förhållande till studiens syfte:

"Studien syftar till att beskriva och analysera hur konflikter mellan människor på en arbetsplats kan ge upphov till lärandetillfällen för chefen beroende på dennes förhållningssätt till, och hur denne hanterar konflikten. Således ämnar studien att intressera sig för chefens subjektiva uppfattning om konflikter i arbetslivet."

Vi har i linje med en fenomenografisk ansats identifierat skillnader i chefernas uppfattningar kring fenomenet konflikter i arbetslivet. För att mäta individers uppfattningar och för att få ett djup i insamlad data ansåg vi att kvalitativa intervjuer var bäst lämpade i förhållande till studiens syfte. Vi har genom vald metod haft möjlighet att ställa öppna frågor, följdfrågor samt fånga de icke-verbala faktorerna så som kroppsspråk och tonfall. Å ena sidan hade vi kunnat välja kvantitativa enkäter för att mäta flera chefers uppfattningar om fenomenet konflikter. Detta hade kunnat ge en mer generell bild av uppfattningar i Region Skåne och därmed hade vi kunnat dra mer generella slutsatser. Å

andra sidan är syftet att fånga chefernas subjektiva uppfattningar kring föreliggande fenomen, och således sätta vår egna förståelse åt sidan, vilket vi anser problematiskt vid en enkätundersökning. Det hade tvingat oss att definiera konflikter utifrån en bestämd definition, förankrad i teori. Vidare hade vi varit tvungna att ställa specifika frågor och där ser vi en uppenbar risk att inte fånga chefernas subjektiva uppfattningar, som är syftet med studien.

Det hade från vår sida varit önskvärt att genomföra observationer i kombination med intervjuer för att öka studiens trovärdighet. Vi anser att observationerna hade kunnat vara behjälpliga för att undersöka huruvida cheferna agerar i linje med sina uttalanden. Å ena sidan sker konflikter i en kontext och det kan enligt oss vara problematiskt att undersöka en kontext om man själv inte är en del av den. Å andra sidan intresserar sig vår studie för chefernas subjektiva uppfattningar och "sanningshalten" är således inte högsta prioritet. Detta anser vi även går i linje med det fenomenografin beskriver som andra ordningens perspektiv.

Vi valde i studien att använda oss av en kombination av riktat öppna intervjuer och halvstrukturerade intervjuer. Detta har vi gjort i relation till studiens syfte och därför låtit chefernas svar vara det centrala. Vi har å ena sidan, under analysarbetet, uppmärksammat svårigheten kring att förhålla oss till samt jämföra den variation av insamlad data vi fått. I linje med den fenomenografiska ansatsen var vår ambition å andra sidan att samla in ett rikt material kring chefernas subjektiva uppfattningar där syftet var att visa på en variation.

Att inte definiera fenomenet konflikter har till viss del varit problematiskt. Vi märkte under intervjuernas gång att samtliga chefer hade olika referensramar om vad en konflikt är och när en situation är en konflikt. Vidare upplevde vi en viss osäkerhet från chefernas sida när vi bad dem beskriva en konfliktsituation i arbetet (se bilaga 2). Detta har till viss del försvårat jämförelserna i analysen, då cheferna har olika uppfattningar om vad en konflikt är. Vi är medvetna om att detta är till följd av vald intervjuemetod. Vi anser att detta inte har påverkat vår studie i negativ riktning då vi initialt bad cheferna dels beskriva en konfliktsituation samt definiera vad en konflikt på arbetet är enligt dem. Vi har således utfört intervjuerna utefter chefernas respektive referensram. I linje med fenomenografin är vi ute efter att identifiera olika uppfattningar kring samma fenomen. Därför anser vi vald intervjuemetod passande i relation till studiens syfte. Vi har vidare valt att inte koppla chefernas egna definitioner av konflikter till teoretiska definitioner då vi endast tar avstamp i chefernas definitioner.

Vi vill avslutningsvis problematisera det få antalet intervjuade. Då vi enbart intervjuat fem chefer som arbetar inom samma verksamhet i Region Skåne har vi varit vaksamma kring vilka citat vi har valt att presentera i studien för att minimera risken för identifierbarhet. Det finns citat som tydligare hade kunnat styrka vårt resonemang genom studiens gång, men vi har medvetet valt bort dessa för att upprätthålla konfidentialitetskravet i enlighet med vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer. Hade vi intervjuat fler personer hade vi möjligtvis kunnat använda starkare citat utan att riskera konfidentialiteten, vilket hade kunnat vara behjälpligt för att styrka vissa argument.

4. Resultat och Analys

I detta avsnitt presenteras resultatet av insamlade data. Resultatet presenteras utifrån tre teman; förhållningssätt till konflikter, hantering av konflikter och konsekvenser av konflikter. Vidare sker en integrerad analys där presenterad data tolkas utifrån framställd teori. Avslutningsvis följer en konklusion som knyter an till lärandeperspektivet i studien; Vilka relationer går att identifiera mellan chefers förhållningssätt till konflikter och lärande? Det som framkommer under resultatet, är en variation av uppfattningar utifrån chefernas samlade svar. Vi styrker uppfattningarna med utvalda citat kopplat till teori.

4.1 Förhållningssätt till konflikter

Detta avsnitt avser att besvara den första forskningsfrågan som lyder ”Hur uppfattar chefer fenomenet konflikter?” Svaren på denna frågan är inte representativa för alla chefer i Region Skåne, utan speglar fem chefers förhållningssätt till konflikter och visar på tendenser som råder inom en del av Region Skåne.

4.1.1 Definitioner av konflikter enligt cheferna

Citaten nedan visar på hur de intervjuade cheferna väljer att definiera vad en arbetsplatskonflikt är enligt dem:

”En konflikt i min värld är att den är olöslig.” (chef 2)

”Att det kommer så långt att man inte har en trevlig situation. Att man inte kommer överens på ett sätt som är trevligt och harmoniskt.” (chef 3)

”En arbetskonflikt är enligt mig är när det påverkar arbetet, den dagliga driften. Sen att man inte går och fikar eller äter lunch med alla eller pratar med alla. När det går ut över arbetet, då tycker jag att det är en arbetskonflikt.” (chef 4)

”En arbetskonflikt kan väl vara allt [...] kanske inte spelar så stor roll om det har med jobb eller person att göra [...] när den är här så är den ju här.” (chef 5)

Vi kan utifrån citaten ovan visa på en variation. En arbetsplatskonflikt kan dels vara en situation som påverkar utförandet av arbetsuppgifter negativt. En annan chef menar istället att arbetsplatskonflikt existerar då den sociala miljön mellan kollegor, stämningen, är negativ. Vidare beskrivs en arbetsplatskonflikt vara en situation man inte ser en lösning på. Vi har således identifierat en variation om vad en arbetsplatskonflikt kan vara utifrån chefernas uppfattningar. Det kan vara en situation som påverkar stämningen eller prestationen negativt eller en situation som anses vara olöslig.

4.1.2 Konflikt kopplat till prestation och personlighet

En chef vidareutvecklar hur en konflikt kan vara kopplat till prestation. Det är exempelvis i situationer där uppfattningar går isär mellan chef och medarbetare gällande vad en medarbetare presterar. Detta kan leda till en konfliktsituation vid exempelvis ett lönesamtal, då arbetsprestationen är en del som bedöms vid lönesättningen. Chefen beskriver:

”Konfliktliknande situationer kan uppstå när det kommer till lön, en klassiker. Om man inte tycker man får rätt lön, dels utifrån egen prestation men även utifrån andras löner. Synen på när jag ska lönesätta, då jag upplever prestationen på ett sätt och medarbetaren har en helt annan syn och då kan vi hamna i konflikt eller diskussion. Där när vi oftast inte varandra heller om vad som är viktigt och vad som är en bra prestation och vad man bör prestera.” (chef 1)

En annan konfliktsituation kopplat till prestation kan vara inställningen till arbetet och hur den skiljer mellan två medarbetare. I citatet nedan förtydligar en chef att medarbetares självbild gällande sin prestation ofta skiljer från andras uppfattningar:

”Jag kan ofta se att medarbetaren har en annan självbild av sig själv än vad kanske chefen har eller andra. Ibland tycker jag att man lite för enkelt utgår från att det bara är jag som gör mitt bästa, det gör inte hon. Jag skyndar på men hon är alltid och fikar.” (chef 4)

Några chefer lyfter genom sina uttalanden att konflikter ofta är relaterade till olika bakgrund och personligheter:

”Vissa människor är ju mer på något sätt lite taggarna ut och då blir det lättare en konfliktsituation om man tycker olika.” (chef 3)

”[...] vi har med oss något in i konflikten som påverkar oss och som vägleder oss.” (chef 1)

”Man tolkar saker och man läser sin kartbild man har, som inte riktigt stämmer överens med de andras.” (chef 5)

Citaten ovan visar på att vissa chefer uppfattar att en konflikt lättare uppstår då en part är mer konfliktsökande än en annan. De lyfter även att en medarbetares livshistoria kan påverka hur individen handlar, vilket även det kan resultera i konfliktsituationer.

4.1.3 Konflikt kopplat till sammanhang

På frågan i vilka sammanhang konflikter på arbetet uppstår framkom olika uppfattningar. Nedanstående citat visar på en variation. Vissa chefer menar att konflikter uppstår när det finns mycket att göra på jobbet, när situationen anses vara stressad. En chef lyfter förutom stress, att för lite arbetsuppgifter också kan resultera i konfliktsituationer. En annan uppfattning är att konflikter uppstår till följd av förändringar:

”När vi har som mest att göra och mest belastade, då blir det ju kanske en bra grogrund för konflikter.” (chef 1)

”Jag tror att konflikter uppstår i regel både när man har för mycket att göra för att man känner sig stressad och pressad, men jag tror även att den kan uppstå när man har för lite att göra. Att man på något sätt bevakar sina arbetsuppgifter.” (chef 4)

”Förändringar också kanske, rädslan av hur något påverkar mig och synen på hur vi ska förhålla oss till förändringen. Detta kan vara organisationsförändringar, där vi kan bli trötta på varandra inom gruppen.” (chef 1)

”Det skulle kunna vara att vi har fått ett nytt uppdrag där vi behöver ha in en ny resurs [...] så påverkar det dom andra i gruppen för då kommer det in en ny person och det är klart att det skapar konflikter om man har en grupp som fungerar väl och trivs bra ihop.” (chef 4)

Den mest förekommande uppfattningen som samtliga chefer delar är att kommunikationsbrist kan leda till konflikter i arbetslivet. Med kommunikationsbrist menar cheferna brist på information och att medarbetarna tolkar den givna informationen olika:

”Missförstånd och vid information, kommunikation, det är väl egentligen det största. Eller de fick och inte vi och så. Hur man har tolkat information olika.” (chef 5)

”Jag vill vara supertydlig med att jag tycker att man ska ha en rak och tydlig dialog. Det är viktigt att man faktiskt säger vad som inte funkar och gör man det så tänker jag då blir det sällan riktiga konfliktsituationer, för då pyr det inte. Då blir det inte några jobbiga situationer för allt kommer upp.” (chef 3)

Cheferna lyfter kommunikationsbrist som den mest vanligt förekommande orsaken till konflikter och till följd av kommunikationsbrist sker missförstånd som i sin tur kan leda till den oenighet som ligger latent och ”pyr”. Vi ser en koppling till Malténs (1998) och Flachs (2011) beskrivning av

förhållandet mellan sändare och mottagare, där förutsättningarna hos de inblandade parterna spelar in och kan orsaka missuppfattningar. Beroende på hur parterna vid ett kommunikationstillfälle kodar och avkodar varandra samt beroende på hur mycket hänsyn som tas i beaktning gällande de förutsättningar man har med sig in i situationen, kan enligt oss avgöra om ett missförstånd kommer uppstå och därmed resultera i en eventuell konfliktsituation. Med stöd i Wilhelmsson och Döös (2016) resonemang kan det tänkas att konfliktsituationerna skulle minska, om kommunikationsformen var mer av dialogform som präglas av mer respekt för motpartens åsikter och argument. En kodningsprocess som genomsyras av dialog, kan i enlighet med ovanstående tänkas resultera i färre missförstånd och därmed mindre frustration.

4.1.4 Konflikten som isolerad händelse eller process

Slutligen i kategorin förhållningssätt, framkommer chefernas uppfattningar huruvida konflikter är positiva eller negativa. Det framkom tendenser till att konflikter uppfattas som negativa, mestadels negativa eller mestadels positiva. Vi kan utifrån chefernas uttalanden se att vissa uppfattar konflikten som en isolerad händelse som för dem är negativ, ur vilken det eventuellt kan komma något positivt. Andra uppfattar konflikten som en del i en process och kan se situationen utifrån ett helhetsperspektiv. Själva konfliktsituationen kan uppfattas som tids- och energikrävande men i sin helhet är det en positiv händelse som genererar utveckling och lärande:

"Konflikt för mig är väldigt negativt laddat. När vi hamnar i konflikt så är det ett misslyckande för mig." (chef 1)

"Är det samma konflikt hela tiden alltid, då är det ett problem. Men så känns det som man inte har tagit i det. Tar man i konflikten, då är det bra. Jag vill nog säga att nio av tio fall är konflikten positiv. Det är någon form av utveckling." (chef 2)

"Finns det någon positiv konflikt? I min värld så tänker jag en konflikt som negativ, sen kanske det mynnar ut i något positivt." (chef 3)

"Inget ont utan att det har något gott med sig tänker jag. [...] Det kan ju vara så att en konflikt innebär ju att detta måste man ta tag i och då kan det ju komma fram andra lösningar som egentligen är bättre än de vi hade innan vi hade konflikten." (chef 4)

"Eh, liksom, när det blir liksom den positiva effekten av det, då är det ju i slutändan positivt med en konflikt att man fick upp saker till ytan och kunde reda ut eventuella missförstånd." (chef 5)

Samtliga av dessa citat visar på bredden av hur cheferna uppfattar konflikter som positiva respektive negativa. Chef 1 uppfattar konflikter negativt till skillnad från chef 2 och chef 4 som uppfattar konflikten som mestadels positiv. Chef 3 och chef 5 menar att konflikten i sig inte är positiv men konsekvensen av konflikten kan vara positiv. Detta visar på, förutom olika uppfattningar om en konflikt kan anses vara positiv eller negativ, att chefer uppfattar konflikt som process respektive konflikt som isolerad händelse med en eventuell positiv konsekvens.

Vi vill här göra en koppling till förhållningssätten konstruktiv respektive destruktiv konflikthantering. Vi kan utifrån den transkriberade datan se en variation av både konstruktiva och destruktiva tendenser kring chefernas uppfattningar. Chef 1 ger uttryck för ett undvikande förhållningssätt till konflikter vilket enligt Maltén (1998) kan klassas som ett destruktivt förhållningssätt. Vi ser en risk för att bidra till det Gelfand et al. (2012) benämner som en undvikande konfliktkultur. Chefens undvikande och negativa inställning kan i linje med Gelfand et al. och Ekstams (2000) forskning påverka övriga medarbetares inställning till konflikter genom dennes normgivande beteende och på så vis bidra till destruktiv hantering av konflikter.

Vi ser även utifrån ovanstående citat och den transkriberade datan tendenser till konstruktivt och vitaliserat förhållningssätt till konflikter. Chef 4 beskriver att konflikter till och med kan generera bättre lösningar än de som fanns tidigare vilket går i linje med Malténs (1998) beskrivning av en vitaliserad inställning till konflikter. Chef 4 har ett positivt förhållningssätt till konflikter och ser att det kan leda till förbättring vilket går i linje med den vitaliserade inställningen, som innebär att se möjligheterna som kan resultera ur en konflikt. Vi drar slutsatsen att ett mer positivt förhållningssätt som återfinns hos chef 2 och 4 kan ge upphov till att konflikten bidrar till utveckling i positiv riktning för de inblandade parterna och i förlängningen verksamheten.

4.1.5 Sammanfattning av 4.1

I relation till första forskningsfrågan som lyder ”hur uppfattar chefer fenomenet konflikter?” kan vi se en viss variation med gemensamma beröringspunkter. En arbetsplatskonflikt enligt cheferna är en situation som påverkar arbetsuppgifterna eller stämningen negativt, eller en situation som anses vara olöslig. Det som orsakar konflikter på arbetet enligt cheferna är personlighet, stress, förändringar men främst brist på kommunikation. Vi drar slutsatsen att bristen på kommunikation kan härledas till problem vid kodning och avkodning av varandra i kommunikationen samt brist på dialogkompetens. Avslutningsvis kan vi urskilja en variation av hur cheferna uppfattar arbetsplatskonflikter som en isolerad negativ händelse respektive en utvecklande process med positiva konsekvenser. Vi gör kopplingar till destruktivt och konstruktivt förhållningssätt till konflikter. Chefens destruktiva förhållningssätt kan generera medarbetare med liknande förhållningssätt, medan ett konstruktivt förhållningssätt kan ge motsatt effekt.

4.2 Hantering av konflikter

I följande avsnitt av resultatet presenteras chefernas uppfattning om hur de hanterar konflikter i arbetslivet. Vi kan återigen påvisa en variation av uppfattningar. Detta avsnitt avser delvis att besvara forskningsfråga två som lyder ”Vilka konsekvenser ser chefer kring sin hantering av konfliktsituationer?” Svaren på denna frågan är inte representativa för alla chefer i Region Skåne, utan speglar fem chefers uppfattningar angående konflikter och visar på tendenser som råder inom en del av Region Skåne.

4.2.1 Kommunikation

På frågan om hur cheferna hanterar konflikter på arbetsplatsen framkom en variation av uppfattningar om hur man hanterar konflikter. Vi vill understryka att en chef kan inneha flera uppfattningar kring hur de hanterar konflikter på arbetsplatsen:

”Jag vill inte, vem vill det. Men det ligger ju i mitt uppdrag, som chef att jag måste engagera mig.” ”Varje gång man inte kan lösa en konflikt utan att blanda in mig så är det ett misslyckande.” (chef 1)

”Vi har ju börjat med avstämningsmöten oftare. Våga fråga, jag är per definition nyfiken av mig och intresserad av, och vill veta.” ”Fråga och verkligen lyssna. Vad är det som sägs och vad är det som inte sägs.” (chef 2)

”Framförallt gäller det att fånga konflikt tidigt tänker jag. Hellre för tidigt, man vill naturligtvis inte göra en höna av en fjäder men ändå att fånga minsta signal det tycker jag är viktigt.” (chef 4)

”Är det medarbetarna som har något mellan sig, så är min ingångsvinkel att man ska prata om det själv.” (chef 5)

Ovanstående citat visar på de representativa uppfattningar som cheferna ger uttryck för. Många chefer diskuterade vikten av att ta tag i konflikten så tidigt som möjligt för att minimera risken för

att konflikten ska bli större. Detta är i enlighet med Ekstam (2000) positivt, då de inblandade parterna undviker en mer svårhanterad konflikt. Alla chefer är överens om att konflikter som inte hanteras kan bli ett problem, men man har olika sätt att hantera situationen. Vissa chefer arbetar proaktivt genom att arbeta för en öppen kommunikation bland medarbetare som genomsyras av feedback och rak dialog, detta för att minimera risken för att irritationer ska uppstå.

Kommunikation i form av dialog är enligt Granberg och Ohlsson (2016) och Wilhelmsson och Döös (2016) en förutsättning för att lära av situationer som inkluderar kommunikation. För att en konfliktsituation ska kunna generera i ett lärande för inblandade parter drar vi därför slutsatsen att dialogen är önskvärd för att både hantera och lära av konflikten. Kommunikation och i synnerhet dialog är således enligt oss, och i enlighet med presenterad teori, både ett konkret verktyg att använda för att hantera konfliktsituationer och dessutom för att skapa förutsättningar att lära. Vi ser en koppling mellan Wilhelmssons och Döös begrepp dialogkompetens och Malténs (1998) samverkansstrategi som bland annat innefattar problemlösande samtal av konstruktiv form som ska resultera i vinning för inblandade parter. Utifrån chefernas intervjuer som representeras av citaten ovan kan vi se att vissa chefer tenderar att använda sig av samverkansstrategier och dialog för att hantera konflikter. Exempel på detta, utifrån chefernas uttalanden, är uppmuntran till kommunikation dvs. fråga och lyssna med ömsesidig respekt och hantera konflikten tidigt.

4.2.2 Reflektion

Vid datainsamlingen framkom hur cheferna bearbetar en eventuell konflikt. Här lyfter merparten av de deltagande cheferna det värdefulla i att samtala och möjligheten att ”älta” med chefskollegor, samt att använda varandra som bollplank. Vissa chefer betonar vikten av att samtala med andra mer än andra chefer. Vi finner här en variation kring vem eller vilka cheferna vänder sig till för att bearbeta en konfliktsituation. Vissa chefer menar att reflektion i samspel med andra är viktigt. Exempelvis visar citatet nedan på vikten av att använda varandra för att diskutera vad som gjorts fel i en viss situation och vad som kunde gjorts bättre:

”Mina chefskollegor där har vi liksom ett öppet sätt att kunna prata att man kan liksom bara få häva ur sig eller prata av sig, eller hur skulle du gjort här? Så det är nog mina chefskollegor som jag pratar med.” ”Hemma blir det mer att bara få ur sig det och bara prata av sig. Här på jobbet kan vi bli mer konstruktiva.” (chef 5)

”Hur tänker du, hur hade du gjort? Det är jätteviktigt det blir någon slags coaching av varandra.” (chef 2)

Vidare lyfter vissa chefer att de har möjlighet att prata med någon som inte är relaterad till arbetet, men också vikten av egen reflektion i ensamhet:

”För att som chef är man ganska ensam i vissa situationer och jag tror på reflektion, att tänka efter okej gjorde jag rätt där, om jag inte gjorde rätt vad ska jag då förändra till nästa gång? Jag tror att man inte bara kan köra på hela tiden utan att tänka efter, vad är det jag gör? Det tror jag är viktigt.” (chef 4)

”Jag har bra kollegor och sen har jag en coach faktiskt som jag pratar med som är jättebra och så har jag en väldigt bra HR-resurs så jag känner att jag har jättebra förutsättningar.” (chef 3)

Utifrån chefernas intervjuer som representeras av citaten ovan ser vi en möjlighet till lärande i form av kollaborativt lärande och double loop-lärande. Cheferna har som svar på frågorna givit konkreta exempel på hur de bearbetar konflikter som anses svåra att hantera genom att ta hjälp av kollega, partner, coach och ibland själv. Genom att reflektera med en annan individ gör vi kopplingen till det som bland andra Ohlsson och Granberg (2016) och Dillenbourg (1999) benämner som kollaborativt lärande. Cheferna understryker vikten av att ta hjälp av varandra i situationer som de anser vara problematiska, vilket resulterar i ett kontinuerligt lärande. De tar utgångspunkt i de erfarenheterna

de erfarit för att reflektera över situationen och händelsen med en annan part. Vi gör här kopplingen till Boud et al. (1985) som understryker vikten av reflektion i samband med erfarenhetsbaserat lärande, precis som Sandberg (2000) som understryker vikten av reflektion för att utveckla ett djupare lärande. Vi ser dessutom en tydlig koppling till en lärande-process som innefattar double loop-lärande i enlighet med Argyris (1993). Chef 5 beskriver hur denne efter en konfliktsituation vände sig till en kollega för att tillsammans med kollegan diskutera och reflektera den uppkomna situationen för att förstå hur den eventuellt kan hanteras annorlunda nästa gång. Vi menar således att vi, utifrån citatet, ser tendenser till ett double loop-lärande i kombination med kollaborativt lärande. Chef 4 visar tydligt på det vi identifierar som double loop-lärande då chefen reflekterar över händelsen och situationen och kring hur hanteringen eventuellt kan förändras till det bättre nästa gång. Vi drar således slutsatsen att diskussion och reflektion med en annan part, precis som reflektion i ensamhet, skapar förutsättningar för djupare lärande.

4.2.3 Kompetens

För att hantera konflikter kan vi utifrån chefernas samlade uttalanden identifiera vilken kompetens de anser att man som chef bör besitta. Konflikthantering kräver enligt cheferna mod, prestigelöshet, respekt och formell utbildning i form utav kunskap utifrån det man ska ta sig an. Konflikthantering kräver kommunikation, handlingskraft samt kräver att man som chef är uppmärksam.

Det återfinns olika inställningar kring chefernas uppfattning huruvida de har tillräcklig kompetens för att hantera konflikter, så som de själva beskrivit att de vill. Vissa chefer lyfter att de inte har rätt kompetens att hantera konflikter. Å ena sidan grundar sig detta delvis i ett ointresse kring att hantera konflikter och å andra sidan bristande erfarenhet:

”Det är väl klart att man inte ska ha konflikter där folk mår dåligt men en konflikt gör att saker lyfts och det tror jag är bra. Då att det lyfts upp såhär allmängiltigt och då lär man sig någonting och då får man ta det där ifrån. Då har ju jag lärt mig något och fått en ny erfarenhet som jag tar med mig in i nästa konflikt. I nuläget har jag för lite kompetens för att klara en konflikt.” (chef 2)

Vidare kan vi av chefernas uttalanden utläsa att cheferna delvis upplever sig besitta rätt kompetens. Kompetensen kring att hantera konflikter införscaffas genom erfarenhet. Erfarenhet och en trygghet att hantera konflikter uppfattar vissa chefer att de införscaffat genom utbildning i form utav UGL (Ledarskapsutbildning - Utveckling av Grupp och Ledare) och andra chefsutbildningar. Framförallt lyfts att erfarenhet införscaffas av att hantera olika situationer och att man får erfarenhet kring hur individer fungerar i olika sammanhang. Exempelvis lyfter en chef svårigheten gällande kompetens kring de arbetsrättsliga lagarna och att vid sådana tillfällen eventuellt koppla in någon som är specifierad på området. Överlag beskriver cheferna att de inte är fullärda och att man alltid kan bli bättre:

”Ja, alltså jag tänker att konflikter bygger rätt mycket på erfarenheten tänker jag. Hade det varit att jag hade haft någon stor konflikt när jag började mitt första chefsjobb hade jag svarat nej, det hade jag inte haft.” ”Jag, jag har byggt upp min egna kompetensbank, så tänker jag.” (chef 4)

Kompetensen som cheferna beskriver grundar sig i erfarenhet och att hela tiden bli bättre på att hantera konfliktsituationer. Vi ser en tydlig koppling till det erfarenhetsbaserade lärandet och drar paralleller till Kolbs (1984) modell för inläring. Överlag beskriver cheferna att de tidigt i sina karriärer inte besatt den kompetens som enligt de själva krävdes då de saknade erfarenhet. Vi kan mellan raderna, från flera av intervjuerna, utläsa att konkreta konfliktsituationer har fått cheferna att reflektera, antingen själva, eller med någon annan, sedan kontinuerligt dragit slutsatser, och prövat de nya slutsatserna i nya situationer. Exempelvis beskriver chef 4 att denne har byggt upp sin egen kompetensbank till följd av flera års hantering av konflikter. Chefen beskriver att den har lärt sig

om konfliktsituationen som sådan och hur de enligt denne bäst hanteras, men också hur människor fungerar och vilket stöd de kan behöva i olika situationer. Liknande beskrivning återger flera chefer. Den gemensamma nämnaren är att erfarenhet är det centrala och oftast har det börjat i vad Kolb beskriver som den konkreta upplevelsen. Detta följs sedan, i beskrivet fall, av reflektion av vad den konkreta upplevelsen har betytt.

Vi kan hittills, i det presenterade resultatet, se en tydlig tendens utifrån de samtliga fem intervjuerna. Vi kan se fler lärandeprocesser bland de chefer som har ett konstruktivt förhållningssätt till konflikter och tvärtom. Vi ser tendenser att de chefer som har ett konstruktivt förhållningssätt har mer lärande att beskriva i form av ökad konflikthanteringskompetens. Denna koppling går i linje med Sandbergs (2000) resonemang att inställning och uppfattning till det man tar sig an i stor utsträckning påverkar hur individen lär i en situation. Sandberg menar även att reflektion kring det individen lär sig är av relevans för att ett djupare lärande ska fortgå. Vi menar att exempelvis chef 4, utifrån citaten, ger uttryck för en inställning och uppfattning till sin roll i konflikten som genererar i ett djupare lärande. Från samtliga chefers citat kan vi även urskilja hur omfattande lärandet och utvecklingen till följd av konflikthantering har varit. Utifrån det kan vi identifiera tendenser till det konstruktiva respektive destruktiva förhållningssättet till konflikter som beskrivs av exempelvis Ekstam (2000) och Szklarski (2014).

4.2.4 Sammanfattning av 4.2

I relation till andra forskningsfrågan som lyder ”*Vilka konsekvenser ser chefer kring sin hantering av konfliktsituationer?*” kan vi se en viss variation med gemensamma beröringspunkter. Vi har identifierat olika uppfattningar om hur cheferna hanterar konflikter i arbetslivet. De är att inte hantera konflikten alls, hantera genom att arbeta proaktivt, hantera konflikten tidigt och hantera genom uppmuntran till kommunikation. Vi drar slutsatsen att en förutsättning för att lära av konflikter är kommunikationsformen dialog och samverkansstrategier, som vissa chefer redan tenderar att använda sig av i både proaktiva och reaktiva fall. Cheferna lyfter vidare att de bearbetar konflikter genom att reflektera med exempelvis kollegor såväl som ensamma. Vi identifierar här en möjlighet till lärande i form av kollaborativt- och double loop-lärande. Avslutningsvis har vi identifierat vilken kompetens cheferna anser behövs för att hantera konflikter och vilken kompetens de uppfattar sig ha respektive sakna. Det intressanta för studien med denna jämförelse är att cheferna lyfter erfarenhet i kombination med reflektion som en avgörande faktor för att bli mer kompetenta gällande konflikthantering. Vi drar därav parallellen till det erfarenhetsbaserade lärandet som inkluderar bland annat reflektion för att lärandeprocessen ska fortgå. Vi ser även att de chefer som tenderar att ha ett mer konstruktivt förhållningssätt har mer lärande att beskriva i form av ökad konflikthanteringskompetens, vilket vi anser går i linje med Sandbergs (2000) resonemang.

4.3 Konsekvenser av konflikter

I följande avsnitt av resultatet presenteras chefernas uppfattning om vilka konsekvenser som sker till följd av konflikter i arbetslivet. Vi kan återigen påvisa en variation av uppfattningar. Detta avsnitt avser delvis att besvara forskningsfråga två som lyder ”*Vilka konsekvenser ser chefer kring sin hantering av konfliktsituationer?*” Svaren på denna frågan är inte representativa för alla chefer i Region Skåne, utan speglar fem chefers uppfattningar angående konflikter och visar på tendenser som råder inom en del av Region Skåne.

4.3.1 Kommunikationsbrist som konsekvens

Cheferna lyfter många olika konsekvenser till följd av konflikthantering. I många fall handlar det om att kommunikationen på arbetsplatsen inte fungerar och i och med detta är en av konsekvenserna att cheferna funderar på hur kommunikationen kan bli bättre:

"Och alla hade olika bilder och en kände sig exkluderad [...] Konsekvensen där blev ju att det blev tydligt för alla att kommunikation är väldigt viktigt." "Ja, i allmänhet så är de flesta människor konflikträdsla har jag insett." (chef 2)

Det som framkommer i citaten ovan är en konfliktsituation som chef 2 fick hantera och efter en del missförstånd mellan de inblandade insåg alla i konflikten att kommunikation är viktigt. Chefen menade vidare när vi samtalade att människor i allmänhet är konflikträdsla och kanske inte pratar så mycket med varandra som chefen önskar. Detta i sin tur leder till fler konflikter på grund av kommunikationsbrist:

[...] det är mycket skitsnack och avundsjuka, missnöjsamhet, vilket leder till ganska mycket konflikter mellan medarbetarna. Att man inte är så bra på att prata med varandra. Man pratar gärna om varandra." (chef 4)

Ovanstående citat ger uttryck för bristen på dialog som vi har identifierat. Åsikten delas av flera chefer. Detta leder till att man pratar om varandra och inte med varandra. Detta är ett uttryck för kommunikationsbrist och leder till konflikter.

Konflikträdsla och undvikande beteende enligt Maltén (1998) är inte ovanligt. Chef 2 beskriver en situation där denne uppfattar att de inblandade parterna i konflikten hade olika bild av händelsen och att man inte kommunicerade till följd av konflikträdsla. Maltén menar att undvikande beteende och konflikträdsla kan generera negativa konsekvenser i form av apati, stagnation och förändringströghet. Konsekvenserna blir således negativa för samtliga inblandade vilket vi menar kan resultera i mer infekterade konflikter om inte konflikten hanteras i form av ökad kommunikation. Vi vill återigen göra en koppling till Wilhelmsson och Döös (2016) dialogkompetens och vill påvisa att det finns ett mönster som antyder att det finns brist på dialog. Denna brist menar vi kan skapa den frustration och olika uppfattningar om verkligheten som cheferna beskriver.

4.3.2 Förändrad inställning som konsekvens

En konsekvens av att konflikthantera som två chefer talar om är förståelsen de fått för medarbetares upplevelse och uppfattning om en specifik situation. Trots att chefen inte upplever en händelse eller situation som ett problem så har viljan att lyssna ökat och förståelsen för att en medarbetare har ett annat förhållningssätt ökat:

"Man kan inte ta ifrån en personen en annan upplevelse, den är ju här och nu för den personen, och det har jag lärt mig att ta mig an det ganska så tidigt och att lyssna. Jag känner inte att jag sopar någonting under mattan även om jag, jag försöker lyssna, även om jag kanske för mig själv har det ingångsläget där jag ibland kan tänka men det här är ingen konflikt, men vi tar samtalet så kan vi se om vi kan hitta en lösning." (chef 4)

"Att det stora lärdomen för mig att man måste visa betydligt mer respekt för vad människor känner i hjärtat men också bakomliggande orsaker, att vi har med oss något in i konflikten som påverkar oss och som vägleder oss. Det är inte så enkelt. Alltså jag är extremt sakorienterad. För mig är det egentligen bara rätt eller fel, men det är ju inte så enkelt." (chef 1)

Det som framkommer ovan kan också förklara varför många av cheferna generellt sett anser att det är viktigt att lyssna på medarbetarna, även om det är tidskrävande:

"Det tar mig längre tid att lösa konflikter idag men jag tror också jag blir mer framgångsrik genom att hitta någon form av möte, där man möts." "Man kommer inte alltid hela vägen fram, men jag tror jag kommer längre i

konflikthanteringen nu än vad jag gjorde tidigare, för att jag är mer beredd att lyssna och jag har mer förståelse för att saker inte alltid är självklara och enkla.” (chef 1)

Ovanstående citat menar vi tyder på en vilja att hantera konflikter konstruktivt i enlighet med Szklarski (2014), där hanteringen genomsyras av ömsesidighet och respekt för motpartens intressen och behov. Vi drar här slutsatsen i relation till studiens syfte, att det utefter detta synsätt på konflikter finns förutsättningar för lärande och utveckling till följd av en konfliktsituation. Detta går enligt oss även i linje med Sandbergs (2000) resonemang att inställning är avgörande för hur kompetensen och lärandet ska vidareutvecklas. Om cheferna kontinuerligt hanterar konflikter i enlighet med Szklarskis beskrivning av konstruktiv konflikthantering ser vi möjligheter för det, många chefer under intervjuerna uttrycker att de vill ha kompetens i, men idag inte uppfattar att de har. Om samtliga chefer konsekvent hade haft ett förhållningssätt med ömsesidig respekt till de inblandade i konflikten, likt citaten ovan, anser vi i enlighet med konstruktiv konflikthantering att konfliktsituationen kan användas som ett utvecklings- och lärandetillfälle. Vi drar slutsatsen i enlighet med presenterad teori att inte bara konflikten i sig vore mer givande, utan skulle även generera en positiv spiral i form av exempelvis förbättrad kommunikation, bättre arbetsklimat och förändrade arbetsrutiner. De positiva effekterna som forskningen beskriver har vi i vissa fall redan identifierat i chefernas uttalanden, som exempelvis chef 4 återkommande beskriver under intervjun. Vi drar slutsatsen att inte hantera konflikter konstruktivt, utan snarare undvikande, minimerar möjligheten att använda konfliktsituationen som lärandetillfälle.

4.3.3 Personliga och professionella konflikter

En konsekvens av att konflikthantera som återkommer under flera av intervjuerna är att man som chef inte längre upplever sig som lika konflikträdd nu som tidigare. En generell bild som cheferna återger är att man varit mer påverkad av konflikter tidigare, men att man nu uppfattar sig inneha ett mer professionellt förhållningssätt till konflikter. Däremot är det tydligt att vissa chefer fortfarande tar konfliktsituationer mer personligt:

”Jag kan också tycka det är jättejobbigt i situationer när man känner att det finns medarbetare som tycker jag är jobbig. Men jag känner också att, jag tror att i början som chef är det mycket jobbigare, det här med att man måste ta konflikter och förstå att alla inte tycker att man är toppen. Sen tror jag att man får lite erfarenhet och lite skinn på näsan och inser att man kan inte bli älskad av alla hela tiden, det är liksom, man är ingen bra chef om man bara är polare med alla liksom. Man behöver ta i grejer. Jag kan nog känna att jag tar det mycket mindre personligt nu än vad jag gjorde mina tidigare år som chef.” (chef 3)

”Med erfarenhet, mer erfarenhet kommer jag kanske hitta de där nyckelfrågorna med en gång som jag kan få ut mer med ett lyssnande på, på kortare tid med mindre smärta eller mindre jobbighet för både mig och medarbetare.” (chef 2)

Medan andra chefer uttrycker att man inte ligger sömnlös eller påverkas negativt i privatlivet längre:

”Nej, det kan jag nog säga när jag var ny som chef då var det mer personligt då kunde jag mer själv må dåligt av att du mådde dåligt då tog jag mer åt mig av det, vad sa jag nu åt dig? Gjorde jag rätt som sa så, och gjorde jag rätt handling där? Det gör jag inte mer på detta sättet. Där känner jag mig mer tryggare men det betyder inte att jag inte gör fel. Men det är nog mycket med erfarenheten tänker jag.” ”Jag är inte lika besvärad över dem längre de tar inte lika mycket energi för mig i min oro. Jag ligger inte sömnlös för att jag ska hantera en konflikt eller något sådant. Det löser sig.” (chef 4)

”Att det inte är så farligt, tidigare var jag nog ganska konflikträdd, för kanske 10 år sedan tyckte jag det var jättejobbigt med konflikter. Men att ta tag i dem är ändå rätt befriande för då kan man släppa det sen så att ja, det är nog det.” (chef 5)

Att cheferna tar konflikterna personligt och om det är positivt eller negativt råder det säkert delade meningar om. Vi drar trots det slutsatsen att detta tyder på att cheferna, utifrån citaten ovan och den

transkriberade datan, reflekterar kring konfliktsituationer som de upplever. Vi kan också se att det personliga förhållningssättet till konflikten med erfarenhet blir mer professionellt. Detta tyder på, i relation till Kolb (1984) och Wilhelmsson och Döös (2016), att processer av erfarenhetsbaserat lärande pågår och att cheferna väljer andra erbjudanden i kontexten jämfört med i början av sin chefskarriär. Vi drar slutsatsen att några av cheferna till följd av det erfarenhetsbaserade lärandet har skapat förutsättningar att fånga andra erbjudanden jämfört med tidigare i karriären. Hur man påverkas av kontexten har gått från att vara mer personlig till att bli mer professionell, efter erfarenhet. På så vis vill vi hävda att lärandet och synen på konflikter har förändrats för de chefer som tenderar att ha ett mer konstruktivt förhållningssätt till konflikter och man har lärt sig prioritera ”rätt” vid en konfliktsituation till följd av detta.

4.3.4 Inställningens betydelse

På frågorna vad cheferna ser för konsekvenser av en konfliktsituation för sig själva, framkommer det återigen en tydlig variation på hur man ser på konflikter. En chef kan inte se kopplingen mellan positivt och konflikter medan andra chefer lyfter att konflikthantering leder till ökad motivation i arbetsgruppen och det ökar även respekten för chefen då man visar på handlingskraft:

”Jag känner inte att det för verksamheten framåt, det dränerar medarbetarna på energi, vi tappar fokus. Jag ser inte någon fördel med konflikter, men jag förstår att de måste finnas.” (chef 1)

”Jag tror ju tvärtom. Om man inte tar i dem så blir det konflikter. Då får det negativa konsekvenser.” (chef 3)

Chefer som är positivt inställda till konflikter menar att konflikter bidrar till mycket gott, exempelvis en ökad kunskap om mänskligt beteende och respekt:

”Som chef så jobbar man ju med människor och det har ju lärt mig om att få kunskap att människor beter sig olika och agerar olika i olika situationer, det har jag lärt mig oerhört mycket mer om, om människor liksom hur de fungerar som personer.” (chef 4)

”Jag tror att om man tar konflikter, gör att man blir mer respekterad. Det ökar motivationen i hela gruppen, jag tror det är superviktigt att man tar i det. Där är när man inte har tagit i en situation, alltså det har ju bara gjorts att man har känt att här kan man, här behöver inte prestera men får behålla sitt jobb, det drar ner hela gruppen.” (chef 3)

Ovanstående citat anser vi utgör en tydlig representation av det som vi inledningsvis i analysen kopplade till destruktivt och konstruktivt förhållningssätt till konflikter. Vi kommer i diskussionen resonera kring ett konstruktivt och destruktivt förhållningssätt till konflikter och hur respektive förhållningssätt påverkar eventuella lärandeprocesser. Under avsnittet teoretiskt ramverk beskrivs att värderingar styr förhållningssätt till konflikter och att de värderingar som finns hos ledningen i verksamheten påverkar hur medarbetare handlar. Förutom de kopplingar till teori som gjorts tidigare i avsnittet drar vi slutsatsen att det finns en möjlighet att verksamhetens förhållningssätt till konflikter är otydlig. Vi menar således, utifrån citaten ovan som tyder på motsatta förhållningssätt till konflikter, i enlighet med Ekstam (2000) att det kan röra sig om en okunskap högre upp i organisationen gällande vad olika förhållningssätt till konflikter resulterar i. Vi menar att detta kan betyda att de inte har skapat en samsyn kring den potential konfliktsituationen kan erbjuda. Här vill vi åter igen göra kopplingen kring inställnings betydelse för lärandets utfall i enlighet med Sandbergs (2000) resonemang.

4.3.5 Sammanfattning av 4.3

I relation till andra forskningsfrågan som lyder ”Vilka konsekvenser ser chefer kring sin hantering av konfliktsituationer?” kan vi se att cheferna beskriver vikten av kommunikation och förståelse för medarbetares upplevelser. Cheferna beskriver att konflikträdsla kan vara en orsak till brist på

kommunikation och således också en orsak till varför konflikter uppstår. Vi drar återigen kopplingen till begreppet dialogkompetens och menar att denna formen av kommunikation skulle minska risken för uppkomsten och eskalerande av konflikter. Vissa chefer menar också att en konsekvens av att konflikthantera har ökat deras förståelse kring att inte förminska en medarbetares upplevelse. Vi menar således att vi genomgående kan se att cheferna visar tendenser till konstruktiv konflikthantering som en konsekvens av att ha konflikthanterat, som skapar förutsättningar för lärandetillfällen. Vi kan också se att vissa chefer har blivit mer professionella i sin hantering av konflikter till följd av erfarenhet och reflektion och därmed också förändrat vilka erbjudanden i kontexten de väljer. Avslutningsvis skildrar vi variationen i hur cheferna uppfattar att konflikter resulterat i konsekvenser för cheferna själva. Där framkommer det som vi inledningsvis i resultatet beskriver, att förhållningssätten till konflikter i grunden skiljer sig åt. Från ett förhållningssätt som tenderar att vara mer destruktivt till ett förhållningssätt som tenderar att vara mer konstruktivt. Vi drar slutsatsen att man i verksamheten möjligtvis inte i tillräcklig utsträckning diskuterar konfliktens potential för lärande och utveckling på grund av de olika förhållningssätten.

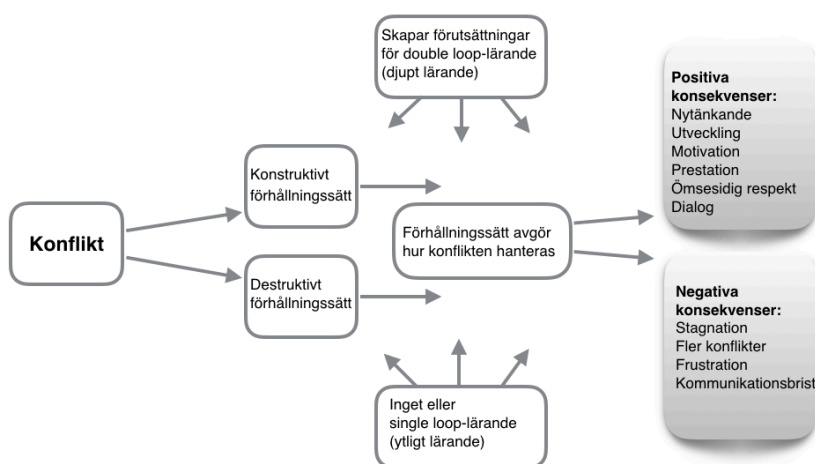
4.4 Avslutande konklusion

I följande avsnitt avser vi att besvara forskningsfråga tre som lyder *”Vilka relationer går att identifiera mellan chefers förhållningssätt till konflikter och lärande?”*

Studien ämnar att *”att beskriva och analysera hur konflikter mellan människor på en arbetsplats kan ge upphov till lärandetillfällen för chefen beroende på dennes förhållningssätt till, och hur denne hanterar konflikten. Således ämnar studien att intressera sig för chefens subjektiva uppfattning om konflikter i arbetslivet.”* Utifrån resultat och analys, samt i relation till studiens syfte vill vi dra slutsatser mellan förhållningssätt till konflikter, hantering av konflikter och vad det får för konsekvenser för lärandet. Vi har beskrivit en variation av förhållningssätt till konflikter i form av destruktiva och konstruktiva tendenser. Det destruktiva förhållningssättet har yttrat sig i form av negativ inställning till konflikter där konfliktsituationen ses som en negativ isolerad situation som eventuellt kan bidra till någon form av positiv konsekvens. Det konstruktiva förhållningssättet som beskrivs visar på uppfattningar om konflikter som en process som bidrar till bland annat utveckling, nytänkande och motivation. Vi har även i detta avsnitt redogjort för att hanteringen av konflikten kan tendera att vara konstruktiv och destruktiv. Ett exempel är chef 1 som menar att om man hamnar i en konflikt så är det ett misslyckande. Samma chef visar på en ovilja att hantera konflikter och ser det som ett tvång att som chef engagera sig. Chefen menar vidare att konsekvenserna av konflikter endast är negativa och ser inga fördelar med konflikter. Chefen menar också att medarbetarna tappar fokus och att det inte för verksamheten framåt. Vi drar slutsatsen, i relation till presenterad teori på området, att dessa destruktiva tendenser i relation till konflikter leder till inget, eller lite lärande, dvs ytligt lärande. Vi menar att det i bästa fall sker ett single loop lärande i enlighet med Argyris (1993) där chefen inte i tillräckligt stor utsträckning reflekterar över sitt agerande samt konfliktsituationen och således skapas få förutsättningar för ett djupare lärande. I detta fall menar vi, utifrån chefens uttalande, att konflikter leder till en negativ spiral nedåt.

Ett konstruktivt förhållningssätt till konflikter genererar en vitaliserad syn på konflikter där exempelvis motivation och utveckling är potentiella konsekvenser. För att nå dessa positiva konsekvenser och därmed också skapa förutsättningar för lärande krävs ett konstruktivt handlande exempelvis i form av Malténs (1998) beskrivning av samverkansstrategier i konfliktsituationen. Annars menar vi att risken att hamna i den negativa spiralen ökar betydligt. Exempelvis ser vi att förhållningssättet som chef 4 har till konflikter präglas av positivitet, där konflikten kan generera i bland annat bättre lösningar för verksamheten än de som fanns tidigare. Chefen hanterar konflikten

genom att agera tidigt och menar att det är viktigt att reflektera över hur situationen hanterades. Vi menar att detta visar på möjlighet till det Argyris (1993) benämner som double loop-lärande. Chefen reflekterar över den uppkomna situationen och om denne kan hantera situationen bättre nästa gång. Sammantaget menar vi att det destruktiva förhållningssättet påverkar handlandet och kan därav generera färre möjligheter till lärande utifrån konfliktsituationen. Medan ett konstruktivt förhållningssätt skapar förutsättningar för en konstruktiv konflikthantering, och således också möjliggör för flera lärandeprocesser samt ett djupare lärande. Vi gör kopplingen till Argyris och Kolb (1984) som menar att man måste skilja på själva erfarenheten och att lära av erfarenheten. Med avstamp i ovanstående vill vi illustrera och beskriva ett ”vägval” som vi menar att cheferna står inför. Vi illustrerar detta vägval enligt modellen (figur 2) nedan:



Figur 2, av Amanda Johansson och Erik Nielsen, beskriver utifrån teori och insamlad data, förhållningssätt till konflikter och hur detta påverkar chefers lärande. Bilden illustrerar konfliktsituationen och de två val som följer. Förhållningssätt till konflikten påverkar hur konflikten hanteras samt vilka konsekvenser som kommer till följd av konfliktsituationen. Lärande ska, utifrån bilden, ses som en omslutande process som möjliggörs beroende på förhållningssätt.

5. Diskussion

Vi kommer i följande avsnitt ta avstamp i den modell (figur 2) som avslutningsvis illustrerats under avsnittet resultat och analys. Modellen kommer diskuteras i relation till tidigare forskning samt reflektion kring de två vägval modellen visar på, vilka innefattar förhållningssätt till konflikter, hantering av konflikter och konsekvenser av konflikter. Avsnittet avslutas med en slutsats där konflikten som potentiellt lärandetillfälle diskuteras.

Studien syftar till att beskriva och analysera hur konflikter mellan människor på en arbetsplats kan ge upphov till lärandetillfällen för chefen beroende på dennes förhållningssätt till, och hur denne hanterar konflikten. Vi anser denna studie knyta an till syftet då vi, efter bearbetning av det insamlade empiriska materialet med koppling till lämpliga teorier, finner tendenser till att förhållningssättet till konflikter är grunden för det som resulterar i ett djupare lärande, där erfarenheten, reflektionen och kontexten står i fokus.

I enlighet med den fenomenografiska ansatsen visar studien på en variation av de deltagande chefernas uppfattningar kring det undersökta fenomenet konflikter. Vi har genom inspiration av en fenomenografisk ansats kunnat påvisa olikheter, således också likheter kring chefernas förhållningssätt, hantering och uppfattade konsekvenser av konflikter mellan människor på arbetsplatsen. Med grund i fenomenografisk analys har vi lyckats identifiera relationer mellan chefers förhållningssätt till konflikter och lärande. Fenomenografien har tack vare betoningen av andra ordningens perspektiv bidragit till den data som har legat till grund för studien, och således varit behjälplig i att identifiera huruvida det finns relationer mellan konfliktsituationer och lärande för cheferna på undersökt del av Region Skåne.

5.1 Reflektion kring studiens bidrag

Vi vill understryka att vi utifrån denna studie inte kan dra några generella slutsatser om relationerna mellan konflikter och lärande för chefer. Vi vill däremot påvisa tendenser kring hur vi anser att konflikter och lärande hör ihop. Som under introduktionen beskrivits upplever chefer att konflikter är en del av vardagen och således också något som måste hanteras. Tidigare forskning visar att chefer upplever sig ha kompetensbrist gällande svåra situationer, exempelvis konflikthantering. Vidare beskrivs att utövning av ledarskap påverkar konfliktens utfall och konsekvens, där ofta negativa konsekvenser, så som exempelvis stagnation lyfts fram som resultat av en oförmåga och/eller ovilja att hantera konflikter. Vidare i avsnittet tidigare forskning lyfts att det kan ske ett lärande till följd av en konfliktsituation mellan människor men att människor generellt inte ser konfliktsituationer som ett potentiellt lärandetillfälle, på grund av att man inte reflekterar över konflikten som en möjlighet till lärande. Vi menar i relation till undersökt verksamhet att vår studie bidrar till insikt om variationen av förhållningssätt till konflikter, hantering av konflikter och synen på konsekvenser av konflikter i Region Skåne. Vi har likt den tidigare forskningen på området kunnat påvisa att det kan ske lärande som konsekvens av konflikter, men också att förhållningssätt, erfarenhet och reflektion är tre nyckelfaktorer för att lärandeprocesser ska ha möjlighet att uppstå. I linje med tidigare forskning anser vi att föreliggande studie har bidragit till insikten att konflikter kan resultera i lärande vid rätt förutsättningar.

Utifrån chefernas uttalanden har vi identifierat problem i denna del av organisationen i form av kommunikationsbrist, missförstånd samt att medarbetare pratar om varandra istället för med varandra, vilket resulterar i konflikter. Därav menar vi att studien är relevant för regionen då kontexten innehåller ”rätt” förutsättningar för studiens syfte. Med andra ord, det finns konflikter i

organisationen, som med hjälp av konstruktiv hantering skulle ge upphov till lärandetillfällen för chefer och således också resultera i positiva konsekvenser för Region Skåne.

5.2 Reflektion kring förhållningssätt, hantering och konsekvenser

Vi menar att det finns två vägval för cheferna i Region Skåne att ta ställning till i relation till konfliktsituationer. Den ena vägen å ena sidan anser vi resulterar i stagnation, frustration, en verksamhet där man pratar om varandra istället för med varandra samt minskade möjligheter att identifiera bättre lösningar för verksamheten. Vi menar att detta vägval i bästa fall leder till ytligt lärande i form av single loop-lärande, och kallar vägen för den destruktiva vägen. Å andra sidan menar vi att cheferna har en möjlighet att välja en annan riktning. Detta vägval kan resultera i utveckling, nytänkande, självkännedom, motivation, prestation, kunskap om mänskligt beteende, kommunikation i form av dialog samt ömsesidig respekt. Denna väg kan resultera i lärandeprocesser i form av double loop-lärande där reflektion står i fokus och där ett djupare lärande bidrar till positiva spiraler för organisationen. Vi vill benämna denna väg som den konstruktiva vägen. Vi menar vidare att detta vägval också påverkar vilka erbjudanden man som chef attraherar i kontexten. Att lära sig att prioritera vilka erbjudanden som är av relevans i konfliktsituationen, menar vi också kan leda till en bättre konflikthanteringsstrategi där det professionella får större utrymme än det personliga, samt skapar möjlighet för ett vidgat synsätt. Man kan också förstå vägvalet som att välja förhållningssätt till konflikter. Att välja förhållningssätt leder inte enbart enligt oss till de positiva respektive negativa konsekvenser som kan uppstå. Det som krävs för att komma dit är att agera i linje med förhållningssättet och på så vis skaffa sig erfarenhet, som man sedan reflekterar över.

Vi vill lyfta Sandbergs (2000) och Jordan och Lundins (2001) resonemang, att inställning och uppfattningsförmåga till konflikten i allra högsta grad påverkar hur kompetens och lärande införskaffas och utvecklas. Har en chef förmågan att se fler dimensioner av konfliktsituationen samt förmågan att reflektera kring situationen, skapas förutsättningar för lärande menar författarna ovan. Med grund i detta vill vi understryka att inställning till konflikter är direkt avgörande för hur kompetent en chef blir, och påverkar således också hur en chef konflikthanterar i fortsättningen. Med andra ord är grunden enligt oss, för att möjliggöra lärande och utveckling, att förändra individuell inställning till konflikter från en mer destruktiv till en mer konstruktiv inställning.

Vi vill också utifrån resultat och analys understryka vikten av att hantera konflikter tidigt. Vi vill likna konflikten vid en termometer. Själva konfliktsituationen menar cheferna kan vara energi- samt tidskrävande och kan således anses vara under noll grader som utgångspunkt. Väljer man att inte hantera konflikter fortsätter graderna att sjunka och risken att hamna på den destruktiva vägen är påtaglig trots att man har ett konstruktivt förhållningssätt i grunden. Väljer man att inte hantera konflikten kan konflikten bli mer infekterad, generera i fler konflikter eller att konflikten ligger latent och pyr. Det blir således svårare att komma över noll grader och det förblir kallt. Om man däremot hanterar konflikten i ett tidigt stadie menar vi att chansen att nå över noll grader är betydligt större med förutsättningen att man har intagit ett konstruktivt förhållningssätt. Väljer man att hantera konflikten tidigt i kombination med ett konstruktivt förhållningssätt anser vi att det i förlängningen möjliggör för fler positiva konsekvenser och det förblir varmt. Sammantaget menar vi att den negativa sidan om noll symboliserar den destruktiva vägen och den positiva sidan om noll symboliserar den konstruktiva vägen.

5.3 Slutsats

Avslutningsvis vill vi förtydliga att konflikter är ett komplext fenomen, och ännu mer komplext i relation till lärande. Vi vill ändå påvisa att vi ser dessa två vägval som reella alternativ för cheferna att fundera över. Med vår studie kan vi inte dra generella slutsatser men vill ändå visa på tendenser till en påverkansprocess mellan konflikter och lärande. Å ena sidan menar många chefer att konflikten är tids- och energikrävande samt i viss mån negativ. Å andra sidan menar vi att det är värt denna tid och energi, då ett konstruktivt/vitaliserat förhållningssätt kan resultera i många positiva konsekvenser som i längden är positivt för hela organisationen. Väljer man att inta ett destruktivt/undvikande förhållningssätt ser vi en risk att negativa konsekvenser uppstår till följd av detta, som kräver än mer energi och tid än vad som krävs för att faktiskt hantera konflikten konstruktivt. Att konflikter existerar har genom studien konstaterats. Vi menar således att man borde nyttja konflikten som ett lärandetillfälle och möjligheter för organisationen att utvecklas. Ett hinder som vi har identifierat, tack vare den fenomenografiska ansatsen, är att cheferna har olika inställning till konflikter och reflekterar olika mycket över dem. Om cheferna, som grupp, hade enats om ett konstruktivt förhållningssätt till konflikter anser vi att mycket av den negativitet cheferna beskrivit under intervjuerna, kunnat vändas till något positivt och fördelaktigt för denna del av Region Skåne. För att nå dit menar vi att cheferna gemensamt borde mötas och diskutera sig fram till en strategi, som de tror skulle vara möjlig att förhålla sig till. Om denna form av dialog införs och eftersträvas av samtliga chefer i relation till konflikter tror vi att fler lärandeprocesser aktiveras samt intensifieras. Att det finns brist på dialog och att det finns frustration betyder enligt oss inte att organisationen eller avdelningen befinner sig i ett destruktivt tillstånd, utan snarare att det finns goda möjligheter till att utveckla en mer konstruktiv konflikthanteringsstrategi som bygger på dialog och reflektion.

5.4 Förslag till vidare forskning

Då tiden är begränsad under en studie på kandidatnivå har vi inte genomfört en renodlad fenomenografisk studie. Vi hade därför gärna sett att en sådan genomfördes för att vidareutveckla vårt resultat. Vidare anser vi att det vore intressant att genomföra en observationsstudie baserat på resultatet som speglas i vår studie, för att säkerställa huruvida chefernas uppfattning stämmer överens med det verkliga agerandet. För framtida forskning hade vi också önskat jämföra vårt nuvarande resultat med fler verksamheter i Region Skåne och eventuellt jämföra detta med andra landsting för att kunna dra mer generella slutsatser. Som vi beskrivit i avsnittet trovärdighet, kan inga garantier ges gällande studiens validitet och reliabilitet. Vi anser dock att studiens resultat är värt att följa upp i en större kontext för att öka trovärdigheten i studien. Vår förhoppning är att detta ska leda till en ökad kunskap om hur relationen mellan konflikter i arbetslivet och lärande fungerar.

6. Källförteckning

Alvesson, Mats & Sköldbörg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Arbetsmiljöverket. 2001. *SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE*.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf>
(Hämtad 13 oktober 2016)

Arbetsmiljöverket. 2015. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*.
https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
(Hämtad 13 oktober 2016)

Argyris, Chris (1993). *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change*. 1. ed San Francisco: Jossey-Bass

Boud, David (red.) (1985). *Reflection: turning experience into learning*. London: Kogan Page

Bjessmo, Lars-Erik & Karlsson, Ulla (2002). *Att bygga kunskap: om webbaserat stöd och kollaborativt lärande*. Stockholm: Institutionen för undervisningsprocesser, kommunikation och lärande, Lärarhögsk. i Stockholm

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge

Dalen, Monica (2015). *Intervju som metod*. 2., utök. uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Denscombe, Martyn (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur

Dillenbourg, Pierre (red.) (1999). *Collaborative learning: cognitive and computational approaches*. Oxford: Pergamon

Ekstam, Kjell (2000). *Handbok i konflikthantering*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Enehaug, Heidi och Helmersen Mige och Mamelund, Sven-Erik. 2016. *Individual and Organizational Well-being when Workplace Conflicts are on the Agenda: A Mixed-methods Study* *Nordic journal of working life studies* Volume 6, Number 1, March 2016

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. 2., utök. uppl. Stockholm: Liber

Flach, Bengt (2011). *Samverkan och konflikthantering i organisationer*. Umeå: Mandatus bokproduktion

- Gelfand, J M., Keller., Lesley, M. L., & De Dreu. 2012. Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational level consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 6, 1131–1147. DOI: 10.1037/a0029993
- Granberg, Otto (2009). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet. 2., uppdaterade och omarb. uppl.* Lund: Studentlitteratur
- Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (red.) (2016). *Kollektivt lärande i arbetslivet. 1. uppl.* Lund: Studentlitteratur
- Kolb, David A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun. 3. [rev.] uppl.* Lund: Studentlitteratur
- K. W. De Dreu, Carsten och R. Weingart, Laurie. 2003. *Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis Journal of Applied Psychology.* Vol. 88, No. 4, 741–749 DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.741
- Lantz, Annika (2007). *Intervjumetodik. 2., [omarb.] uppl.* Lund: Studentlitteratur
- Lincoln, Y. och Guba, E. (1985) *Naturalistic Enquiry.* Newbury Park, CA: Sage
- Maltén, Arne (1998). *Kommunikation och konflikthantering: en introduktion.* Lund: Studentlitteratur
- Marton, Ference & Booth, Shirley (2000). *Om lärande.* Lund: Studentlitteratur
- Moqvist, Louise. 2005. *Ledarskap i vardagsarbetet – en studie av högre chefer i statsförvaltningen.* Lic.-avh., Linköpings Universitet.
- Sandberg, Jörgen. 2000. *Understanding human competence at work: an interpretative approach.* *Academy of management journal.* Vol 43, No. 1, 9-25.
- Szklarski, A. (2014). *Konflikthanterings etik och pragmatik.* I E. Johansson & R. Thornberg (Red.), *Värdepedagogik* (s. 215-229). Malmö: Liber.
- Teague, Paul och Roche, William K. 2012. *Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland.* *Human Resource Management Journal* Vol 22, no 3, pages 235–251. doi: 10.1111/j.1748-8583.2011.00171.x.
- Wilhelmson, Lena & Döös, Marianne (2016). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle. 4. uppl.* Lund: Studentlitteratur

Elektroniska källor

Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. 2002. Stockholm: Vetenskapsrådet http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf
(Hämtad 19 oktober, 2016)

Jordan, Thomas och Lundin, Titti. 2001. *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen - Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*. <http://www.perspectus.se/tj/publikationer/attvarseblikonflikter.pdf>
(Hämtad 21 november 2016)

Lundqvist, Thomas. 2014. *8 metoder för att minska konflikterna på jobbet*. HRbloggen.se. <http://hrbloggen.se/2014/02/8-metoder-minska-konflikterna.html>
(Hämtad 10 oktober, 2016)

Redaktionen. 2014. *Konflikt på jobbet? Så löser du den bäst*. chef.se. <http://chef.se/loes-konflikten-pa-jobbet/>
(Hämtad 10 oktober, 2016).

Region Skåne. 2015. <http://www.skane.se/organisation-politik/om-region-skane/>
(Hämtad 2 December 2016)

Region Skåne. 2016. <http://www.skane.se/organisation-politik/Jobba-hos-oss/>
(Hämtad 2 December 2016)

Vetenskapsrådet. 2011. *Vad innebär peer review?* <http://www.vr.se/forskningsfinansiering/beredning/beredningsprocessen/forskaregranskarforskare/faqpeerreview/vadinnebarpeerreview.5.5fa10c312ed4d5b90680001670.html>
(Hämtad 17 December 2016)

Bilagor

Bilaga 1 - Följebrev

Hej!

Tack för att du vill vara med och hjälpa oss i vår studie om konflikter i arbetslivet. Du blev tillfrågade av [REDACTED] och vi är som sagt väldigt tacksamma att du hjälper oss.

Vi är två studenter från Lunds universitet, som skriver kandidatuppsats i programmet för personal- och arbetslivsfrågor med inriktning pedagogik. Vi fördjupar oss nu i det vi anser vara extra intressant och har landat i området konflikter i arbetslivet, närmre bestämt hur chefer uppfattar arbetsplatskonflikter.

Vår studie syftar till att beskriva och analysera på vilka sätt chefer uppfattar konflikter, hur konflikter hanteras, vilka konsekvenser som uppstår av konflikter och vilka organisatoriska förutsättningar som finns i relation till konflikter. Vi ämnar därefter att analysera dina uppfattningar utifrån ett lärandeperspektiv och förhoppningsvis kommer vi fram till en intressant diskussion som kan vara av nytta.

Vi kommer att behöva intervjua dig max 60 minuter, och det är dina uppfattningar i egenskap av chef med personalansvar som är av intresse för oss.

För att genomföra detta behöver vi veta vilken tid du kan avsätta för intervju under vecka 46 och vecka 47 så snart som möjligt. Vi är medvetna om att du har en full kalender, så det är därför lättare för oss om du kommer med förslag på tider så återkommer vi efter det. Ge gärna förslag på fler tider om det är möjligt, då dina kollegor också ska intervjuas.

Allt som framkommer under intervjun kommer att hanteras konfidentiellt och vi kommer inte avslöja vilken organisation vi genomför våra intervjuer på. Uppsatsen kommer att publiceras offentligt via Lunds Universitet och ni kommer även, om ni vill, få ta del av vårt slutresultat.

Återigen, stort tack för att du hjälper oss!

Hälsningar,

Erik Nielsen och Amanda Johansson

Vid frågor, kontakta oss via:

[REDACTED] eller [REDACTED]

Bilaga 2 - Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Hur länge har du varit chef?

Hur länge har du arbetet i denna organisation?

Vilken är din chefstitel?

Hur många anställda ansvarar du för?

Förhållningssätt till konflikter

- Berätta om en konfliktsituation i ditt arbete?
- Vad är en arbetskonflikt enligt dig?
- Vill du beskriva vilka sorters konflikter du anser finns i din vardag som chef?
- Beskriv hur olika konflikter kan vara positiva och andra negativa?
- I vilka sammanhang på arbetet uppstår konflikter?

Hantering av konflikter

- Hur hanterar du konflikter på arbetsplatsen?
- Hur bearbetar du som chef en eventuell konflikt?
- Berätta hur du hanterar olika konflikter olika?
- Agerar du olika beroende på om du uppfattar konflikten som positiv eller negativ?
- Vilken kompetens anser du behövs för att hantera konflikter?
- Uppfattar du att du har tillräcklig kompetens för att hantera konflikter så som du själv vill hantera konflikter?

Konsekvenser av konflikter

- Vi pratade om en konflikt/några konflikter tidigare, på vilket sätt har konflikten/erna fått dig att tänka annorlunda kring konflikter.
- Om du har förändrat din inställning till konflikter, på vilket/vilka sätt har du förändrat din inställning till konflikter?
- Hur har konflikterna bidragit till positiva konsekvenser för dig som chef?
- Hur har konflikterna bidragit till negativa konsekvenser för dig som chef?
- Vad uppfattar du att du har lärt dig av att hantera konflikter?

Organisationskontextens påverkan

- Finns det en hanteringsplan som styr konflikthantering i organisationen?
- På vilket/vilka vis upplever du att det skapas förutsättningar för dig som chef, av organisationen, att diskutera konfliktsituationer?
- Vad anser du att du behöver, av organisationen, för att underlätta din hantering av konflikter?
- Vad anser du att du behöver, av organisationen, för att underlätta i din bearbetning av en konfliktsituation?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se