

# Chefers perspektiv på konflikthantering

---

En kvalitativ studie av chefers uppfattningar om konflikthantering.

Daniella Möller och Nagam Nordström

---

Handledare  
Elisabeth Porath Sjöo



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal:	46
Titel:	Chefers perspektiv på konflikthantering. En kvalitativ studie av chefers uppfattningar om konflikthantering.
Författare:	Daniella Möller och Nagam Nordström
Handledare:	Elisabeth Porath Sjöo
Datum:	2019-01-17
Sammanfattning:	<p>Syftet med denna kvalitativa studie är att med utgångspunkt i chefers uppfattningar fördjupa kunskapen om hur chefer hanterar konflikter mellan medarbetare. En avgränsning har gjorts genom valet att endast studera rektorer och verksamhetschefer inom kommunens utbildningsförvaltning. För att samla in data har semistrukturerade intervjuer genomförts. De resultat som framkommit visar att cheferna uppfattar konflikter som ett komplext fenomen där det finns en enighet om att tydlighet i kommunikation, regler och roller var det viktigaste i ett förbyggande arbete mot konflikter mellan medarbetare i organisationen. Cheferna uppfattar det som en utmaning att hantera en pågående konflikt där samtal med de inblandade parterna uppfattas vara den mest förekommande och lämpliga metoden. Andra hanteringsalternativ är att exempelvis ta in extern hjälp, ge varningar eller omplacera någon av de inblandade personerna i konflikten. Det råder en viss splittring kring chefernas attityder mot konflikter, där vissa är mer övertygade om att konflikter kan främja utveckling än andra. Resultatet har tillsammans med teorin lett till slutsatsen att chefers inställning till konflikter är betydande för hur en konflikt hanteras samt utgången av en konflikthantering. Vissa chefer har en mer aktiv inställning och andra har en mer passiv inställning. Ytterligare något som visat sig vara viktiga faktorer är chefernas förmåga att anpassa sin ledarstil efter situation, deras emotionella-intelligens samt organisationskulturens förutsättningar för hur konflikter uppkommer och hanteras.</p>
Nyckelord:	Konflikt, konflikthantering, chefskap, ledarskap, organisationskultur, arbetsklimat, kommunikation

# Innehåll

Förord .....	i
1. Inledning.....	1
1.1. Avgränsning.....	1
1.2. Bakgrund.....	2
2. Syfte.....	3
2.1. Frågeställning .....	3
3. Teori.....	4
3.1. Litteratursökning .....	4
3.1.1. Källkritik.....	4
3.2. Konflikthantering.....	5
3.2.1. Definition av vad som avses med konflikt .....	5
3.2.2. Olika perspektiv på konflikthantering .....	6
3.2.3. Konfliktens faser.....	7
3.2.4. Konflikthanteringsstilar .....	7
3.2.5. Konflikthantering i grupp .....	8
3.3. Ledarskap .....	9
3.3.1. Ledarskapsteorier.....	9
3.3.2. Chefskap samt ledarens färdigheter och personliga drag .....	10
3.4. Organisation.....	11
3.4.1. Organisationskultur .....	11
3.4.2. Kommunikationens betydelse vid konflikthantering.....	12
3.4.3. Hierarki och maktutövning .....	12
3.4.4. Chefen, ledaren och organisationen.....	13
4. Metod.....	14
4.2. Metodologiska utgångspunkter.....	14
4.2.1. Socialkonstruktivistiskt och hermeneutiskt perspektiv .....	14
4.2.2. Abduktiv ansats .....	14
4.2.3. Förförståelse .....	15
4.3. Genomförande.....	15
4.3.1. Kvalitativ metod .....	16
4.3.2. Urval .....	16
4.3.4. Insamling och bearbetning av data .....	16
4.4. Kvalitet.....	18
4.4.2. Etik .....	19
5. Resultat .....	21

5.1.	<i>Konflikthantering</i> .....	21
5.1.1.	Chefernas definition av konflikter .....	21
5.1.2.	Förebyggande åtgärder .....	22
5.1.3.	När en konflikt har uppstått .....	22
5.1.4.	Reflektion efter en konflikt/konflikthantering .....	23
5.1.5.	Sammanfattning konflikthantering .....	24
5.2.	<i>Ledarskap</i> .....	25
5.2.1.	Ledarskap och ansvar .....	25
5.2.2.	Personlighet och förmåga till saklighet .....	25
5.2.3.	Utveckling av förmågan att hantera konflikter .....	26
5.2.4.	Maktrelationen mellan chefen och medarbetaren .....	26
5.2.5.	Sammanfattning ledarskap .....	27
5.3.	<i>Organisation</i> .....	27
5.3.1.	Arbetsklimat och organisationskultur .....	27
5.3.2.	Kommunikation .....	28
5.3.3.	Hierarki och maktutövning .....	28
5.3.4.	Sammanfattning organisation .....	29
6.	<i>Analys</i> .....	30
6.1.	<i>Konflikthantering</i> .....	30
6.1.1.	Chefernas definition av konflikt i relation till teoretisk definition .....	30
6.1.2.	Förebyggande åtgärder .....	31
6.1.3.	När en konflikt har uppstått .....	32
6.1.4.	Reflektioner efter en konflikt .....	33
6.2.	<i>Ledarskap</i> .....	34
6.2.1.	Ledarskap och ansvar .....	34
6.2.2.	Personlighet och förmåga till saklighet .....	35
6.2.3.	Maktposition .....	36
6.3.	<i>Organisation</i> .....	38
6.3.1.	Kommunikation och arbetsklimat .....	38
6.3.2.	Hierarki och maktutövning .....	39
6.4.	<i>Analyssammanfattning</i> .....	40
7.	<i>Diskussion</i> .....	43
7.1.	<i>Metoddiskussion</i> .....	43
7.2.	<i>Slutdiskussion</i> .....	45
7.3.	<i>Förslag till vidare forskning</i> .....	46
	Referenser .....	a
	Bilagor .....	d

<i>Bilaga 1</i> .....	<i>d</i>
<i>Bilaga 2</i> .....	<i>d</i>

## **Förord**

Inledningsvis vill vi tacka vår kontaktperson för hjälpen med sökandet efter respondenter och för förtroendet att låta oss genomföra studien i organisationen, som undersökningen grundar sig i. Ett stort tack vill vi även rikta till de chefer som med engagemang ställt upp och tagit sig tid att delta samt för den värdefulla information som de bidragit med. Avslutningsvis vill vi också tacka vår handledare Elisabeth Porath Sjöo för det stöd och den vägledning vi fått genom arbetet.

Tack!

Daniella Möller och Nagam Nordström

# 1. Inledning

På en arbetsplats förutsätts du fungera yrkesmässigt med människor du inte själv valt att tillbringa tid med. Att vi människor är olika är huvudsakligen en tillgång och motsättningar i en arbetsgrupp kan tyda på att det finns ett engagemang i arbetet. Organisationer och individer utmanas dagligen av enklare och mer djupgående konflikter (Kirti, 2016; Ralph., Welch., Norris & Irwin, 2013). När konflikter blir svåra och skapar negativa effekter är det viktigt att hantera dem (Morrison, 2008). I organisationer där konflikter inte hanteras utan istället undviks finns det en risk att negativa konsekvenser skapas, både för individerna och arbetsplatsen (Hopkins & Yonker, 2015). Det kan utveckla ett personligt lidande, sämre effektivitet och kreativitet samt vara en grund till att stämningen på organisationen blir lidande. Dessa konsekvenser kan i sin tur leda till sjukskrivningar, sämre prestationer, resultatförsämring eller eventuell uppsägning (Ferris & Hochwarter, 2011).

Konflikter är inte något ovanligt fenomen utan kan uppstå både mellan individer och inom grupper. Det kan exempelvis vara en effekt av dåligt ledarskap, otydlig företagspolicy, knappa resurser eller arbetsmiljö. På vilket sätt konflikter skall hanteras är under en ständigt pågående diskussion och besvaras på olika sätt, beroende på vilket perspektiv som antas (Bolman & Deal, 2015). Det har således förekommit flera modeller för konflikthanteringsbeteenden som har undersökts under det senaste århundradet (Kirti, 2016). Arbetsgivaren har uppgiften att förebygga konflikter samt hantera de konflikter som uppstår, vilket ofta anses vara en utmaning i chefsrollen (Hopkins & Yonker, 2015). Arbetsmiljölagens avsikt är att alla verksamheter ska förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö (Arbetsmiljölagen [AML], SFS 1977: 1160). Denna lag ger en översiktlig bild av att chefer har en skyldighet att hantera konflikter på arbetsplatser. Däremot är det ett större frågetecken för chefer hur de ska agera när de inte hittar några tydliga arbetsrättsliga svar på vad som är rätt och fel. När konflikter erkänns och hanteras på ett korrekt sätt kommer personliga och organisatoriska fördelar att bli resultatet (Özkalp, Sungur & Özdemir, 2009). En tydligare förståelse av de faktorer som ligger till grund för konflikthanteringsstilar kan leda till främjandet av bättre strategier (Losa Iglesias & Becerro de Bengoa Vallejo, 2012). Eftersom chefers vardag utmanas av olika konflikter är det intressant att studera chefers egna uppfattningar om konflikthantering mellan medarbetare.

## 1.1. Avgränsning

Denna studie är avgränsad och baserad på individer inom utbildningsförvaltningen i en kommun. Detta för att vi vill förklara, förstå och beskriva det undersökta fenomenet i en realistisk miljö och kontext (Backman, 2016; Bryman, 2011). Avgränsningen till en kommunal verksamhet gjordes på grund av ett intresse av att få inblick i hur chefer arbetar med konflikthantering i en specifik kommun utvald av det geografiska läget och bekvämlighetsskäl. I kommunen har vi valt att fokusera på tjänstemän i form av utbildningsförvaltningens rektorer och verksamhetschefer. Avgränsningen till dessa intervjupersoner gjordes med hjälp av vår kontaktperson. Denna uppsats behandlar ämnet konflikthantering på en arbetsplats som inte är av arbetsrättslig natur. Chefernas konflikthantering

studeras istället utifrån ett arbetslivspedagogiskt perspektiv. Ett genusperspektiv har inte tillämpats i uppsatsen på grund av ett begränsat material.

## ***1.2. Bakgrund***

Den valda kommunen ligger i vad som benämns som en större stad (Sveriges Kommuner och Landsting, 2016). Kommunallagen styr kommunernas, landstingens och regionernas verksamhet. Kommunerna styrs också av andra lagar som socialtjänstlagen, skollagen och plan- och bygglagen med mera (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018a). Inom svenska kommuner är chefens huvudsakliga uppgift att leda och fördela arbetet med syftet att göra det möjligt för medarbetarna att verkställa det som behövs för att verksamhetens mål ska uppnås (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018b). Ledarskapet genererar förutsättningar för medarbetarnas prestationer och har även betydelse för deras hälsa. Inom offentlig sektor finns det en syn på att ledning och personal som arbetar systematiskt med den fysiska och psykosociala arbetsmiljön utgör en frisk arbetsplats. Det finns stöd och verktyg för chefer att tillgå genom den digitala hemsidan [www.suntarbetsliv.se](http://www.suntarbetsliv.se) som har i uppdrag att bidra till friska arbetsplatser inom kommun- och landstingssektorn (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018b; Suntarbetsliv, 2018). Där finns det exempelvis verktyg för hur du skapar ett gott samtalsklimat i organisationen, hur du utvecklar arbetsmiljön eller håller en balansnivå kring stress på arbetsplatsen.



## 2. Syfte

Med anledning av de konsekvenser som konflikter mellan medarbetare orsakar är konflikthantering en viktig utmaning för chefer att arbeta med. Syftet är därför att med utgångspunkt i chefers uppfattningar fördjupa kunskapen om hur chefer hanterar konflikter mellan medarbetare.

### 2.1. *Frågeställning*

För att besvara och konkretisera syftet kommer uppsatsen behandla följande frågeställningar:

- Hur uppfattar chefer konflikthantering mellan medarbetare?
- Hur uppfattar chefer ledarskapets betydelse vid konflikthantering?
- Hur uppfattar chefer organisationens betydelse vid konflikthantering?

Med uppsatsen vill vi således besvara dessa frågor och skapa en ökad förståelse kring fenomenet konflikthantering. Ett arbetslivspedagogiskt perspektiv är relevant att applicera då det handlar om pedagogiska processer i arbetslivet vad gäller påverkan och förändring. Uppsatsens resultat kan därmed skapa en större förståelse kring fenomenet samt möjliggöra vidare forskning kring arbetsmetoder eller nya redskap att använda sig av vid konflikthantering.

## 3. Teori

Följande avsnitt inleds med en litteratursökningsstrategi och källkritik för att beskriva hur källor hittats, vad som tagits hänsyn till vid sökandet samt vad vi ställer oss kritiska till. Därefter följer de teorier som ansetts vara relevanta utifrån syftet och resultatet med rubrikerna *konflikthantering, ledarskap och organisation* för att skapa en tydlig struktur i syfte att underlätta för läsaren.

### 3.1. Litteratursökning

Utifrån uppsatsens syfte var nästa steg att fundera över vilka teorier som är relevanta för studiens fokus, men även efter insamling och bearbetning av data utvecklades den teoretiska delen av uppsatsen. Då en abduktiv ansats valts för detta arbete togs utgångspunkt i de begrepp och områden som framkommit i teorin för att framställa en intervjuguide och samla in empiri, men det togs också utgångspunkt i den samlade empirin för att söka efter teori. Sökningen påbörjades med att bland annat studera andra kandidat- och masteruppsatser som berör liknande ämnen för att genom deras referenslistor hitta inspiration till relevanta källor. Eftersom tiden är begränsad valde vi att, precis som Bell (2006) redogör för, utnyttja resurserna som finns till hands, exempelvis genom att använda oss av en bibliotekarie som bistod med sökning efter relevant litteratur. För att ta del av de intressanta och relevanta källorna användes databasen Eric samt LubSearch för att hitta vetenskapliga artiklar. De sökord som bland annat användes var *conflict management, conflict management styles, conflict management strategies, interpersonal communication, konflikthantering* samt *chefer offentlig verksamhet*. Både svenska och engelska sökord användes beroende på vad för slags teori som eftersöktes. För att erhålla relevanta vetenskapliga artiklar var engelska sökningar nödvändiga. Relevant information gällande chefer i kommunal verksamhet hittades genom att använda de nämnda svenska sökorden eller vid sökning inom relevant hemsida, som exempelvis Sveriges Kommuner och Landsting. Utöver dessa databaser användes även den litteratur som vi berört under tidigare studier inom arbetslivspedagogik. Dessa sökningar resulterade i att ett flertal böcker och vetenskapliga artiklar valdes ut i syfte att skapa ett relevant och befogat underlag för analys och diskussion. Genom att framföra flera olika författare och forskare med liknande teorier samt genom att jämföra olika teorier och studier, anser vi att trovärdigheten för arbetet och den valda teorin ökar. De valda källorna har beaktats utifrån att inte vara alltför gamla, för att öka trovärdigheten.

#### 3.1.1. Källkritik

I uppsatsen används främst källor från 2000-talet och framåt, med avsikten att öka trovärdigheten i det som framställs. Enligt Denscombe (2016) innebär trovärdighet i vilken utsträckning data kan bevisas vara exakt och noggrann. Under uppsatsens gång har vi strävat efter att välja ut källor baserat på när de är publicerade. Larsen (2002) är en äldre källa som använts. Den anser vi ändå är relevant och pålitlig då den är ytters relevant för studiens syfte samt att vi jämfört hans resonemangen gällande konflikter med andra källor som berör ämnet, för att öka pålitligheten. Eftersom nya källor använts har det resulterat i ett flertal vetenskapliga artiklar vars studier i vissa fall är baserade på andra länder eller i andra arbetskontexter mot vad vår studie är fokuserad på. Ett exempel är

Özkalp, Sungur och Özdemir (2009) som baserar sin studie på turkiska chefer. Denna och andra artiklar som trots vissa kontextskillnader valts ut ansågs ändå som relevanta att använda då just ämnet konflikter beskrivs i likhet med forskning i svensk kontext. Teorier och begrepp från dessa artiklar anses därmed vara användbara eftersom de stärks av andra artiklar och annan litteratur.

Vi har noga försökt undersöka samtliga källor och författarnas bakgrund. En del andrahandskällor har behövt användas då tillämpning av endast primärkällor kan resultera i flera äldre källor. Vissa förstahandskällor har heller inte varit tillgängliga. Detta kan sänka trovärdigheten då det inte kan garanteras att andrahandskällan beskriver informationen från förstahandskällan på ett riktigt sätt. Detta är vi således medvetna om och därför försökt öka trovärdigheten genom att undersöka författarna noggrant. Genom att eftersträva nyare källor innebär således användning av flera andrahandskällor. Fördelen med andrahandskällor är att de kan vara enklare att förstå och mer tolkade till nutiden. Ibland har en teoris första och andrahandskälla använts, exempelvis när vi redogör Full-Range Theory används både primärkällan Bass & Avolio (1994) och en sekundärkälla Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidson (2018). Detta gjorde vi dels för att primärkällan innehar den ursprungliga framställningen av teorin och dels för att andrahandskällan beskriver teorin och dess innehållande begrepp på ett begripligare sätt. Detta tillvägagångssätt gjorde det möjligt att säkerställa att andrahandskällan tolkat primärkällan på ett korrekt sätt. Vi har således försökt skapa en mix av både första- och andrahandskällor.

### **3.2. Konflikthantering**

Denna del kommer först redogöra för olika definitioner av en konflikt för att ge en tydlig bild av vilka konflikter denna studie är inriktad på, följt av konflikthanteringsteorier. Teorierna om konflikthantering är uppdelade i olika perspektiv på konflikthantering, konfliktens faser, konflikthanteringsstilar samt konflikthantering i grupp.

#### **3.2.1. Definition av vad som avses med konflikt**

Konflikter är en oundviklig del av våra liv (Özkalp, Sungur & Özdemir, 2009). Traditionellt betraktar människor ofta konflikter som ett negativt, skadligt fenomen, snarare än ett naturligt och genomgripande fenomen i vardagen. Konflikter i ett organisatoriskt sammanhang kan vara normalt och hälsosamt då brist på motsättningar kan orsaka ett stillastående i att främja kreativitet och utveckling. De flesta chefer ser att konflikter är något som bör undvikas till varje pris, men vissa kan se konflikter som spännande möjligheter, om de hanteras på ett positivt och konstruktivt sätt. Dagens effektiva chefer undviker inte, utan hanterar konflikter inom organisationen (Özkalp, Sungur & Özdemir, 2009).

Det finns en omfattande mängd litteratur om konflikter, innehållande olika teorier och åsikter (Larsen, 2002). Trots att det inte finns någon enskild definition beskriver de flesta en konflikt som en uttryckt meningsskiljaktighet mellan minst två oberoende parter (individer, grupper och organisationer) som upplever oförenliga mål (Hopkins & Yonker, 2015; Kirti, 2016; Lawless & Trif, 2016; Losa Iglesias & Becerro de Bengoa Vallejo, 2012). De skillnader som finns i de olika definitioner av konflikter, är främst att författarna inte alltid har gemensamma betoningar. Jensen (2015) har utifrån ett interpersonellt och professionellt perspektiv en beskrivning av konflikt som kan jämföras med den typ

av konflikt som undersöks i denna uppsats. Han redogör för att en konflikt kan betraktas som en oenighet där minst en part i en interaktiv kommunikationssituation upplever kognitiv eller affektiv motsättning. Det på grund av att minst en inblandad part förhindrar en annan part att åstadkomma mål och där det finns implicita och explicita känslor av hotfullhet. Vidare beskriver Jensen (2015) att denna begreppsförklaring av konflikter innefattar fyra olika förutsättningar. Det krävs två parter som interagerar, att någon av dessa upplever en kognitiv eller affektiv dissonans, att någon av dessa hindrar den andre att uppnå ett visst mål och där någon upplever stress eller obehag av detta.

Larsen (2002) beskriver två olika typer av konflikter där kognitiva konflikter, även kallade oenighetskonflikter, innebär yrkesmässig eller saklig relaterad oenighet som ofta kan uttryckas skarpt och vara kopplat till ett personligt engagemang som ändå går att distanseras ifrån. Dessa oenigheter kan vara givande för organisationer då motsättningar kommer fram och ger upphov till diskussion, gemensam problemlösning och nya idéer. Den andra typen av konflikt som beskrivs är affektiva konflikter, även kallade problemkonflikter, som ofta är kopplade till personliga förhållanden och relationer. Dessa innefattar ofta starka känslor och kan ha inletts med en oenighet som utvecklats till en problemkonflikt (Larsen, 2002). Vidare beskriver Hopkins och Yonker (2015) att arbetsrelaterade konflikter kan kategoriseras till relationskonflikter, uppgiftskonflikter och processkonflikter. Relationskonflikter innefattar affektiva komponenter som motsättning relaterad till interpersonell oförenlighet. Denna typ av konflikt kan skapa negativa interpersonella känslor. I en uppgiftskonflikt finns ett medvetande kring meningsskiljaktigheter i samband med en gruppuppgift. Processkonflikter avser skillnader i synen på hur arbetet och uppgiften ska uppnås. Fortsättningsvis redogör Hopkins och Yonker (2015) för att konflikter är dubbelt i den bemärkelsen att de kan ge positiva resultat som innovation samt negativa resultat som fientlighet.

### **3.2.2. Olika perspektiv på konflikthantering**

Konflikthantering är en process som syftar till att begränsa negativa aspekter av konflikter samtidigt som positiva aspekter av konflikter ökar (Khun & Poole, 2000). Enligt Larsen (2002) kan konflikter vara svårhanterade och därför är det gynnsamt att ta in en tredje part, vilket gällande en arbetskonflikt kan vara en chef. Denna förhoppningsvis objektiva och neutrala chef kan då få personerna i konflikten att fokusera på problemet och inte på att angripa varandra. En förutsättning för en lyckad konfliktlösning är att den tredje personen är trovärdig och har båda parternas förtroende (Larsen, 2002). Konflikthantering är en av huvuduppgifterna i ett chefsarbete eftersom ledningen är under en process av pågående förhandlingar där olika konflikthanteringsstilar är integrerade i ledarens roll (Hopkins & Yonker, 2015). Hanteringen av konflikter kan anses vara en av chefers mest utmanande uppgifter men att främja ett samverkande arbetsklimat och positiva anställningsförhållanden är gynnsamt för både de anställda och hela organisationen. Vidare beskriver Hopkins och Yonker (2015) att konflikthanteringsmetoder inte nödvändigtvis är rationella tankeprocesser utan innehåller vid vissa tillfällen emotionella tillstånd. Emotioner spelar därför en viktig roll som medlare av den kognitiva processen i konfliktrelaterat beteende. Att vara medveten och känna igen förhållandet mellan känslor och organisatorisk konflikt ger möjligheter för chefer att hantera konflikten effektivt då ledare som hanterar konflikter effektivt kan minska negativa känslor och förbättra "teamkänslan" (Hopkins & Yonker, 2015).

Bolman och Deal (2015) redogör för olika perspektiv på konflikthantering. Det politiska perspektivets syn på konflikthantering innebär att använda makt för att beseгра sina motståndare och uppnå sina egna mål. HR-perspektivet fokuserar istället på att konflikter kan hanteras genom att utveckla färdigheter, leta efter gemensamma intressen, komma överens om grunder, experimentera, granska sig själv och hantera olikheter. Perspektivet ser att när individer konfronteras med konflikter utvecklas också deras relationer. Vidare beskrivs det strukturella perspektivets syn på konflikthantering genom att låta personer i formell maktposition lösa konflikter i förhållande till organisationsmålen. Det symboliska perspektivet ser istället att konflikter kan användas för att diskutera fram mening och utveckla gemensamma värderingar i organisationen (Bolman & Deal, 2015). Vilken attityd en person har är grundläggande för hur vardagliga händelser tolkas och bidrar till att tillfredsställa våra behov och nå mål (Angelöw, Jonsson & Stier, 2015).

### **3.2.3. Konflikts faser**

Det finns flera olika konfliktmodeller som rör beteenden och specifika handlingar före, under och efter en konflikt. Jensen (2015) beskriver att konflikter hanteras enligt tre steg och på ett antal olika sätt, där det första steget är när det är tänkbart att en konflikt kan uppstå. Det andra steget är när en konflikt pågår och det tredje är när en konflikt har trappats ner eller avslutats. I det första steget kan den tänkbara konflikten hanteras genom att ändra sitt eget beteende för att på det sättet förhindra konflikter att uppstå, således undvika det som skulle orsaka konflikten. Däremot beskriver även Jensen (2015) att undvikande och förhindrande av konflikter är två olika saker, där undvikandet ofta betraktas som något negativt och grundar sig i konflikträdsla. Om man istället hanterar en konflikt genom att förhindra den, undviks onödiga nötningar i en viss situation. I det andra steget när konflikten pågår, är det en starkare spänning på grund av känslor vilket kan orsaka strävan efter att vinna konflikten eller ge efter för den andras önskan (Jensen, 2015). Andra sätt att hantera den pågående konflikten är att besinna sig för att förhandla fram en lösning som tillfredsställer båda parter. I det tredje steget när konflikten har trappats ner finns det fortfarande en risk att den som blev lidande i konflikten vill hämnas eller att den som vunnit trycker ner den andra ytterligare. Därför är det viktigt att hantera den avslutade konflikten genom att tänka över orsaken till den och dra lärdom av det för att utveckla att hanteringen av kommande konflikter sker på ett mer sunt och konstruktivt sätt, där det emotionella inte blir lidande (Jensen, 2015).

### **3.2.4. Konflikthanteringsstilar**

Kirti (2016) redogör för tre huvudvägar vid hantering av konflikter, genom dominans, kompromiss eller integration. Det finns även andra sätt för organisationer att hantera konflikter på, såsom undvikande och undertryckande. Hopkins & Yonker (2015) beskriver också olika typer av konflikthantering som kan vara användbara vid olika typer av konflikter som exempelvis uppgiftskonflikter, förhållandekonflikter och stressrelaterade konflikter. Resultat av studier har visat att vid användningen av den integrerade konflikthanteringsstilen reduceras uppgiftskonflikter, förhållande konflikter såväl som stress. Vid användning av dominerande och undvikande konflikthanteringar ökar istället uppgiftskonflikter, förhållandekonflikter och stressrelaterade konflikter. Den integrerade konflikthanteringsstilen uppfattas därför som den mest effektiva och lämpliga stilen och undvikandet ses som ineffektivt och olämpligt. Den dominerande stilen ses som

olämplig när den används enskilt men effektiv när den används tillsammans med den integrerade stilen. Två ytterligare stilar av konflikthantering, kompromiss och förpliktelse uppfattas som mer neutrala, således varken effektiva eller ineffektiva (Hopkins & Yonker, 2015). Vidare redogör de för att medarbetare kan reagera på konflikter på två olika sätt, antingen genom en produktiv reaktion som hjälper individer att lära sig av oenigheter och hur de ska hanteras, eller genom en destruktiv reaktion som visar svårigheter i att hantera konflikten och komma förbi meningsskiljaktigheter (Hopkins & Yonker, 2015).

Fortsättningsvis redogör Kirti (2016) för att Blake och Mouton var bland de första som presenterade ett begreppssystem för att klassificera de olika stilarna för hantering av interpersonella konflikter i fem typer: tvinga, dra ut, utjämna, kompromissa och problemlösning. Den mest föredragna metod vid sökandet efter ömsesidigt fördelaktiga alternativ är problemlösning eftersom stilarna där ledaren tvingar och försöker pådyvla sin egen syn på andra ofta resulterar i ett öppet eller dolt motstånd (Kirti, 2016). Liknande beskriver Lawless och Trif (2016) att de tre konflikthanteringsmetoderna som involverar samarbete (att tillgodose, kompromissa och samarbeta) anses vara mer effektiva för att finna långsiktiga lösningar på konflikter, medan de två sätt som kännetecknas av låga samarbetsnivåer är användbara för att hantera kortvariga taktiska problem. Även Özkalp, Sungur och Özdemir (2009) redogör för det första integrering och, för det andra, kompromiss som de mest föredragna konflikthanteringsstilarna. Resultatet i Leung, Liu och Thomas Ng (2015) studie visar att en måttlig konfliktnivå kan förbättra tillfredsställelse i arbetet till en viss punkt, där tillfredsställelsen minskar när konflikter eskalerar. Även här bekräftas att för uppnådd optimal nivå måste konflikter stimuleras och lösas genom att anta en integrerad stil, en neutral inställning med emotionell kontroll samt ett uppgiftfokus.

### **3.2.5. Konflikthantering i grupp**

Bolman och Deal (2015) redogör för att konflikter mellan gruppmedlemmarna kan resultera i osämja samt slöseri med resurser och tid. I större grupper finns det fler olikheter i form av exempelvis målsättningar, uppfattningar och preferenser vilket i sin tur kan leda till konflikter. Vidare beskriver Bolman Deal (2015) olika sätt att hantera konflikter inom grupper, "gjuta olja på vågorna" strategin och "makt ger rätt" strategin. I första hand ska således konflikterna undvikas genom att släta över och kringgå dem, vilket då förhoppningsvis leder till att konflikten dör ut. Om konflikten inte kan kringgåas ska den andra strategin "makt ger rätt" användas. Här resoneras det olika av gruppmedlemmar, antingen tror sig personen själv ha rätt och att den andra personen bör ändra på sig. Annars försöker personen övertyga den andre att välja "rätt" genom att pressa övriga medlemmar att välja sida som då också kan påverka personen att ändra på sig. Resultatet av denna konflikt kan vara smärtsam (Bolman & Deal, 2015).

Khun och Pooles (2000) etablerade ett system för gruppkonflikthantering där en konfrontationsmodell delas in i två delmodeller: distribuerande och integrerande. Grupper som använder den distributiva modellen närmar sig konflikten genom en fördelning av en bestämd mängd positiva resultat eller resurser där vinnarna kommer att hamna. Det finns då också förlorare, även om dessa vinner några medgivanden. Grupper som använder den integrerade modellen ser konflikten som en chans att integrera olika behov och problem för att skapa det bästa möjliga resultatet. Denna modell har en tyngre betoning på kompromiss än den distributiva modellen och det framkom även att denna integrerade modell

resulterade i bättre uppgiftsrelaterade resultat än användandet av den distributiva modellen (Khun & Pooles, 2000; Kirti, 2016).

Ralph et al. (2013) beskriver att en konflikt är som en inneboende faktor i mänskliga interaktioner vilket innebär att de måste erkännas, kvalificeras och behandlas på lämpligt sätt. För att förstå konflikter och hantera dem i praktiken är det viktigt att förstå den teoretiska kunskapen om makt och konflikt. Vidare beskriver de, liknande Larsen (2002) vikten av att människor måste separeras från problemet av en utomstående person som avhumaniserar problemen och gör det möjligt för gruppen att betrakta konflikten och situationen objektivt och rationellt med målet att skapa en win-win-situation med det bästa alternativet för alla inblandade (Ralph, et al., 2013)

### **3.3. Ledarskap**

Följande del berör ledarskap med en koppling till konflikthantering genom ledarskapsteorier, synen på chefskap och ledarskap samt ledarens färdigheter och personliga drag.

#### **3.3.1. Ledarskapsteorier**

Nilsson et al. (2018) beskriver att det kan vara nödvändigt att reflektera över vad som avses med ledarskap i förhållande till olika sammanhang. Det kan exempelvis handla om personen som leder, om ledarens position som chef i en hierarki, om själva påverkansprocessen eller om ledarens prestationer, således vad som faktiskt utförs. I denna undersökning fokuseras det inte på ledarens prestationer då det inte går att redovisas utifrån chefernas uppfattningar. Ledarskapsteorier som betraktas vara moderna i dag har kvar delar från tidigare traditionella teorier. Det finns olika trender som präglar synen på ledarskap och ledarens roll. I senare forskning står förändring i fokus där ledarskapet i organisationen påvisas vara en viktig faktor för att medarbetare ska kunna lära och utvecklas (Skule, 2004).

Bass Full-Range Theory bygger på två huvudsakliga ledarstilar, transformativt och transaktionellt ledarskap, tillsammans med låt-gå-ledarskapet (Bass & Avolio, 1994). Nilsson et al. (2018) redogör för att det transformativa ledarskapet kännetecknas av att ledaren är karismatisk genom att se varje medarbetare, stimulera medarbetarnas intellekt, inspirera och motivera medarbetarna samt vara en förebild och vinna medarbetarnas förtroende. Det transaktionella ledarskapet kännetecknas istället av att belöna och bestraffa medarbetare, hantera avvikelser på ett aktivt sätt genom att övervaka och hantera problem innan de blir för stora men också hantera avvikelser på ett passivt sätt genom att övervaka och att vänta på att problem ska uppstå innan de hanteras (Nilsson, et al., 2018). Låt-gå-ledarskapet innebär att abdikera från ledarskapet. Grundtanken med teorin var att ledare bör sträva efter ett mer transformativt ledarskap för att vara effektiv som chef och bygga en lärande organisation (Bass, 2000). Ellström., Fogelberg Eriksson., Kock och Wallo (2016) beskriver att det kan vara till en ledares fördel att inneha både transformativa och transaktionella förhållningssätt.

Nilsson et al. (2018) redogör för teorin om situationsanpassat ledarskap som innebär att olika ledarstilar är lämpliga för olika situationer där det krävs att ledaren är flexibel nog att snabbt växla om och anpassa ledarstilen till de olika situationer som uppstår i organisationen. Denna sammanhangsbaserade uppfattning ser att chefer ändrar sin konflikthantering beroende på situativa aspekter av konflikten, såsom problemets komplexitet och

allvar, dess betydelse för varje part, samt tid och resurser som behövs för att lösa det (Lawless & Trif, 2016). Vidare redogör Jensen (2015) för en situationsanpassad konfliktmodell där hanteringen av en konflikt beror på kombinationen mellan relationsmål och resultatmål. Samarbetslösning, dominanslösning, dämpningslösning, låt-gå-lösning och kompromisslösning är de olika lösningsmetoder som finns inom modellen. Samarbetslösningen är den metod som prioriterar både relationsmål och resultatmål. Således att både relationer och resultat är viktiga. Dominanslösningen har ett lågt relationsmål och högt resultatmål, med resultatet i primärt fokus. Dämpningslösningen har ett högt relationsmål och lågt resultatmål där det specifika resultatet kommer i andra hand. Låt-gå-lösningen har ett lågt relationsmål och ett lågt resultatmål där det inte läggs något stort värde i utfallet. Kompromisslösningar har ett medelhögt relationsmål och ett medelhögt resultatmål där ingen ska förlora eller vinna på lösningen mer än någon annan. Denna situationsanpassade konfliktmodell utgår från att vissa kulturer är mer grupp, relations eller människoorienterade och andra mer uppgifts eller resultatorienterade (Jensen, 2015).

### **3.3.2. Chefskap samt ledarens färdigheter och personliga drag**

Ellström et al. (2016) redogör för Mintzberg och Kotter som kopplar chefskap till ansvar, planering, budgetering, bemanning och delegering i en verksamhet. Ledarskap kopplar de istället till att införa och organisera utvecklingsprocesser. Du kan således vara en ledare utan att vara en chef och vara en chef utan att utöva ledarskap. Trots att det finns skillnader är begreppen onekligen sammanvävda (Ellström, et al., 2016).

Larsen (2002) beskriver att chefen har ett ansvar för arbetsmiljö, konflikter och annat som har betydelse för verksamheten. Chefen måste således ha läget under kontroll och förstå vad som händer i gruppen utan att vara övervakande. Medarbetarsamtal kan frambringa viss information men dessa sker inte alltför ofta och medarbetare är inte alltid så pass öppna att en diskussion kring konflikter uppkommer där. Chefens uppgift är således att göra de kognitiva konflikterna till konstruktiva samt förebygga och lösa de problematiska affektiva konflikterna innan de hinner utvecklas. Vidare beskrivs vikten för chefer att skapa relationer med sina medarbetare där även feedback kring hur cheferna hanterar konflikter kan diskuteras. Att utveckla normer för hur oenighet ska hanteras genom att ge möjlighet till medarbetare att uttrycka sig samt att betrakta oenighet som en resurs istället för en källa till konflikt är enligt Larsen (2002) något för en chef att arbeta med kring konflikter.

Dahlgaard-Park (2012) beskriver att för att tillgodose mänskliga mentala behov antas det att personliga kärnkompetenser, intellektuell kompetens och emotionell kompetens krävs. Vidare beskriver Hopkins & Yonker (2015) att regressionsanalyser indikerar flera signifikanta relationer mellan förmågan för emotionell intelligens och personernas konflikt-hanteringsstilar. Emotionella intelligens-förmågor för problemlösning, socialt ansvar och impuls kontroll var mest direkt relaterade till hur deltagare lyckades lösa konflikter på arbetsplatsen. Vidare beskriver Morrison (2008) att effektivt ledarskap omfattar konflikt-hantering och samarbete där kunskapen om relationshantering är nödvändig vid hantering av andras känslor. När konflikter närmar sig höga nivåer av emotionell-intelligens skapar det ett tillfälle för att lära sig effektiva interpersonella färdigheter. Stress och konflikter kan inte helt elimineras, men en utvecklad färdighet av emotionell-intelligens hos ledaren kan vara till hjälp.



Ellström et al. (2016) redogör för att det i viss mån påvisats att en positiv människosyn, social mognad, god intelligens samt prestationsmotivation är egenskaper som skiljer ut framgångsrika ledare från mindre framgångsrika. Trots att hundratals studier om ledarskapsegenskaper genomförts har det inte gått att klarlägga några tydliga kopplingar mellan personlighetsegenskaper och ett effektivt utövat ledarskap. Vidare beskrivs det att effektiva ledare är hänsynstagande, stödjande och hjälpsamma mot sina anställda. De visar också ett förtroende, lyssnar och uppskattar sina medarbetare. Effektiva ledare utnyttjar i högre grad gruppen för övervakning och styr inte medarbetarnas arbete i detalj (Ellström, et al., 2016). Enligt Weber (1983, 1947) är det viktigt för individer som utövar makt att lyckas legitimera den. Han pratar om grundläggande sätt att legitimera makt där exempelvis en faktor är karisma, som innebär att någon har en personlig utstrålning och image som skapar legitimitet för maktutövning.

### **3.4. Organisation**

Inledningsvis börjar denna del med att förklara organisationen genom normstrukturer och organisationsocialisation. Vidare beskrivs kommunikationens betydelse för organisationskulturen. Det redogörs även för den hierarkiska strukturens påverkan samt maktutövning. Slutligen sammanvävs chefen, ledaren och organisationen i ett avslutande stycke.

#### **3.4.1. Organisationskultur**

Bolman & Deal (2015) redogör för att organisationer skapar egna kulturella skillnader samt att kulturen i ledarskiktet kan skilja sig från den på verkstadsgolvet. Inom en organisation finns det normstrukturer eller regelsystem som mer eller mindre reglerar individernas beteende, där det finns en förväntan på ett ofta enhetligt och mer förutsägbart beteende (Angelöw, Jonsson & Stier, 2015). Det finns också en rollstruktur där individerna är tilldelade olika roller. De formella rollerna är ofta enklare att förhålla sig till då det exempelvis finns tydliga lagar att följa. Andra normer är också viktiga i underlättandet av den mänskliga samvaron men de kan också skilja människor åt. Dessa formella och informella normer formar individer och grupper. Grundläggande värderingar, normer och regler samt vilken syn på logik, rationalitet, fakta och kunskap som finns utgör de kulturella faktorerna inom exempelvis en organisation. De sociokulturella faktorerna är anslutna till gruppstillhörighet, roller, social identitet samt relationer. Det kan finnas rollinnehavare som har olika uppfattningar om vad dessa roller innebär. Exempelvis kan en person med en viss kulturell bakgrund anse att det är chefens uppgift att styra och en person från en annan kulturell bakgrund anser att medarbetaren också skall ha utrymme att styra (Angelöw, Jonsson & Stier, 2015). Vidare redogör Nilsson et al. (2018) för att organisationsocialisationen redan börjar i rekryteringsprocessen där individen förbereds för att träda in i organisationen. Sedan påbörjas ofta en introduktionsprocess där individen får speciell uppmärksamhet och stöd till att bli en del av organisationsmiljön. Till slut har den nyanställda således gått från att vara en okunnig outsider till en socialiserad insider. Genom organisationsocialisation har individen tillförskaffat sig organisationens gemensamma kunskaper, färdigheter, attityder och värderingar för att involveras, lyckas göra ett gott jobb och hantera de sociala arbetsrelationerna. Detta ser annorlunda ut i olika organisationer men också för olika roller inom samma organisation. Vidare beskriver Nilsson et al. (2018) ledningen och chefen som viktiga socialisationsaktörer.

### **3.4.2. Kommunikationens betydelse vid konflikthantering**

Kommunikation innebär i grunden att dela information (Jensen, 2015). Kommunikation kan vara verbal i form av tal och skrift samt icke-verbal som sker i form av gester, tonfall, ansiktsuttryck, poser, klädsel, ornament och bilder. Interpersonell kommunikation innebär att två personer producerar och processar verbala och icke-verbala budskap. Den ena personen skapar uttryck och den andra tar emot och försöker tolka dem. Jensen (2015) beskriver att ett syfte med kommunikation är att koordinera, samverka och samarbeta. Aktiviteter som är mer komplexa och kräver samarbete kräver också att vi kan kommunicera med varandra. Att kommunikation är grunden till ett lyckat samarbete och en bra arbetsmiljö kräver att de inblandade har ett gemensamt mål som försöker uppnås (Jensen, 2015).

Fortsättningsvis redogör Jensen (2015) för att konflikter troligtvis ofta är orsakade av kommunikationsproblem, vilket exempelvis kan bero på att kommunikationen varit otillräcklig, felaktig, svag, förnedrande eller möjligtvis för frispråkig. Av den anledningen är kommunikation i sig inte alltid lösningen på konflikter, utan svag kommunikation kan rentav göra konflikter värre. Det som krävs är således god och kompetent kommunikation för att lyckas med en konflikthantering. Hur kompetent kommunikation kan nå redogör Jensen (2015) för genom grupperade förslag. Det första förslaget innebär att lista ut om den uppfattade konflikten verkligen är en konflikt då människor ibland kan uppfatta olika situationer som konflikter när det i själva verket inte är det. Det kan utlösas och bero på missförstånd, irritation, hunger eller svag bedömningsförmåga. Ett andra förslag är att titta på förekommande kommunikationsmönster som skapar, förstärker eller löser konflikter. När ett negativt påverkande mönster hittas är det lämpligt att bryta det och istället titta på hur båda parter gemensamt kan erhålla något positivt. En kommunikativ kompetens i relation till konflikter är kort sagt att kunna säga förlåt och förlåta på ett uppriktigt sätt. Andra förslag som ges är att vara öppen och uppriktig istället för manipulerande, att vara empatisk istället för likgiltig samt att lyssna och visa respekt för båda parter (Jensen, 2015).

### **3.4.3. Hierarki och maktutövning**

Bolman & Deal (2015) talar om att en organisationskultur med för många styrda regler kan hämma medarbetarnas frihet och flexibilitet, hindra kreativitet och skapa ytterligare arbete för alla. För att motverka detta är en lösning att istället öka friheten så att reglerna och byråkratin inte håller tillbaka medarbetarnas kreativitet och belastar organisationen. De flesta organisationer tycks pendla mellan att ha för mycket frihet och för mycket byråkrati, även om det är en förenklad bild av en betydligt mer komplicerad verklighet. Vissa problem eller konflikter kan uppstå på grund av personliga egenskaper såsom mekaniska chefer, likgiltiga medarbetare, oklara byråkrater eller giriga fackmedlemmar. Om det däremot endast läggs fokus på enskilda individer i en organisation så är det lätt att blunda för de svagheter som finns i systemet, vilket gör att arbetet med att hitta lösningar och hanteringsmetoder som kan förbättra organisationen försvåras. Av den anledningen är det viktigt för chefer att vara medvetna om att organisationer präglas av karaktärsdrag som kan innebära möjligheter för vissa och begränsningar för andra (Bolman & Deal, 2015). Vidare beskriver de att i organisationer som innehar mellanchefsroller begränsas den högre chefens interaktion med medarbetarna. Med fler chefsnivåer

blir kommunikationen långsammare och mer invecklad. Ett alternativ är då att skapa en enkel hierarki där mellanchefer förmedlar kommunikationen från medarbetarna till den högsta chefen. På det sättet blir chefen mindre tillgänglig för medarbetarna på lägre nivå, men kan vara mer effektivt (Bolman & Deal, 2015).

Som tidigare nämnt beskriver Weber (1983, 1947) grundläggande sätt att legitimera makt. En av faktorerna är traditioner som innebär att någon har makt som grundas i gamla normer och maktförhållanden, vilket gör dessa okränkbara och därmed legitima. Ytterligare en faktor är rationalitet, som bygger på rationella medel vilka baseras på statens formella och juridiska system samt genom spridning av ideologi och påtryckningar i form av lagar och regler (Weber, 1983, 1947). Ellström et al. (2016) resonerar kring hur mycket makt som är idealiskt att ha som ledare då det krävs makt för att kunna styra och vara effektiv. Behovet av makt ska dels ställas i relation till vilka mål som ska uppfyllas och dels till ledarens förmåga att använda den befintliga makten på ett korrekt sätt.

#### **3.4.4. Chefen, ledaren och organisationen**

Bolman och Deal (2015) understryker vikten av att besitta en förståelse för att organisationer är komplexa, eftersom de består av människor. Kunskap om och hur vi förutser mänskligt beteende är fortfarande begränsad och samspelet mellan olika individer och grupper gör organisationer komplicerade och svårförstådda. Losa Iglesias och Becerro de Bengoa Vallejo (2012) beskriver att chefer därför kan ägna mycket av sin tid till arbetsrelaterade konflikter. Om de inte hanteras ordentligt kan konflikter påverka medarbetarnas moral, öka personalomsättningen och även orsaka rättstvister som i sin tur påverkar organisationens övergripande välbefinnande. Deras studie visar att en individs självkännetendens och karaktäristiska tillvägagångssätt för att lösa en konflikt är särskilt relevant. Det framkom att olika konfliktlösningar varierar med hänsyn till klimatet på arbetsplatsen och har i mindre utsträckning att göra med sysselsättningsnivå och demografiska egenskaper. Organisationer bör uppmuntra till effektiva ledarskapsstilar för att främja bättre konfliktlösningstrategier (Losa Iglesias & Becerro de Bengoa Vallejo, 2012).

## 4. Metod

Denna del redogör för uppsatsens metodologiska utgångspunkter och därefter ges en beskrivning av arbetets genomförande. Slutligen framställs de kvalitetsaspekter som beaktats i arbetet.

### 4.2. Metodologiska utgångspunkter

Ett socialkonstruktivistiskt synsätt med en kvalitativ metod och abduktiv ansats har valts. Ytterligare en metodologisk utgångspunkt är uppsatsens hermeneutiska perspektiv. Synsätten och utgångspunkterna beskrivs nedan.

#### 4.2.1. Socialkonstruktivistiskt och hermeneutiskt perspektiv

Denna uppsats utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv som innebär att det tillämpas ett kritiskt förhållningssätt gentemot vår förgivettagna förståelse av världen och oss själva (Angelöw, Jonsson & Stier, 2015). Andra grundantaganden inom socialkonstruktionism är att kunskap är historiskt och kulturellt utmärkande, att det handlar om sociala processer, att språk är viktigt samt att kunskap och sociala handlingar går hand i hand. Dessa grundtaganden och synen på att en undersökning bör innefatta studier av mellanmänsklig interaktion och den sociala praktik som människor är inblandade i, är väl överensstämmande med förhållningssättet i denna uppsats (Angelöw, Jonsson & Stier, 2015). Vi har inspirerats av perspektivet genom att vi är medvetna om att de studerade chefernas uppfattningar om hur de hanterar konflikter inte kan antas överensstämma med hur de i verkligheten hanterar konflikter mellan sina medarbetare. Studien utgår endast från deras uppfattningar samt våra tolkningar och därmed uttrycks inga antaganden.

I denna undersökning tillämpas ett hermeneutiskt perspektiv. Grundtanken i det hermeneutiska perspektivet är att tolka, förstå och förmedla upplevelser av olika fenomen (Fejes & Thornberg, 2015). Denna undersökning har inspirerats av perspektivet genom att fördjupa kunskapen om chefers uppfattningar av konflikthantering mellan medarbetare. Arbetet med det insamlade materialet genomförs genom att tematisera och att hitta en röd tråd som förenar dessa teman. Den ontologiska utgångspunkten är idealistisk med en belysning på tolkningar och sociala konstruktioner. Den epistemologiska ståndpunkten är empirisk då kunskap om den subjektiva verkligheten och dess innebörd nås genom tolkningar av mänskligt språk och handling. Hermeneutiken intresserar oss eftersom det ger oss möjligheten att tolka och skapa en förståelse kring fenomenet konflikthantering. Eftersom vår uppsats fokuserar på individers egna uppfattningar och upplevelser ser vi en naturlig koppling till perspektivet (Fejes & Thornberg, 2015).

#### 4.2.2. Abduktiv ansats

En hermeneutisk forskning har tydliga drag av abduktion då det innebär att forskaren pendlar mellan del och helhet samt mellan olika synvinklar i tolkningen (Patel & Davidsson 2011). Denna rapport utgår från en abduktiv ansats vilken Fejes & Thornberg (2015) beskriver som en slags kombination mellan induktion och deduktion där utgångspunkten är empiriska data, samtidigt som teoretiska förföreställningar tillåts i arbetsprocessen. Med en induktiv ansats dras allmänna och övergripande slutsatser från

intervjuerna och med en deduktiv ansats dras en logisk slutsats utifrån teori genom att pröva den i empiri. I denna studie bedöms en abduktiv ansats således mest tillförlitlig, då det kan leda till en djupare förståelse genom att tillämpa olika förhållningssätt på det undersökta fenomenet. Av den anledningen begränsas studien inte endast till deduktion eller induktion.

Vi började deduktivt genom att söka efter teorier och skapa oss en bild av studiens fenomen. Därefter studeras informanternas uppfattningar om konflikter för att sedan gå tillbaka och koppla detta till hur en konflikt beskrivs utifrån teori genom en induktiv ansats. Fortsättningsvis problematiseras detta genom att återkoppla till empirin som återigen kan stödjas i teori. På detta sätt pendlar vi mellan att vara deduktiva och induktiva, det vill säga abduktiva. Hur detta kan se ut förtydligas exempelvis i Fogelberg Erikssons (2005) avhandling där hon efter en beskrivning av empiri sedan tar stöd i/kopplar teori för att stärka resonemang. Med hjälp av tidigare teori och forskning gör hon en analys av situationer och det undersökta fenomenet. Vidare fortsätter Fogelberg Eriksson att kritisera detta genom att fördjupa sig ytterligare i den analyserade situationen med stöd av flera teorier. I hennes avhandling skildras det hur hon rör sig mellan teori och empiri för att successivt utveckla en förståelse. På ett liknande sätt pendlar vi mellan teori och empiri i denna uppsats. Vi har inspirerats av Fogelberg Eriksson (2005) genom att efter en koppling mellan empiri och teori gå tillbaka och bearbeta materialet och teorin igen för att fördjupa och utveckla en förståelse.

#### **4.2.3. Förförståelse**

Teoretiska förföreställningar är en viktig beståndsdel inom både en abduktiv och hermeneutisk bearbetning, för att upptäcka mönster och teman vid analysen av empirin (Fejes & Thornberg, 2015). En förförståelse kring chefers hantering av konflikter i arbetslivet anses vi ha då olika kurser i vår utbildning berört fenomenet. Vi författare har även arbetslivserfarenhet inom offentliga organisationer som kan bidra till en viss generell förförståelse av offentliga verksamheter. Vår erfarenhet visar att vissa chefer har en nonchalant attityd mot konflikter samt i vissa fall själva orsakar konflikter genom favoriseringar och ett undvikande förhållningssätt. Denna erfarenhet och förförståelse har väckt ett intresse för studiens ämne. Det påverkar i viss mån våra tolkningar i analysen och diskussionen, trots att vi inte tidigare mött de chefer som studeras i denna uppsats. Det kan enligt Fejes & Thornberg (2015) vara både en fördel och en nackdel då det kan bidra till att vi i större omfattning är uppmärksamma på vissa fenomen genom förförståelsen men det kan också bidra till att begränsa tolkningsarbetet. För att inte begränsa oss har vi strävat efter en neutral inställning utan värderingsuttalanden under intervjuerna samt under analysarbetet. Däremot har vår förförståelse bidragit till att i diskussionen anta ett mer kritiskt förhållningssätt till vad cheferna säger att de uträttar kontra vad de egentligen uträttar. Detta tydliggjordes i deras framförda exempel på konflikthanteringar samt genom deras kroppsspråk och tonläge under intervjuerna.

#### **4.3. Genomförande**

I följande del av görs en redogörelse över tillvägagångssätten för urval av deltagare, information om deltagarna samt datainsamlingen och databearbetning.

### **4.3.1. Kvalitativ metod**

Valet av en kvalitativ metod har gjorts då syftet är att försöka skapa en djupgående kunskap kring det undersökta fenomenet genom individers uppfattningar och upplevelser. Detta beskriver Fejes och Thornberg (2015) med fördel kan genomföras genom kvalitativ forskning då det handlar om subjektiva erfarenheter, ett fokus som ligger på att beskriva hur sociala situationer görs samt en inriktning på medvetna och omedvetna aspekter av sociala fenomen. Under en kvalitativ forskningsprocess sker en ständig växelverkan mellan insamling och tolkning av de insamlade data samt koppling till det teoretiska arbetet.

### **4.3.2. Urval**

I denna kvalitativa undersökning intervjuades rektorer och chefer från en kommun i en större stad. Detta val har gjorts då syftet är att fördjupa kunskapen om hur chefer hanterar konflikter mellan medarbetare. Urvalsprocessen började med att vi kontaktade den valda kommunens olika förvaltningar via mail. Vi fick kontakt med en utbildningsdirektör på utbildningsförvaltningen som gav förslag på tio personer som var intresserade av att delta i undersökningen. Utbildningsdirektören hade då valt ut personer inom utbildningsförvaltningen, där några var rektorer och andra chefer inom olika verksamheter på kommunen. Vi valde att kontakta åtta stycken av dessa personer via mail för att bestämma tid och plats för en intervju. Detta är enligt Bell (2016) vad som kallas för urval, att oavsett hur liten en undersökning än är, ska man försöka få ett så representativt urval som möjligt. Urvalet har främst gjorts utifrån tillgänglighet och bekvämlighet då förvaltningen visade intresse för att delta i undersökningen och upplevdes vara lämplig för uppsatsens syfte.

I det urval som har gjorts, valdes sammanlagt åtta rektorer/chefer inom kommunen ut. Dessa personer har haft sina positioner länge men har något varierande arbetslivserfarenhet och bakgrund. De flesta informanter har tidigare arbetat som biträdande rektorer samt har flerårig erfarenhet inom skolledning.

### **4.3.4. Insamling och bearbetning av data**

Det genomfördes åtta semistrukturerade intervjuer, varav en intervju på grund av tekniska problem inte blev inspelad. Precis som Kvale och Brinkmann (2014) beskriver var det beklagligt att förlora en användbar intervju på grund av tekniska missöden. Intervjun kan i viss mån trots det användas då det gjordes anteckningar. Däremot går den inte att använda i samma utsträckning som de andra intervjuerna eftersom det inte finns någon möjlighet att exempelvis citera informanten. Bryman (2011) redogör för att det inte finns något givet gällande antal intervjuer som bör genomföras. Åtta intervjuer valdes utifrån vad som ansågs tillräckligt för att skapa en välgrundad empiri att besvara studiens syfte med. Intervjuer bör hållas tills dess ingen ny information uppkommer och gränsen på åtta intervjuer visade sig vara tillräckligt, där alla intervjuer bidrog med något relevant (Bryman, 2011).

Inför intervjuerna skickades ett informationsbrev (bilaga 1) ut till alla deltagare. Missivbrevet innehöll uppgifter om syftet med studien och hur intervjun skulle gå till. Detta är nödvändigt för deltagarna att erhålla för att kunna avgöra om de vill delta i undersökningen eller inte (Patel & Davidson, 2011). Under varje intervjutillfälle var vi två

personer närvarande, där en ansvarade för själva intervjuandet och en agerade bisittare genom att föra anteckningar och i slutet av intervjun ställa eventuella följdfrågor. Bisittaren ställde följdfrågorna i slutet av intervjun för att inte förvirra eller stressa informanten. Samtliga intervjuer förutom en samlades in elektroniskt genom att spela in intervjuerna efter ett godkännande från informanterna. Detta gjordes i syfte att underlätta databehandlingen. Ljudinspelningar är således en fördel då det ger en komplett sammanställning av intervjun som gör det möjligt att genomföra analysarbetet på ett grundligt och tillförlitligt sätt (Fejes & Thornberg, 2015). Det inspelade materialet kan även enklare kontrolleras av andra forskare. Efter varje intervju gjordes en reflektion kring intervjuens struktur för att titta på eventuella ändringar inför kommande intervjuer. Alvesson (2011) beskriver att reflektionen är en viktig del i kvalitativ forskning, då det är en läroprocess där en öppenhet kring förändringar bör tas i beaktning.

En intervjuguide har använts som ett underlag där det fanns en möjlighet för informanten att utveckla guidens gränser (bilaga 2; Bryman, 2011). Intervjuguiden innehåller olika teman och relativt öppna frågor. Denna intervjuform har valts för att hålla intervjun inom studiens syfte men samtidigt tillåta intervjupersonen att gå in djupt och utveckla sina svar, detta för att samla in så mycket information som möjligt (Alvesson, 2011). Semistrukturerade intervjuer gör det möjligt för intervjuaren att anpassa frågor utifrån informantens svar, exempelvis att utesluta vissa frågor eller att gå in djupare på vissa frågor (Denscombe, 2016). Vid vissa tillfällen valdes det att inte ställa vissa frågor då informanten redan hade integrerat frågan i sina tidigare svar. Vid andra tillfällen valdes det att ställa flera följdfrågor då informanten inte gav ett tydligt eller djupt svar på frågan. Det formulerades öppna frågor i intervjuguiden vilket enligt Cohen, Manion och Morrison (2011) skapar en stor möjlighet för den intervjuade att vara fri i sina svar. I slutet av intervjun tillfrågades informanterna om de ville tillägga något som inte tagits upp under intervjun, vilket Alvesson (2011) beskriver som viktigt för att upptäcka aspekter som inte berörts i forskningen eller intervjun.

Det är av betydelse att förstå och ha i åtanke under intervjuerna samt vid analysen att informanternas svar inte alltid överensstämmer med verkligheten (Descombe, 2016). Ambitionen har varit att ständigt ha det i åtanke och ett sätt att öka sanningsenligheten i deras svar var genom att informera deltagarna om att de är konfidentiella samt att de gärna får ta del av vår transkribering för att "godkänna" att det som sagts stämmer. Det var däremot ingen av informanterna som ville ta del av dessa transkriberingar, utan endast det slutfärdiga arbetet. Eftersom det ställts öppna frågor kan även det ge upphov till mer ärliga svar (Cohen, et al., 2011). Att intervjuaren påverkar intervjun samt hur bekväm informanten upplever intervjutillfället påverkar också informantens svar (Alvesson, 2011). Detta har beaktats genom att inga åsikter eller värderingar kring uppsatsens ämne formulerats och det har även funnits möjligheter för informanten att leda samtalet vilket minskar risken i att förhindra svar från informanten. Som intervjuare har vi också visat en närvaro och ett intresse för informantens svar genom att ställa följdfrågor, spegla, nicka, göra "hummande" ljud och annan icke-verbal probing. Detta beskriver Fejes och Thornberg (2015) som viktigt för att fördjupa ett samtal kring ett visst fenomen.

De genomförda intervjuerna transkriberades sedan av oss författare enskilt. Cohen et al. (2011) samt Alvesson (2011) redogör för att det är ett avgörande steg vid ett arbete med intervjuer, då det gynnar tolkningsarbetet samt möjliggör citeringar. Som tidigare

nämnts försvann en inspelad intervju av tekniska skäl, vilket gjorde det omöjligt att transkribera den. Från denna intervju används således inga citat utan endast information utifrån de anteckningar som gjordes under intervjun. Transkriberingarna av de sju intervjuerna gjordes strax efter tillfällena. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att tolkningen och analysen påverkas då sammanhanget och kontexten i intervjun glöms bort desto längre tiden går. För att inte glömma bort viktiga delar gjordes transkriberingarna inom en viss tidsram. För att behålla informanternas konfidentialitet har vissa utmärkande ord valts att censureras i uppsatsen. Det är ord som kan kopplas till en viss person såsom namn, organisation eller vissa specifika interna ordspråk.

Efter utförda transkriberingar skrevs samtliga ut för att påbörja bearbetningen av data. Först lästes de igenom noggrant ett flertal gånger och sedan skapades olika delar genom att stryka under de enheter i texterna som utifrån studiens syfte och frågeställningar ansågs relevanta. Sedan började vi bryta ner texten där olika teman och kategorier skapades, exempelvis definitioner av konflikter, inställningar till konflikter, förebyggande åtgärder, konflikthanteringsstilar, syn på ledarskap, kommunikationens betydelse och arbetsklimatets påverkan. Kategorierna skapades med utgångspunkt i upprepningar av svar från olika informanter, skillnader och likheter mellan olika svar samt exempel och citat för att skapa ett djup och en förståelse i presentationen av resultatet. Kvale och Brinkmann (2014) menar att transkriberingen kan bli en tolkning för personerna som skriver ut den och således påverka pålitligheten. Detta är vi medvetna om och har därför försökt transkribera genom att skriva ut exakt vad som sägs samt hur det sägs, inklusive skratt och ord som ”ehh”, ”mm” eller ”öh”. När informanternas citat skrivs ut i uppsatsen görs de om från transkriberingarna, således från talspråk till skriftspråk. Meningsbyggnaden behålls men ord som ”e” har skrivits om till ”är”, då vi anser att omskrivningen till riktiga ord inte ändrar innebörden av det som uttryckts. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att utskrifter är översättningar från muntligt språk till skriftspråk. Han för också en diskussion kring att det i princip är omöjligt att transkribera ett helt sammanhang från talspråk till skriftspråk. Även att utskrifter är utarmade återgivningar av levande intervjusamtal (Kvale & Brinkmann, 2014). Vi avvägde att det var enklare att istället för att benämna informanternas korta pauser som just ”korta pauser” används följande tecken ”//”. Det beskriver Bryman (2011) som en liten märkbar paus i talet vid en detaljerad utskrift i samtalsanalysen. När vi i uppsatsen skrivit ut delar av ett citat och hoppat över en kortare del har vi angett detta med ”...” (Bryman, 2011).

De teman som utformades i bearbetningen av transkriberingen ligger till grund för uppsatsens struktur. Rubrikerna *Konflikthantering*, *Ledarskap* och *Organisation* utformades i syfte att skapa en röd tråd i teorin, resultatet och analysen. Inom dessa rubriker ser underrubrikerna liknande ut, med vissa sammansättningar och avvikelser. De olika teorierna och delarna går in i varandra vilket gör att de också passar in under andra rubriker. Vi har därför ständigt gjort avväganden för att göra det som upplevs mest anpassat och lämpligt med tanke på olika tema och röd tråd.

#### **4.4. Kvalitet**

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) anknyts validitet till giltighet i förhållande till sanningen. Riktigheten och styrkan i ett yttrande kan definieras genom frågan “Mäter du vad du tror att du mäter?”. Syftet med denna studiens intervjuer är att få fram



informerarnas uppfattningar om sin konflikthantering. Validiteten eller sanningen i deras utsagor kan inte mätas eftersom svaren är en sanning för informanterna. Det går inte att generalisera denna undersökning, men genom att visa tillvägagångssättet och genom att koppla resultatet till teori och vår förförståelse så kan det inge en större validitet för studiens syfte (Kvale & Brinkmann, 2014). Reliabilitet handlar om forskningsresultatets tillförlitlighet och ställs ofta i relation till frågan om ett resultat kan reproduceras vid andra tidpunkter och av andra forskare (Kvale & Brinkmann, 2014). Konflikthantering är ett fenomen som till viss del förändras med tiden och därför kan resultatet se annorlunda ut vid andra tidpunkter. Eftersom intervjuaren påverkar den intervjuade finns möjligheten att andra forskare skulle få fram ett annat resultat. Däremot har vi, som tidigare nämnt, försökt vara så neutralt inställda som möjligt.

Fortsättningsvis beskriver Fejes och Thornberg (2015) att begreppen validitet och reliabilitet kan anses vara mindre passande till kvalitativ forskning och att exempelvis tillförlitlighet är ett mer användbart begrepp. Bryman (2011) beskriver att det inom tillförlitligheten finns fyra delkriterier där alla har en motsvarighet till kvalitativ forskning. Det första är *trovärdighet* vilket innebär att forskningen utförs i enlighet med de regler som finns och att deltagarna i den sociala verklighet som studeras bekräftar att det forskaren uppfattat stämmer. Detta kriteriet har säkerställts genom att samtliga regler har följts. Genom att ställa följdfrågor till informanterna har våra uppfattningar om den sociala verkligheten till viss del blivit bekräftade. Informanterna fick även möjligheten att ta del av transkriberingarna men tackade nej. Om de hade läst transkriberingarna samt gett sina synpunkter på om det vi uppfattat stämmer, hade det hjälpt till att öka trovärdigheten i uppsatsen ytterligare. Det är vi således medvetna om och haft i åtanke när vi tolkat resultatet. Det andra kriteriet beskriver Bryman (2011) är *överförbarhet* vilket innebär att en fyllig redogörelse av detaljer som ingår gör det möjligt att bedöma hur överförbar resultatet är till en annan miljö. I kvalitativ forskning handlar det om djup och inte bredd vilket riktar fokuset till det unika samt mening och betydelsen av fenomen eller den sociala verklighet som studeras (Bryman, 2011). Det går således inte att säga att resultatet i denna studie är överförbar till andra individer eller grupper. Däremot har vi försökt skapa en så tydlig och detaljerad bild av organisationen och individerna som möjligt, för att ge läsaren en omfattad beskrivning av miljön. Vidare redogör Bryman (2011) för *pålitlighet* som handlar om att ha ett granskande synsätt, att säkerställa en fullständig och tillgänglig beskrivning av samtliga faser i forskningsprocessen. Pålitligheten i denna uppsats stärks av att vi försökt skapa en tydlig redogörelse av varje del av forskningsprocessen samtidigt som vi kontinuerligt haft ett kritiskt förhållningssätt till vår forskning och oss själva. Det sista kriteriet Bryman (2011) tar upp är en möjlighet till styrka och konfirmering vilket innebär att forskaren inte medvetet låtit undersökningen påverkas av personliga värderingar eller teoretisk inriktning. Detta kriteriet har i denna studie kontinuerligt tagits hänsyn till, från början till slut. Eftersom en förförståelse i hermeneutisk forskning kan vara en fördel kan detta dock tolkas på olika sätt, eftersom förförståelsen är en del av forskningen men samtidigt kan begränsa arbetets inriktningar. Detta är vi dock medvetna om och därför försökt hålla balans i förförståelsen där personliga värderingar ständigt undanhållits.

#### **4.4.2. Etik**

*“Att skriva ut en intervju är förbundet med etiska problem. Intervjuer kan behandla känsliga ämnen, där det är viktigt att värna konfidentialiteten för intervjupersonerna*

och de människor och institutioner som nämns i intervjun “(Kvale & Brinkmann, 2014, s.227). Vi upplevde under intervjuerna att ämnet konflikter kan uppfattas som känsligt och valde därför att inte nämna vilken stad kommunen ligger i, trots att kommunen är en offentlig verksamhet. På grund av att resultatet och tolkningen kan innebära en viss känslighet för informanterna gjordes valet att bortse från offentlighetsprincipen (Regeringskansliet, 2015). Det finns inte heller något behov av att veta vilken kommun som studien baseras på eftersom den är fokuserad på de enskilda individernas uppfattningar. Bryman (2011) beskriver att det enligt nyttjandekravet skall finnas en nytta för forskningsändamålet med de uppgifter som samlas in om enskilda individer. Uppgifterna ska heller inte orsaka någon skada för deltagarna, vilket exempelvis kan vara i form av sämre självkänsla eller stress. Av dessa anledningar valde vi att inte nämna kommunens namn då det hade skapat en större risk för deltagarna att avslöjas, vilket hade kunnat orsaka mer skada än nytta (Bryman, 2011).

Forskningsetiska principer som tagits hänsyn till i denna studie är individskyddskravet, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002). *Individskyddskravet* är utgångspunkten för de forskningsetiska överväganden, vilket innebär att individer inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning. Denna utgångspunkt är preciserad till fyra allmänna krav, där *informationskravet* innebär att alla berörda av undersökningen ska få information om studiens syfte och genomförande (Vetenskapsrådet, 2002). Det kravet har i denna studie beaktats genom att beskriva studiens syfte och genomförande vid förfrågan om informanterna ville delta i intervjun, i de utskickade informationsbrev och vid intervjutillfället. *Samtyckeskravet* går ut på att deltagarna har rätt att själva bestämma om och hur länge de skall medverka i undersökningen (Vetenskapsrådet, 2002). Detta krav har tagits hänsyn till genom en förfrågan till informanterna huruvida de vill delta. Innan intervjun vid intervjutillfället fick även deltagarna information om att intervjun är frivillig och att det finns en möjlighet att avbryta den närsomhelst. Ytterligare ett krav som handlar om att alla i undersökningen skall ges så maximal konfidentialitet som möjligt och att personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att utomstående inte har tillträde till dem, är *konfidentialitetskravet* (Vetenskapsrådet, 2002). Även detta krav har i denna studie beaktats då varken namn på deltagare eller deltagarnas organisation presenterats. Informanterna har också fått information om att deras svar behandlas konfidentiellt. Personuppgifter har inte lämnats ut och deras namn har inte nämnts för andra i eller utanför undersökningen. Vetenskapsrådet (2002) tar till sist upp *nyttjandekravet*. Information och uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål, vilket i denna undersökning tagits hänsyn till genom att endast använda den insamlade data till denna studie. Vid intervjutillfällena har deltagarna fått information om vad deras svar kommer användas till samt om var, när och hur deltagarna kan ta del av resultatet.

## 5. Resultat

Nedan följer resultatet av intervjuerna, således en beskrivning av de intervjuade chefernas uppfattningar om konflikthantering, uppfattningar om ledarskapets betydelse för konflikthantering samt uppfattningar om organisationens betydelse för konflikthantering. Avsnittet är uppbyggt på ett liknande sätt som det teoretiska avsnittet med huvudrubrikerna *konflikthantering, ledarskap och organisation*. Dessa huvudrubriker bygger på olika framställda teman utifrån transkriberingarna.

Under intervjuerna framkom det att informanterna har liknande bakgrund. De flesta har en lärarutbildning följt av rektorsutbildning och ledarskapsutbildningar. Ett fåtal informanter har annan akademisk utbildning samt olika ledarskapsutbildningar. Samtliga informanter har flera års erfarenhet av att vara chef där de flesta tidigare haft roller som biträdande rektorer eller andra mellancheferroller. Förtillfället innehar de flesta rollen som rektor och ett mindre antal rollen som verksamhetschef.

### 5.1. Konflikthantering

Den första delen beskriver chefernas uppfattningar om definitionen av konflikter, förebyggande åtgärder, när en konflikt har uppstått samt reflektioner efter en konflikt.

#### 5.1.1. Chefernas definition av konflikter

På frågan om hur informanterna själva definierar en konflikt svarade samtliga att en konflikt mellan medarbetare på arbetsplatsen innebär att de inte kan samarbeta eller utföra sina arbetsuppgifter på grund av att de har olika intressen och uppfattar arbetsuppgifterna olika. Det kan exempelvis handla om hur en uppgift ska utföras eller vad som behöver göras. Informanterna uttrycker det exempelvis på följande sätt:

*“En konflikt är när ett arbetslag inte kan samarbeta och man inte kommer överens om formalia, samt att man inte håller sig till dom spelregler som finns”.*

En annan informant uttryckte också:

*“En konflikt är när man inte har löst någonting som man har olika uppfattningar om och det påverkar relationer så till den grad att arbetet påverkas eller andra runtomkring påverkas eller att man mår dåligt”.*

Cheferna beskriver att konflikter blir ett problem när det går ut över relationen på arbetsplatsen och på arbetet. Däremot var de tydliga med att poängtera att meningsskiljaktigheter inte behöver leda till en konflikt, utan tvärtom kan vara en fördel som främjar utveckling. En informant formulerar följande:

*“Alltså meningsskiljaktighet eller att man har olika åsikter tycker jag inte är något negativt. Jag tycker ofta det kan vara konstruktivt och leda till nåt bra”.*

Samtliga informanter framförde att de har gått igenom olika konflikter mellan medarbetare, där de uppfattar att orsaken oftast beror på otydlighet, missförstånd, kommunikationsbrist och olika bilder av målet eller var de är på väg inom organisationen. En informant gav ett exempel på en långt pågående konflikt där en medarbetare under flera år inte hälsade på sin kollega. Ett annat exempel som gavs var en situation där två medarbetare

hamnade i en konflikt på grund av huruvida en viss situation med en utsatt elev var löst eller inte. Den ena ansvariga medarbetaren upplevde att situationen var under kontroll samtidigt som den andra medarbetaren upplevde att situationen inte alls var under kontroll och istället gav den ansvariga kollegan "order" om hur situationen ska lösas. Denna konflikt ledde till en anmälan om kränkandebehandling. En annan informant berättade om när två av hans anställda plötsligt blev osams, när de innan varit goda vänner både på jobbet och i privatlivet. Konflikten orsakades av privata skäl men det påverkade också relationen på arbetet.

*"Två som hade varit bästa vänner i ett litet ämne och sen plötsligt kände man 'vad hände nu då?' de börjar bli ovänner och så tog jag enskilda samtal för och det visade sig // det handlade både om privat för de umgicks privat"*

De flesta konflikter som uppstår mellan medarbetarna på arbetsplatsen menade informanterna var de "mindre" konflikterna. Dessa "små" konflikter var exempelvis tjafs om arbetsfördelning, löner, arbetstider, elevernas scheman, kunskapsmål etc.

Attityden kring konflikter skiljde sig hos informanterna, där en informant beskrev sin inställning genom "att ha tentaklerna ute" för att kunna upptäcka konflikterna i tid. Liknande beskrev andra chefer att en öppen dialog, skapande av goda relationer och att inte vara rädd för att synliggöra konflikter är viktigt. Dessa personer framförde även att konflikter kan vara lärorika och utvecklande. Andra informanter beskrev istället deras attityd mot konflikter genom att de har en förväntan på att medarbetare i första hand skall kunna lösa sina konflikter själva, då det är en pedagogisk verksamhet där medarbetarna ska vara förebilder för eleverna. Dessa personer påpekar istället att konflikter främst är av ondo och reflekterade inte kring positiva utgångar av konflikter. En av dessa informanter uttrycker följande "Men det är väl ingen som vill ha konflikter? Det är ju ingen som vill ha konflikter".

### **5.1.2. Förebyggande åtgärder**

Samtliga informanter ansåg att det var viktigt att arbeta proaktivt och att hantera konflikter genom ett förebyggande arbete. Informanterna var tydliga med att de försöker lösa konflikter hellre i ett tidigt skede än att problemet gror och blir värre. Det förebyggande arbetet såg annorlunda ut, återigen beroende på konfliktens natur. De flesta betonade vikten av kommunikation, relationsskapande och tydlighet i vilka förväntningar som finns på medarbetarna. En informant uttrycker följande:

*"...alltså dina medarbetare ska inte vara rädda för dig, alltså då får ni ingen dialog, du måste visa att du bryr dig! Och har du den öppenheten så tror jag // det går lättare men det ska inte heller vara en öppenhet som säger 'ja bara ni pratar' sen måste man ta nästa steg kanske och följa upp det, för annars kan det vara 'ja hon är bara snäll' och sen rinner ut i sanden så va".*

### **5.1.3. När en konflikt har uppstått**

Det finns olika syn bland informanterna på hur konflikter ska hanteras, men något som de flesta framförde var att det beror på konfliktens natur samt att samtal är det viktigaste verktyget. Vissa konflikter kan hanteras med enskilda samtal medan vissa konflikter

kräver extern hjälp. De flesta cheferna beskrev att de först samtalar enskilt med de inblandade personer för att hitta ett djup i vad konflikten grundar sig i, där betonades också vikten av att verkligen lyssna. Sedan utför de ett samtal och en diskussion tillsammans med de inblandade medarbetarna där de försöker vägleda för att tillsammans hitta en lösning på konflikten. Om denna metod inte fungerar och de själva är för nära konflikten beskrev cheferna att extern hjälp kan vara användbart att ta in. Det kan exempelvis vara företagshälsovården, HR-personer eller andra konsulter som inte har någon relation till personerna eller organisationen och därför har en mer neutral inställning till konflikten. De flesta informanterna hade som sagt en bild av att samtal är ett första steg vid att hantera en konflikt. Vissa av dem hade dock inställningen att medarbetarna i konflikten skall kunna lösa det själva och om det inte fungerar, direkt ta hjälp externt. En informant beskrev att det var någon i arbetslaget som var lite ”sne” och då tog in en extern person för teamutveckling som fokuserade på organisationens mål och uppdrag samt hur de tillsammans skulle arbeta för att svetsa ihop laget.

En annan informant uttrycker att en konflikt bör hanteras genom följande *“Jag tror att man inte ska gräva för mycket i det som varit utan istället titta framåt”*. Vidare beskriver hon att hon hellre fokuserar på hur medarbetarna vill ha det i framtiden istället för att fokusera på vad de i nuläget inte är nöjda med.

Det finns en inställning hos flera av informanterna att medarbetarna själva måste vilja lösa konflikten men att chefen vid behov, kan vägleda och hjälpa. De benämner det som, coachning. En informant uttrycker följande

*“Man kan ju coacha och ge idéer som ‘ja men har du testat detta och har du tänkt på den här ingången’ så konflikten inte blir större än vad den behöver bli för om man tar in någon utifrån så kan det bli såhär jättestort när det kanske egentligen inte är så stort”*.

Ett annat hanteringssätt som i vissa fall kan vara nödvändigt är enligt några informanter är att ge en skriftlig varning till de inblandade medarbetarna i konflikten.

#### **5.1.4. Reflektion efter en konflikt/konflikthantering**

Flera informanter talade om att en uppföljning efter en hanterad konflikt är nödvändig, vilket en av informanterna uttrycker genom följande

*“...när en konflikt är brinnande, nae den måste ha lagt sig lite så man kan titta på den utifrån, reflektera kring den, det tror jag man kan lära sig av”*.

En annan informant betonar vikten av att följa upp och se efter att det som löstes i samtalet eller i “teorin” också ska visa sig vara löst i “praktiken” genom exempelvis beteendeförändringar. Denna chef gav ett exempel där två medarbetare i ett samtal tillsammans kommit överens efter en konflikt med varandra, men sedan visade det sig att en av personerna inte agerade utefter det som bestämdes under samtalet. Det menade informanten inte var okej och la därför in en åtgärd genom att förflytta denna person till en annan enhet. Liknande beskriver en annan informant att medarbetare i stunden vid en konfliktlösning uttalar att de är överens men att det egentligen är någon som sitter där enligt informantens uttryck “med någon tagg kvar”. Dessa informanter anser således att konflikten faktiskt inte är helt löst och att detta är ett exempel på hur en negativ utgång av en konflikthantering kan se ut.

Vidare beskriver de flesta informanterna att en konflikthantering som gått fel troligtvis beror på att konflikten inte upptäckts i tid och att den då blir för stor eller för "svår" att hantera. Det beror således på att hanteringen eller åtgärder kommit in för sent eller att de inte varit tillräckliga, exempelvis på grund av att chefen inte förstått vidden av konflikten. En informant beskriver också vikten av att ha en balans i att som chef inte gå in för tidigt men inte heller gå in för sent i konflikten, personen uttrycker följande "... *det tror jag är en av missarna man gör man ska inte gå in för tidigt men man ska absolut inte gå in för sent för då har det blossat upp så mycket*". Andra faktorer till att en hantering av en konflikt inte fungerat uppfattar de kan bero på att de inblandade medarbetarna själva inte haft viljan att hitta en lösning, inte vill se varandras uppdrag eller saknar respekt för varandra.

Informanterna var eniga om att målet efter en konflikthantering är att de inblandade kan ha en arbetsrelation där de kan samarbeta och utföra sitt arbete. "*Det är inga som behöver älska varandra eller vara bästa vänner utan man ska kunna komma överens på jobbet och ha en kollegial relation*" uttrycker en av informanterna. Cheferna vill därför vägleda medarbetarna till en kompromiss:

*"Önskvärt är att ingen av dom inblandade blivit helt överkörda utan man känner att man fick något men man kanske också gav något. Alltså det här att människor inte vill tappa ansiktet för andra, det kan vara väldigt känsligt. Det är en viktig sak att ha med sig tycker jag"*.

De flesta var också eniga om att de mest negativa konsekvenserna av en konflikt är att någon medarbetare behöver förflyttas, sjukskriver sig eller slutar. En av informanterna menade dock att det inte behöver vara något problem när en medarbetare slutar eller byter arbete, utan ser det ibland som en nödvändig och positiv lösning just där och då på den specifika konflikten. Ytterligare en informant beskriver också ett fall där en förflyttning genererat positiva effekter där alla inblandade i slutändan blivit nöjda. Det som en annan informant belyser är att vid konflikter mellan chefer och medarbetare har det aldrig förekommit att en chef slutar, utan det är i dessa fall medarbetaren som gör det.

Efter en konflikt upplever de flesta cheferna att de får ökade kunskaper om sig själva, ser andras perspektiv och lär sig om livet. Trots att dessa informanter varit i sin chefsroll i flera år upplever de att det ständigt dyker upp nya situationer och att de aldrig blir fullärda. Flera av dem menar att en reflektion efter en konflikt och konflikthantering därför är nödvändig, för att nästa gång kunna hantera det bättre.

### **5.1.5. Sammanfattning konflikthantering**

Cheferna har en liknande syn på konflikter där deras inställningar till viss del ser annorlunda ut. Samtliga informanter uppfattar förebyggande åtgärder som en viktig del av konflikthantering. Samtal med båda parter i konflikten är den främsta metoden för de flesta informanter, där tilltagandet av extern hjälp ofta är en andra utväg ur konflikten. Informanterna uppfattar att en reflektion efter en konflikt kan leda till lärande och utveckling. Att en kompromiss utvecklats mellan inblandade parter uppfattar de flesta som den mest positiva utgången av en konflikt.

## 5.2. Ledarskap

Denna del beskriver chefernas syn på ledarskap, ansvar, personlighetens betydelse hos ledaren och medarbetaren, chefernas förmåga att hålla sig sakliga, chefernas utvecklande förmåga att hantera konflikter samt chefernas maktposition.

### 5.2.1. Ledarskap och ansvar

De flesta informanternas syn på ledarskap gällande förändring och utveckling var liknande, trots att de la fokus på olika saker inom begreppet ledarskap. Följande citat sammanfattar majoriteten av informanternas syn på ledarskap:

*”Ledarskap ser jag är något man gör tillsammans med sina medarbetare, det är ingenting jag kan göra själv. Man kan säga att det är ett mål utifrån ett uppdrag”.*

Samtliga informanter tydliggör att de har ett ansvar och en skyldighet att hantera konflikter mellan medarbetare. Det kan visas genom en informants följande citat *”Jag har ett stort ansvar, det har jag. Man kan säga att alla till hundra procent ska bidra men jag har det största ansvaret”*. Vissa uppfattar att de helt enkelt utför ett tjänstefel om de inte gör det. Vid frågan om det står i deras arbetsbeskrivning svarade däremot alla nej och refererade istället till arbetsmiljölagen eller till arbetsgivarpolicyn i organisationen. Då berättar de också att det inte tydligt står något om konflikter men att konflikthantering ingår i ledarskapet. Flera av cheferna upplever att deras största utmaning i arbetsrollen är att se till att alla medarbetare mår bra. *”Som chef ska man inte tycka att en konflikt är ett misslyckande, det är bättre att agera i tid”* uttrycker en av cheferna som även beskrev vikten av att vara uppmärksam och följa upp medarbetarnas mående.

Flera informanter redogjorde för att de i vissa sammanhang ser en skillnad på chefskap och ledarskap. De menar att uppgifter i att förhålla sig till politik, mål, budget, lagar och regler ingår i chefskapet och att få medarbetarna att arbeta tillsammans och skapa relationer ingår i ledarskapet.

### 5.2.2. Personlighet och förmåga till saklighet

De flesta informanterna beskrev sig själva som orädda för konflikter, men också att de helst vänder sig till lagar och regler när de ska hantera konflikter. När det handlar om emotionella konflikter hoppades vissa av informanterna att medarbetarna själva kan lösa dem och inte blanda in chefer. Samma informanter beskrev sin konflikträdsla som den största utmaningen i sitt ledarskap. Merparten av informanterna uttryckte däremot att en ledare eller chef inte bör vara konflikträdd utan ska kunna ta tag i konflikterna så fort som möjligt.

Att det finns medarbetare som söker sig till konflikter och får näring av det är något som informanterna var tydliga med att framföra. Exempel på hur detta yttrade sig var främst genom skvaller och snack bakom varandras ryggar. En informant betonar vikten av att förstå att människor överlag är olika och uttrycker följande;

*”Människor är ju väldigt olika så det är konstigt att det inte blir mer konflikter egentligen men svenskar är ju väldigt bra på att sopa allt under mattan// så risken är att när det väl blir så blir det stort va”*

En informant uttrycker att om man rekryterar “bra” lärare och “bra” personal genererar det ofta i att de har förmågan att kunna hantera sina egna konflikter. Det handlar om personliga egenskaper och att attrahera de mest lämpliga kandidaterna till arbetsplatsen, menade ett flertal av cheferna.

Fortsättningsvis på frågan om hur de håller sig sakliga i samtalen fokuserade på konflikt-hantering, beskrev samtliga att det är deras arbetsuppgift att ha förmågan att skala av känslorna och hjälpa de inblandade att hålla sig till sakfrågan. Vissa benämnde sig själva som “pokerfejset”, “paragrafryttare” eller förklarade att de i vissa sammanhang kanske till och med behöver vara mer känslolösa och inte för “kalla”. De flesta var eniga om att de helst har ramar och rutiner som de kan följa vid konflikter, på grund av att det gör samtalet enklare. En informant menar att hen kan vara saklig och kanske uppfattas som för fyrkantig. Detta eftersom informanten uppfattar sig själv som logisk och strukturerad med en avsaknad av mjuka delar, exempelvis att blanda in känslor i samtal för att lösa en konflikt. Känslor kan behöva bearbetas men är inte alltid nödvändigt, menar dock informanten. En annan informant svarade att det är ett måste att hålla sig saklig ur ett värdegrundsperspektiv. Informanten menar då att den professionella sidan måste komma fram. En informant uttrycker följande knep:

*“Det har jag alltid sagt gör en lista på hur ni vill ha det istället för hur ni **inte** vill ha det, för det är ju så mycket trevligare sätt att lättare att få folk att faktiskt göra som man vill”*

### **5.2.3. Utveckling av förmågan att hantera konflikter**

Samtliga informanter var eniga om att erfarenhet är det som främst utvecklat deras förmåga att hantera konflikter mellan sina medarbetare. En informant uttrycker exempelvis följande om sin förmåga att hålla sig saklig i samtalen:

*“Alltså det har jag lärt mig med åren alltså att inte låta mina känslor // bli förbannad liksom // men jag tror jag har lärt mig det // jag kanske inte var så bra på det för tio år sen men”.*

En del av dem menade att det inte endast handlar om erfarenhet utan även om att fylla på kunskap och inspiration utifrån, såsom att läsa böcker eller titta på förebilder inom ledarskap. Utbildning har även varit en faktor i utvecklingen av deras förmågor att hantera konflikter då rektorsutbildningen och fortbildningar inom ledarskap berört konflikter, trots att de flesta inte läst någon kurs som enbart fokuserar på konflikt-hantering.

En informant belyser att det är viktigt att inse faktumet att en person aldrig blir fullärd. Denna person menar att de behöver höja kompetensen när det gäller svåra samtal. Till-sammans med HR-avdelningen och utbildningsförvaltningen har det nu beslutats att cheferna inom utbildningsförvaltningen får gå denna utbildning i svåra samtal som enligt en informant innehåller förberedelser inför samtal, genomförande och uppföljning med handfasta tips.

### **5.2.4. Maktrelationen mellan chefen och medarbetaren**

På frågan om hur de får sina medarbetare att våga öppna upp sig i de känsliga samtalen trots den maktrelation som finns mellan dem beskrev de flesta att det fungerar bättre när ett samtal utförs med varje medarbetare enskilt. Vissa påpekade även vikten av tonläge i



rösten, hur chefen och medarbetaren fysiskt sitter i samtalet samt att lyssna och visa förståelse. Även att inte vara rädd för pauser eller lägga ord i munnen på den som talar. En informant var tydlig med att framföra att det är viktigt att skilja på att vara personlig och privat. Denna person menar att det är viktigt att närma sig sina medarbetare i det professionella och skapa relationer för att maktrelationen inte skall vara ett hinder i samtalet. Det behöver därmed inte vara en privat konversation mellan chefen och medarbetaren för att en relation skall byggas, budskapet att "jag vill dig väl" kan komma fram även i ett professionellt förhållande. En informant uttrycker " *I grund och botten handlar det nog faktiskt om att vara snäll*".

### **5.2.5. Sammanfattning ledarskap**

Samtliga informanter uppfattar fokus lärande och utveckling som viktiga delar i ledarskapet samt att de som chefer har ett ansvar över att hantera konflikter som pågår på arbetsplatsen. De flesta chefer beskriver att de inte har någon konflikträdsla men det var några få som menar att de i grunden har en konflikträdsla som de försöker arbeta med. Samtliga informanter beskriver att just personligheten hos ledarna men också medarbetarna påverkar konfliktens natur och därmed konflikthanteringen. De uppfattar också att de har förmågan att hålla sig sakliga i sitt ledarskap vid en konflikthantering då de haft en chefsroll i många år. Även att hålla sig sakliga och neutrala menar de är en förutsättning för att ledarskapet ska fungera. Slutligen beskrev de medvetenheten i hur deras maktposition kan påverka samtalen under en konflikthantering.

## **5.3. Organisation**

Följande del beskriver chefernas uppfattning om arbetsklimat och organisationskultur, kommunikation samt hierarki och maktutövning på arbetsplatsen.

### **5.3.1. Arbetsklimat och organisationskultur**

Ett fåtal informanter betonade vikten av att försöka ha en lagom stressnivå på arbetsplatsen då en stressad arbetsplats med stressade medarbetare tenderar att skapa konflikter. Medarbetarna kan vid dessa tillfällen uppleva orättvisa och jämföra arbetsuppgifter eller arbetssituationen med sin kollega, vilket exempelvis enligt en informant uttryckts genom följande kommentar från en medarbetare " *Varför har den det så himla bra där och jag har ingenting, hon går hem klockan 15 varje dag medans jag sitter och sliter som attan*". De informanter som tog upp stressfaktorn beskrev också vikten av att ha en balans kring inställningen till stress i organisationen.

Något som de flesta informanter beskrev var att konflikter har en spridningseffekt som gör att flera individer eller grupper blir inblandade när det kanske från början endast var en konflikt mellan två medarbetare. Då var det tydliga med att framföra vikten av att dra gränser och skapa en kultur där konflikter bearbetas innan den sprids vidare.

En informant betonar vikten av att redan vid rekrytering av ny personal bygga relationer och introducera kulturen på arbetsplatsen. Informanten menar att " *Det kan vara små saker men som har väldigt stor betydelse för hur man bygger kulturen*". Ett exempel som informanten tog upp är på vilket kontor man placerar den nyanställda i eller vilka kollegor som blir utvalda att gå med i början av anställningen under introduktionen.

### 5.3.2. Kommunikation

Kommunikation var ett begrepp som samtliga informanter använde sig av redan innan frågan om kommunikation ställdes, då det uppfattades som ytterst viktigt. Cheferna menar att de försöker skapa en organisationskultur med ett öppet klimat samt goda relationer där det är okej att misslyckas och för att det ska hända behövs då god kommunikation. De belyser också vikten av att kommunikation ger individer andra perspektiv och bilder av olika situationer. Denna syn på kommunikation och organisationskultur förtydligas av en informant genom följande uttryck:

*“Det handlar också om tycker jag om du försöker skapa en kultur där det är tillåtet att misslyckas och att det är tillåtet att ha högt i tak där det är okej att ha meningsskiljaktigheter men man får vara mån om vad man säger”.*

En annan informant beskriver hur de arbetar med kulturen på följande sätt ” *Vi har lagt ner jättemycket tid på att ta fram gemensamma spelregler och att skapa strukturer där det ska vara ett sunt arbetsklimat”.*

Vidare beskrev de flesta informanter att de arbetar med organisationskulturen och kommunikationen, förutom att följa upp sina anställda i vardagen, genom att ha teamwork-övningar, arbetsplatsträffar, och andra möten i exempelvis fikarummet.

På frågan “Anser du att kommunikation spelar roll vid konfliktens utgång?” så svarade samtliga att det absolut spelade roll. Vissa menade att det finns bra och mindre bra kommunikation, en chef uttrycker exempelvis *“Hanteras en konflikt dåligt kan det leda till en tystnadskultur, att man upplever att det inte hjälper att säga ifrån och då blir det tyst.”* Denna informant var tydlig med att framföra att kommunikation inte är värt någonting om det inte leder till något resultat oavsett om det är ett bra eller dåligt resultat. Personen tog då upp öppna landskap på arbetsplatsen som ett exempel där onödiga irritationer eller nötningar mellan medarbetare kan uppstå. Egna arbetsrum som hennes medarbetare har menade hon ger mindre risk för konflikter att uppstå. En annan informant formulerar även *“...ibland är kommunikationen inte tillräcklig för ibland kanske vi inte fått veta allt heller utan man har bara fått veta en del”.* Denna person förtydligade även att de inblandade individer själva måste ha en vilja att kommunicera och öppna upp sig.

### 5.3.3. Hierarki och maktutövning

Informanterna förklarar att de vissa gånger behövt använda sin maktposition för att hantera konflikter, främst i situationer där läget har varit mer akut och snabba beslut behövt tas. En del av informanterna berättade också att maktpositionen använts som ett “symbolvärde” för att medarbetarna ska ta situationen mer allvarligt och lösa konflikten. Följande två citat visar exempel på det:

*“Man har ju inte hotat med att 'du kommer bli uppsagd' (skratt) men jag kan ju säga såhär 'om du fortsätter med detta så får vi fundera på andra arbetsuppgifter' ”*

*“Jag säger 'den konflikten ska vi lösa. Så.' Så det är klart att positionen spelar roll.”*

Vidare uppfattar de flesta informanterna att deras medarbetare som främst innehar lärarroller har ett stort individuellt ansvar. Det tror informanterna kan bidra till att deras

organisationer är platta och inte ”för” hierarkiska. Eftersom att medarbetarna är specialister på sina egna arbetsuppgifter krävs det inte någon stark styrning uppifrån. En informant uttrycker följande:

*“Alltså jag tror ju mer hierarki du har desto större risk är det att det blir // konflikter eller i alla fall att folk tittar snett på varandra // här har vi en ganska platt organisation, och det är ju min chef som har bestämt det // men jag tror inte på för mycket hierarki”.*

En annan informant har liknande tankar vilket kan skildras genom citatet ”*Jag är ingen som går in och petar i detaljer // jag utgår från att mina medarbetare vet sitt uppdrag // frihet under ansvar tänker jag*”.

#### **5.3.4. Sammanfattning organisation**

Samtliga chefer betonar vikten av kommunikation och goda relationer för att skapa en organisationskultur som motverkar konflikter. De beskriver också att stress och ojämn arbetsfördelning i organisationen kan ge upphov till konflikter mellan medarbetare. Maktpositionen uppfattar de som nödvändig att använda när konflikter snabbt behöver hanteras. Hierarkiska strukturer i organisationen beskriver de flesta informanter kan skapa konflikter samt att deras egna organisationer är platta och kännetecknas av frihet under ansvar.

## 6. Analys

I denna del analyseras resultatet av intervjuerna med hjälp av teorier och egna reflektioner. Eftersom uppsatsen har en abduktiv utgångspunkt pågår det en ständig pendling mellan empiri och teori. Avsnittet har samma huvudrubriker som den teoretiska och empiriska delen, för att skapa en så tydlig röd tråd som möjligt.

### 6.1. Konflikthantering

I den första delen analyseras konflikthantering mellan medarbetare utifrån olika definitioner, förebyggande arbete, pågående konflikter samt reflektioner efter en konflikthantering.

#### 6.1.1. Chefernas definition av konflikt i relation till teoretisk definition

Enligt informanterna är en konflikt när två personer inte kan samarbeta och har olika intressen eller uppfattningar av exempelvis en viss arbetsuppgift. Deras definition sammanstämmer med den som framkommer i teorin där många forskare beskriver en konflikt som en uttryckt meningsskiljaktighet mellan minst två oberoende parter som upplever oförenliga mål (Hopkins & Yonker, 2015; Kirti, 2016; Lawless & Trif, 2016; Losa Iglesias & Becerro de Bengoa Vallejo, 2012). En informant beskrev att även om det endast är en part i konflikten som upplever en motsättning, är det en konflikt. Liknande beskriver Jensen (2015) att en konflikt innebär att minst en part i en interaktiv kommunikationssituation upplever en kognitiv eller affektiv motsättning. Vidare var informanterna tydliga med att poängtera det faktum att meningsskiljaktigheter inte måste innebära att konflikter uppstår, utan istället kan vara utvecklande och leda till kreativitet. Liknande beskriver Özkalp, Sungur och Özdemir (2009), att oenigheter som erkänns och hanteras på ett korrekt sätt kan leda till personliga och organisatoriska fördelar. Vissa informanter var däremot mer försiktiga med att använda just ordet konflikter i relation till utveckling utan menade istället att meningsskiljaktigheter som inte hunnit bli konflikter främjar utveckling. Larsen (2002) och Özkalp, Sungur & Özdemir, (2009) tillsammans med andra forskare beskriver, till skillnad från dessa informanter, att hantlade konflikter kan främja utveckling och organisatoriska fördelar. Att informanterna ser olika på vad en konflikt kan resultera i kan förklaras med Hopkins och Yonker (2015) som beskriver att konflikter är dubbelsidiga då de kan leda till innovation men också fientlighet.

Informanterna uppfattar att den främsta orsaken till konflikter är missförstånd. Att konflikter uppstår beror således på att medarbetarna uppfattar arbetsuppgifterna olika, hur en uppgift ska utföras och vad som behöver göras. Det kan kopplas till vad Hopkins och Yonker (2015) beskriver som en uppgiftskonflikt eller processkonflikt, dvs. medvetna skillnader i arbetet och hur mål ska uppnås. Larsen (2002) beskriver också yrkesmässig eller saklig relaterad konflikt, som en oenighetskonflikt. Vidare beskriver informanterna att konflikter som grundar sig i osämja mellan medarbetare inom deras personliga relationer också förekommer, även om dessa inte tillhör de vardagliga konflikterna. Med andra ord att medarbetare innehar personliga relationer med varandra, där de av personliga skäl blivit ovänner, vilket i sin tur påverkar relationen på arbetsplatsen. Detta beskriver Larsen (2002) som affektiva/problemkonflikter där konflikten är kopplad till personliga förhållanden och relationer. På samma sätt beskriver Hopkins och Yonker (2015) denna typ av konflikt med benämningen relationskonflikt. Ett exempel på en relationskonflikt som en informant tar upp är ett fall som han beskriver på följande sätt ”

*två som hade varit bästa vänner i ett litet ämne och sen plötsligt kände man vad hände nu då? de börjar bli ovänner och så tog jag enskilda samtal för och det visade sig // det handlade både om privat för de umgicks privat”.*

Utifrån resultatet kan en tolkning kring informanternas skillnader i inställningen till konflikter utformas. Majoriteten av informanterna upplevs ha aktiv inställning mot konflikter och en mindre del upplevs ha en mer passiv inställning mot konflikter. Denna tolkning grundar sig i de besvarade frågorna om informanterna uppmuntrar till konflikter och deras attityd mot konflikter. Det framkom också i det subtila, såsom kroppsspråk, nervösa skratt, stammande och mellan raderna i andra svar. Detta beskriver Jensen (2015) som informanternas icke-verbala kommunikation. Attityden mot konflikter kan påverka en persons konflikthantering eftersom ens attityd är grundläggande för hur vardagliga händelser tolkas och bidrar till att tillfredsställa våra behov och att nå mål (Angelöw, Jonsson & Stier, 2015). Informanterna som vi upplevde ha en mer aktiv inställning mot konflikter beskrev att konflikter som synliggörs och hanteras kan vara givande och utvecklande, vilket stärks av Larsen (2002) som redogör för att motsättningar kan vara givande för organisationen, i form av nya idéer och diskussioner. Informanterna som upplevs ha en mer passiv inställning till konflikter beskrev istället konflikter som något av ondo och la inte någon vikt vid att vidare utveckla den tanken under intervjun. De framförde inga direkt positiva effekter av konflikter. Detta kan genom Özkalp, Sungur och Özdemir (2009) stärkas vara naturligt eftersom de beskriver att det mest förekommande är att människor betraktar konflikter som något negativt. Informanterna med den passiva inställningen mot konflikter innehar således de tankar som är mest frekventa gällande fenomenet. Vidare understryker däremot Özkalp, Sungur och Özdemir, (2009) vikten av att effektiva ledare inte är undvikande utan vill hantera konflikter i organisationen.

### **6.1.2. Förebyggande åtgärder**

I resultatet framkommer det att informanterna uppfattar det proaktiva och förebyggande arbetet som en viktig del vid hantering av konflikter. Det gör cheferna genom att exempelvis skapa relationer och förtroende, vilket Larsen (2002) beskriver är en förutsättning för att en tredje person i skall kunna lyckas med en konflikthantering. *“...Alltså dina medarbetare ska inte vara rädda för dig, alltså då får ni ingen dialog, du måste visa att du bryr dig! ...”* med detta citat visar informanten liknande vad Larsen (2002) beskriver, att målet är att som chef vara objektiv och neutral för att få personerna i konflikten att fokusera på problemet och inte på att angripa varandra. Andra förebyggande åtgärder som en informant nämnde var vikten av att ha koll på hur de anställda mår genom att *”hålla tentaklerna ute”*. Även att tänka över sitt eget beteende som chef genom att exempelvis upptäcka en omedveten favorisering av sina medarbetare som skulle kunna leda till en konflikt. Denna åtgärd kan stärkas av Jensen (2015) som beskriver att konflikter kan hanteras i tre steg, där det första steget innebär att innan en tänkbar konflikt ändra sitt beteende för att på det sättet förhindra konflikten att uppstå, således undvika det som skulle orsaka konflikten. Informanterna menade att det är enklare att hantera konflikter innan de uppstått och eskalerat vilket kan ske i det första steget som Jensen (2015) beskriver. Informanterna uppfattar även att när en konflikt inte upptäcks i det första steget eller *”i tid”*, så blir den mer svårhanterad eller omöjlig att lösa på ett lämpligt sätt. Då kan istället utfallen bli varningar, omplaceringar eller att någon medarbetare säger upp sig.

Något informanterna såg som förebyggande åtgärder för att hantera konflikter på arbetsplatsen var att ta in externa konsulter som arbetar med team-building i arbetsgruppen utifrån organisationens mål. Detta kan ses som en fördel då Ralph et al. (2013) beskriver att en utomstående person gör det möjligt för personerna i gruppen att titta på en situation objektivt och rationellt med målet att skapa det bästa möjliga resultatet. Informanterna använde denna team-building för att ta in olika individers och grupperns åsikter på arbetsplatsen. Enligt Khun och Pooles (2002) två delmodeller i en gruppkonflikthantering är den integrerade modellen mest lämplig för att integrera flera behov och problem i syfte att kompromissa och skapa bästa möjliga resultat i gruppen. Att informanterna låter medarbetarna på arbetsplatsen framföra sina funderingar redan innan konflikter uppstår kan således vara ett klokt förebyggande arbete mot konflikter.

### 6.1.3. När en konflikt har uppstått

I resultatet framkom chefernas uppfattning om hur en konflikt ska hanteras beroende på konfliktens natur, vilket kan kopplas till det situationsanpassade ledarskapet som innebär att olika ledarskapsstilar är lämpade till olika situationer där det är viktigt för ledaren att vara anpassningsbar (Nilsson, et al., 2011). Lawless och Trif (2016) beskriver att chefer ändrar sin hantering av konflikter beroende på aspekter av situationen. Detta är även något som informanterna själva uppfattar att de gör, då de var tydliga med att deras konflikt-hantering ser annorlunda ut, beroende på vad en situation kräver. Det kan exempelvis vara att de i vissa sammanhang har samtal med medarbetarna själva men i andra fall tar de in extern hjälp. Vidare utvecklar Jensen (2015) denna teori genom en situationsanpassad konfliktmodell som utgår från att hanteringen av konflikter beror på kopplingarna mellan relationsmål och resultatmål. Dominanslösningen som har ett högt resultatmål och lågt relationsmål kan kopplas till en informant som beskrev att en konflikt vid vissa tillfällen kan hanteras genom att använda sin maktposition för att konflikten skall lösas snabbt. Det kan ske genom att exempelvis omlacera en av personerna eller visa att personen måste följa spelreglerna som finns på organisationen om arbetet skall fungera. Dämpningslösningen beskriver Jensen (2015) med ett lågt resultatmål och högt relationsmål där resultatet inte är den viktigaste aspekten. Denna metod är inte något som cheferna i den undersökta organisationen uppfattar aktuell att använda under en pågående konflikt. Vad Jensen (2015) beskriver som låt-gå-lösningen kan kopplas till de informanter som uppfattar att medarbetare skall kunna lösa sina konflikter själva, då det inte läggs ett så stort värde i utfallet. Det kan också kopplas till Bolman och Deal (2015) som beskriver ”gjuta olja på vågorna” genom att släta över och kringgå konflikter inom grupper. En informant som uttryckte följande *“Jag tror att man inte ska gräva för mycket i det som varit utan istället titta framåt”* kan under vissa sammanhang liknas med att tillämpa en låt-gå metod. Samarbetslösningen som innebär att ha ett högt resultatmål och ett högt relationsmål kan kopplas till informanten som vid ett tillfälle tog in en extern person för teamutveckling i gruppen men som då också utgick från målen i verksamheten (Jensen, 2015). Det som de flesta informanter såg som guldläget var att medarbetarna efter en konflikt skall ha en fungerande relation och kunna arbeta tillsammans vilket kan ingå i kompromisslösningen som innebär att ha ett medelhögt resultatmål och medelhögt relationsmål där ingen ska vinna eller förlora (Jensen, 2015). Ett exempel på att kompromiss eftersträvas av informanterna kan visas genom citatet *“Önskvärt är att ingen av dom inblandade blivit helt överkörda utan man känner att man fick något men man kanske också gav något”*. Liknande beskriver Jensen (2015) det andra steget i sin trestegsmodell, att en pågående

konflikt kan hanteras genom att förhandla fram en lösning som tillfredsställer båda parter, däremot beskriver han också att en pågående konflikt innefattar en starkare spänning på grund av känslor vilket kan orsaka en strävan efter att vinna konflikten eller ge efter för den andras önskan.

Problemlösningstilen framställs som den främsta metoden vid sökandet efter ömsesidiga alternativ (Kirti, 2016). Andra forskare framför också den integrerade stilen med en neutral inställning och emotionell-intelligens som optimala konfliktlösningsmetoder (Leung, Liu & Thomas Ng, 2015; Özkalp, Sungur & Özdemir, 2009). Dessa metoder liknar vad informanterna uppfattar att de främst försöker använda vid en konflikthantering.

#### **6.1.4. Reflektioner efter en konflikt**

Flera informanter talade om att en konflikt i stundens hetta kan vara svår att reflektera kring, och därav ser uppföljning och reflektion efter en hanterad konflikt som nödvändig. Det kan stärkas av Jensens (2015) trestegsmodell där det sista steget innebär att tänka över den nedtrappade eller avslutade konflikten och orsaken till den samt dra lärdom för att utveckla hanteringen av kommande konflikter på ett mer sunt och konstruktivt sätt. Efter en konflikt upplever de flesta cheferna att de får ökade kunskaper om sig själva, sin konflikthantering samt ser andras perspektiv.

Det framkom i resultatet att informanterna uppfattar att vissa konflikter som uttalats lösta i ett samtal mellan medarbetare i slutändan visats vara olösta och att konflikten fortfarande är befintlig mellan dem. Det kan förstås med hjälp av Hopkins och Yonkers (2015) redogörelse för att medarbetare kan reagera på konflikter genom en destruktiv reaktion som visar svårigheter i att hantera konflikten och komma förbi meningsskiljaktigheter. Av den anledning kan då dessa ”taggar” från någon eller båda medarbetarna finnas kvar. En konsekvens för medarbetare som inte agerar enligt det bestämda i samtalen beskrev en informant kunde vara omplacering, vilket också sågs som en negativ utgång av en konflikt. Denna hantering kan liknas med vad Kirti (2016) beskriver som en hantering av en konflikt genom en dominerande stil. Vidare beskriver Hopkins och Yonker (2015) att en dominerande konflikthantering ökar uppgiftskonflikter, förhållandekonflikter och stress. Detta kan tänkas vara en anledning till att informanterna i grunden uppfattar en dominerande still, exempelvis att omplacera, som något negativt. Cheferna påpekade dock att det kan vara nödvändigt att vidta denna åtgärd, men först efter att i första hand haft samtal med personen samt delgivit en skriftlig varning i försök att undvika omplacering. Det kan stödjas i att Hopkins och Yonker (2015) beskriver den dominerande stilen som olämplig när den används enskilt men effektiv när den används tillsammans med den integrerade stilen.

Andra orsaker till att en konflikthantering kan gå fel beskriver informanterna kan bero på att konflikten inte upptäckts i tid där chefen inte fått reda på bakomliggande orsaker som då gör den svårhanterad. Jensen (2015) beskriver att konflikter kan uppstå när kommunikationen varit otillräcklig, felaktig eller svag. Således kan dessa tillfällen när informanterna uppfattat konflikthanteringen utgång som negativ bero på missar i kommunikation samt missar i balansen att inte gå in för tidigt eller för sent i konflikten.

Fortsättningsvis beskriver Jensen (2015) att en kommunikativ kompetens i relation till konflikter innebär att kunna förlåta på ett uppriktigt sätt samt visa respekt för varandra. Informanterna menar att om detta saknas och medarbetarna i konflikten själva inte vill

lösa den, är även det en anledning till att konflikthanteringen inte leder till en positiv utgång. De var tydliga med att poängtera att medarbetarna skall ha en kollegial relation med respekt för varandra, men där det absolut inte är nödvändigt att de är goda vänner privat. Denna respekt och ett gemensamt mål hos de inblandade medarbetarna menar informanterna likt Jensen (2015) ligger till grund för att en konflikthantering skall bli lyckad. Tillsammans gav informanterna många exempel på konflikter som lett till negativa konsekvenser (dålig stämning, varningar, omplacering eller uppsägning) som de menade beror på att medarbetarnas vilja att lösa konflikten inte funnits där.

## **6.2. Ledarskap**

I följande del kommer ledarskapets betydelse för konflikthantering analyseras.

Cheferna talade om ledarskapets komplexitet liknande Nilsson et al. (2018) som beskriver att det kan vara nödvändigt att reflektera över vad i ledarskaps-begreppet som fokuseras på i den aktuella situationen. Är det personen som leder, ledarens position som chef i en hierarki, själva påverkansprocessen eller ledarens prestationer? Som tidigare nämnts, går det inte att analysera informanternas prestationer då vi inte har tillgång till den typen av data. Det som är möjligt att utgå från är deras uppfattningar, vilka var liknande gällande synen på ledarskap, men inte vad de i ledarskaps-begreppet la fokus på. Vissa tog upp själva påverkansprocessen, vissa tog upp vilka ledarskapsstilar de utövar och vissa tog upp reflektioner kring den politiska påverkan på deras egna ledarskap. Följande analys är präglad av vad informanterna fokuserade på inom ledarskap. Informanterna var tydliga med att framföra mer moderna synsätt på ledarskap då de fokuserade på förändring och utveckling. Det kan förklaras med Nilsson et al. (2018) som beskriver att trender präglar synen på ledarskap och ledarens roll samt att fokus för närvarande ligger på förändring och utveckling i organisationen. För att medarbetare skall lära och utvecklas beskriver Skule (2004) ledaren och organisationens ledarskap som viktiga förutsättningar. Därmed är det relevant för oss att analysera ledarskapets betydelse för chefers konflikthantering mellan medarbetarna.

### **6.2.1. Ledarskap och ansvar**

Trots att samtliga informanter förklarade att det inte står något om konflikthantering i deras arbetsbeskrivning var de tydliga med att de har ett ansvar och en skyldighet i att förebygga och ta tag i konflikter som uppstår. De flesta refererade till arbetsmiljölagen och även vissa till arbetsgivarpolicyn i organisationen. Eftersom de arbetar inom offentlig sektor kan denna skyldighet exempelvis utläsas i Sveriges Kommun och Landstings (2018b) beskrivning av att det finns en syn på att ledningen ska arbeta systematiskt med den fysiska och psykosociala arbetsmiljön, där ledarskapet ska generera förutsättningar för medarbetarnas hälsa. Även Larsen (2002) samt Hopkins och Yonker (2015) beskriver att chefen har ett ansvar för konflikter som har betydelse för verksamheten, vilket också kan vara en av de största utmaningarna för en chef. Den uppfattningen delar informanterna med dessa forskare då de beskriver att en av deras svåraste uppgifter är att se till att medarbetarna mår bra och trivs på sin arbetsplats.

Vissa informanter beskrev att de ser skillnader mellan ledarskap och chefskap. Exempelvis talade en informant om ledarskap som något som sker tillsammans med medarbetarna. Chefskap menade informanten utövas när de behöver fatta beslut som inte går i linje med



vad medarbetarna önskar och att ibland behöva peka med hela handen. Ellström et al. (2016) beskriver ledarskap på ett liknande sätt som informanterna gör, att effektiva ledare är hänsynstagande, stödjande och hjälpsamma mot sina anställda. Chefskap kopplar de dock till ansvar, planering, bemanning, budget etc. Det kan tolkas som att informanterna vid en konflikthantering i första hand vill utöva ett ledarskap och när det finns ett behov av att fatta snabba beslut, utöva ett chefskap.

Özkalp, Sungur och Özdemir (2009) redogör för att de flesta chefer anser att konflikter är något som bör undvikas till varje pris. Merparten av informanterna i denna studie menade däremot att konflikter kan vara en spännande utmaning som ger upphov till utveckling. Denna syn framkommer exempelvis genom en informants uttryck *“Som chef ska man inte tycka att en konflikt är ett misslyckande, det är bättre att agera i tid”*. Det kan stärkas genom Özkalp, Sungur och Özdemirs (2009) som redogör för att vissa chefer har detta synsätt, att konflikter kan skapa möjligheter samt att effektiva chefer inte undviker, utan hanterar konflikter inom organisationen.

### **6.2.2. Personlighet och förmåga till saklighet**

När det gäller informanternas personlighetsdrag, visar inte resultatet något tydligt samband mellan deras konflikthantering och personlighetsegenskaper. Ellström et al. (2016) redogör för att det inte gått att klarlägga några tydliga kopplingar mellan personlighetsegenskaper och ett effektivt utövat ledarskap. De flesta informanterna var tydliga med att framföra att de inte har någon konflikträdsla och att det är opassande att inneha en chefsroll i annat fall. Ellström et al. (2016) redogör för att det i viss mån visats att framgångsrika chefer har egenskaper såsom god människosyn, social mognad, god intelligens samt prestationsmotivation. Dahlgaard- Park (2012) beskriver också att för att tillgodose mänskliga mentala behov antas det att personliga kärnkompetenser samt intellektuell och emotionell kompetens uppfylls. Informanterna var tydliga med att framföra att personliga egenskaper och förmågan till att känna av en situation är viktigt för att kunna hantera konflikter.

Hopkins och Yonker (2015) beskriver att medarbetare kan reagera på konflikter på två olika sätt, genom en produktiv eller destruktiv reaktion (Hopkins & Yonker, 2015). De flesta informanterna kom in på samtalsämnet gällande olika reaktioner och personlighetsdrag hos medarbetarna. Hopkins och Yonker (2015) förklarar den produktiva reaktionen genom att individer lär sig av konflikter och hur de kan hanteras och den destruktiva reaktionen med svårigheter att hantera konflikter och komma förbi meningsskiljaktigheter. Liknande menade informanterna att vissa medarbetare får näring av konflikter och söker sig till dem, vilket innebär att de inte vill lösa konflikterna. Losa Igleasias och Becerro de Bengoa Vallejo (2012) beskriver att en individs självkänedom och karaktäristiska tillvägagångssätt för att lösa en konflikt är avgörande. Informanterna framförde att när medarbetare inte själva har viljan att hitta lösningar, blir konflikthanteringen mycket svår och det enda alternativet är att försöka visa förståelse och föra samtal med dessa medarbetare som ett första steg. Ellström et al. (2016) redogör för att effektiva chefer visar ett förtroende, lyssnar och visar uppskattning till sina medarbetare. Detta menade informanterna kan vara ytterst relevant och nödvändigt till de personer som söker sig till konflikter, för att undvika att något blossar upp. Andra lösningar på detta menar informanterna är att från början rekrytera ”bra” personal, som inte har dessa egenskaper, som att söka efter eller skapa onödiga konflikter.

Samtliga informanter uppfattar att det är ytterst viktigt samt att de inte har några problem med att hålla sig sakliga vid en konflikthantering. De skalar bort sina egna känslor samtidigt som de försöker få de inblandade att också skala bort känslor och titta mer objektivt på problemet. Informanternas uppfattning kan stärkas av Morrison (2008) som beskriver att effektiv konflikthantering innefattar kunskap om relationshantering samt hantering av andras känslor. Konflikter kan således inte helt elimineras, men en utvecklad färdighet av emotionell-intelligens kan vara till hjälp. Även Hopkins och Yonker (2015) redogör för att emotionella intelligens-förmågor för problemlösning, socialt ansvar och impuls-kontroll är viktigt för en lyckad konflikthantering. Detta gäller således både för chefen och medarbetaren. Informanterna uppfattar, som tidigare nämnt, att de enkelt kan hålla sig sakliga, lugna och hålla sina känslor i styr vid en konflikthantering. De påvisar således en emotionell - intelligens som de menar beror på den långa erfarenheten i ledarroller. Vidare beskriver Larsen (2002) att chefens uppgift är att göra de kognitiva konflikterna till konstruktiva, vilket en informants följande uttryck visar ett exempel på ” *det har jag alltid sagt, gör en lista på hur ni vill ha det istället för hur ni **inte** vill ha det, för det är ju så mycket trevligare sätt och lättare att få folk att faktiskt göra som man vill*”. Det kan även liknas med HR-perspektivet syn på att konflikter kan hanteras genom att utveckla färdigheter, leta efter gemensamma intressen, komma överens om grunder, granska sig själva och hantera olikheter. Men det kan också liknas med det strukturella perspektivets syn på konflikthantering, eftersom att personen i formell maktposition löser konflikter i förhållande till organisations mål (Bolman & Deal, 2015). I citatet framkommer det att informanten belyser att syftet med konflikthanteringen innebär att få folk att göra som personen själv vill. Det kan även därför kopplas till ”makt ger rätt” strategin som handlar om att få andra personer att ändra på sig (Bolman & Deal, 2015). Vissa av informanternas citat, som exempelvis detta, visar dubbla budskap som gör att det kan tolkas på flera olika sätt utifrån olika perspektiv.

### 6.2.3. Maktposition

Informanterna uppfattar att de är medvetna om hur deras maktposition kan påverka konflikthanteringen. Ralph et al. (2013) beskriver det som viktigt att förstå den teoretiska kunskapen om makt och konflikt när de hanteras i praktiken. Samtliga informanter har vid något tillfälle använt sin maktposition på ett eller annat sätt, för att påverka en medarbetares inställning eller utgången av en konflikt. Främst beskrev de viljan av att legitimera sin makt genom lagar och regler, liknande Webers (1938, 1947) grundläggande faktor rationalitet för att göra maktpositionen legitim. Informantens följande citat ”*Man har ju inte hotat med att någon kommer bli uppsagd (skratt) men jag kan ju säga såhär 'om du fortsätter med detta så får vi fundera på andra arbetsuppgifter'*” kan anknytas till Lawless och Trifs (2016) beskrivning av att en konflikthantering som kännetecknas av låga samarbetsnivåer är användbar för att hantera kortvariga, taktiska problem. Det kan också liknas med Webers (1983,1947) syn på tradition som en grundläggande faktor för att informanten genom normer och maktförhållanden gör det legitimt att få auktoritet att styra. Det kan även tolkas som att cheferna vid dessa tillfällen har vad Bolman och Deal (2015) benämner som det politiska perspektivets syn på konflikter där de använder sin makt för att besegra sina medarbetare och uppnå sina mål. När informanterna framför till sina medarbetare att vissa beteenden hos dem kan generera vissa konsekvenser för dem kan det också ses som att konflikthanteringen utövas genom Full -Range teorins

transaktionella ledarstil (Bass & Avolio, 1994). Detta eftersom Nilsson et al. (2018) redogör för att ledarstilen exempelvis kännetecknas av verktyg som ”piska och morot”.

Oftast menar informanterna dock att de tillsammans vill hitta lösningar med sina medarbetare och ta till ett vad Bolman och Deal (2015) kallar för HR- perspektiv och ett symboliskt- perspektiv, där det letas efter gemensamma intressen samt diskuteras och utvecklas fram mening och gemensamma värderingar. Det visas exempelvis då informanterna under samtal med medarbetarna tar hänsyn till den maktrelation som finns genom att exempelvis lyssna och visa förtroende samt tänka på andra attribut som kan påverka medarbetaren att få känslan av att chefen vill dig väl. Det kan liknas med Webers (1983,1947) grundläggande faktor karisma som innebär att personlig utstrålning och image gör maktpositionen legitim. Jensen (2015) kan stärka denna betydelse av utstrålning genom att kommunikation inte endast verbalt utan även i form av exempelvis gester, tonfall, ansiktsuttryck, poser, klädsel, ornament och bilder. Han skriver också om vikten för chefer att vara empatiska vid konflikthantering, vilket en informant instämmer med genom citatet ” *I grund och botten handlar det nog faktiskt om att vara snäll*”. När informanterna istället vill lyssna in och skapa förtroende kan det ses som en transformativ ledarstil vid en konflikthantering. Detta eftersom det transformativa ledarskapet bl.a. kännetecknas av att se varje medarbetare och vinna deras förtroende (Nilsson, et al., 2018).

Utifrån resultatet kan det tolkas som att informanterna vid en konflikthantering har en önskan om att utöva en transformativ ledarstil men vid många tillfällen utövar en transaktionell ledarstil. Det kan exempelvis bero på att deras bedömning avväger att ett transaktionellt ledarskap är vad situationen kräver i dessa lägen. Något som stödjer att informanterna utövar båda stilarna vid konflikthanteringar är Ellström et al. (2016) som beskriver att det kan vara en fördel med både transformativa och transaktionella förhållningssätt hos en ledare. I resultatet framkommer det att informanterna innehar en mix av dessa två, främst beroende på situativa aspekter. Även här framkommer det således att informanterna innehar ett situationsanpassat ledarskap (Nilsson, et al., 2018). Det kan exempelvis vara att det är lämpligt för en chef att anta olika ledarstilar beroende på om det är en relationskonflikt, uppgiftskonflikt eller oenighetskonflikt som uppstått. Vid en relationskonfliktshantering kan mer transformativa ledarskapsstilar krävas, där ledaren lyssnar och visar förtroende. Detta eftersom det handlar om motsättningar relaterade till interpersonella känslor mellan medarbetarna, vilket kan innebära att ledaren också måste ta hänsyn till dessa känslaspekter. Vid en uppgiftskonflikt eller processkonflikt där motsättningen handlar om hur arbetet och uppgiften ska uppnås, kan ett mer transaktionellt ledarskap vara lämpligt. Där ledaren är tydlig i vad som ska göras och hanterar situationen på ett aktivt sätt genom att påvisa konsekvenser av deras handlingar (Nilsson, et al., 2018). Likaså kan det vara omvänt, att relationskonflikter lämpligast hanteras med en transaktionell ledarstil för att få personerna att titta på problemet mer objektivt och ändra beteenden. Då kan istället uppgiftskonflikter och processkonflikter hanteras genom transformativa ledarstilar som kan leda till att varje medarbetare syns och får framföra åsikter, vilket i sin tur kan leda till utveckling. Detta kan liknas med att informanterna uppfattar saklighet men också empati som ytterst viktig vid en konflikthantering. Enligt informanterna handlar det om att anpassa till vad sammanhanget kräver och teorin visar på att effektiva ledare anpassar sitt ledarskap efter olika situationer (Lawless & Trif, 2016; Nilsson, et al., 2018).

## 6.3. Organisation

Följande del innehåller en analys kring organisationens betydelse för konflikthantering

### 6.3.1. Kommunikation och arbetsklimat

Bolman och Deal (2015) talar om vikten av att förstå organisationers komplexitet eftersom den drivs av människor. Kunskap om hur vi förutser mänskligt beteende är fortfarande begränsat och samspelet mellan individ och organisation gör det ännu svårare och mer komplicerat. Detta är något som informanterna tar upp när de pratar om att oavsett hur mycket de försöker skapa ett öppet klimat, där det är tillåtet att ha olika åsikter och att man tycker olika, kommer medarbetarna att uppfatta varandra som de själva vill. Det är alltså inte säkert att alla fortfarande vågar öppna upp sig och säga vad de tycker och tänker i en viss fråga. Det kan bero både på konflikträdsla men även att de inte upplever ett gehör för sina åsikter. Detta i sin tur kan skapa onödiga nötningar i gruppen och en frustration som eventuellt kan leda till konflikter. För att undvika sådana nötningar jobbar informanterna mycket med spelregler och strukturer i organisationen. Det skildras i en informants uppfattning; ” *Vi har lagt ner jättemycket tid på att ta fram gemensamma spelregler och att skapa strukturer där det ska vara ett sunt arbetsklimat*”. Losa Iglesias och Becerro de Bengoa Vallejo (2012) menar att olika konfliktlösningar varierar främst beroende på klimatet på arbetsplatsen. Bolman och Deal (2015) beskriver att det kan finnas skillnader mellan kulturen i ledarskiktet och ”verkstadsgolvet”. Därmed kan informanternas uppfattningar om det öppna klimatet på arbetsplatsen skilja sig från deras medarbetares uppfattningar.

Jensen (2015) tar upp kommunikation som en orsak till konflikter. När en kommunikation är otillräcklig, svag, nedvärderande eller möjligtvis för frispråkig kan det leda till konflikter. Detta tar även informanterna upp, genom exempel på situationer där en konflikt inte kunnat hanteras helt korrekt på grund av att de själva inte har fått ta del av hela utsagan av konflikten. Även tillfällen där de själva inte velat gräva djupare i konflikten och därför inte ställt de ”rätta” frågorna. Det menar informanterna kan hindras genom att anställa personer med liknande värderingar, vilket Angelöw, Jonsson och Stier (2015) menar leder till att medarbetarna passar in i organisationens normstrukturer eller regelsystem, där det finns en förväntan på ett ofta enhetligt och mer förutsägbart beteende. Där emot uppfattar en informant att det är konstigt att det inte sker fler konflikter på dennes arbetsplats då människorna där är väldigt olika och har olika viljor. Det tror informanten kan bero på att svenskar har en tendens att blunda för konflikter och ta tag i det när det blivit för stort. Det kan förklaras med att en viss kulturell bakgrund hos svenskar skapar denna syn på att konflikter är något som ska sopas under mattan (Angelöw, Jonsson & Stier, 2015). En annan informant uppfattar att öppna landskap på arbetsplatsen kan skapa onödiga irritationer eller nötningar och att det var tacksamt med egna arbetsrum som ger mindre risk för konflikter att uppstå. Vid öppna landskap kan det finnas en större chans för ökad kommunikation men också en risk för att denna otillräckliga, svaga, nedvärderande eller frispråkiga kommunikation att uppstå (Jensen, 2015).

Flera informanter framför vikten av att ha ett öppet klimat i organisationer där det finns utrymme att framföra sina åsikter. Bolman och Deal (2015) beskriver att större grupper innefattar individer med olika åsikter och målsättnings som kan leda till konflikter. Liknande informanterna framför Larsen (2002) vikten av att utveckla normer för hur oenigheter ska hanteras genom att ge möjlighet till medarbetare att uttrycka sig samt att betrakta

oenighet som en resurs istället för en källa till konflikt. De flesta informanter uppfattar således att de har utvecklade normer på arbetsplatsen där det finns en förväntan på ett ofta förutsägbart beteende. De beskrev också vikten av att vara tydliga kring medarbetarnas arbetsuppgifter. Angelöw, Jonsson och Stier (2015) beskriver att det finns rollstrukturer där individerna i organisationen är tilldelade olika uppgifter och att de formella rollerna ofta är enklare att förhålla sig till eftersom det då finns tydliga riktlinjer att följa. Finns det en tydlighet anses det alltså är vara enklare att förhålla sig till sin roll och sina uppgifter. Vidare beskriver Angelöw, Jonsson och Stier (2015) andra informella roller och normer som formar individer och grupper. De kulturella och sociokulturella roller och normer kan människor ha olika uppfattningar om. Informanterna som definierar kulturen på deras arbetsplats med ett öppet klimat framförde också att de har normer såsom att medarbetarna har ett utrymme att framföra sina åsikter. Redan i rekryteringen och inskolningen beskrev en informant att deras normer och värderingar framförs till den nyanställda. Denna informant beskrev även vikten av att rekrytera ”rätt” personal som har förmågan att själv hantera konflikter. Även att vid inskolningen för den nyanställda på arbetet välja ut ansvariga kollegor som har en positiv påverkan på personen. Precis som Nilsson et al. (2018) beskriver, börjar organisationssocialisationen redan här. Genom organisationsocialisation har då den nyanställda tagit till sig organisationens gemensamma kunskaper, färdigheter, attityder och värderingar för att lyckas arbeta och hantera de sociala arbetsrelationerna. Nilsson et al. (2018) beskriver att ledaren är en viktig socialisationsaktör vilket i detta fall stämmer in väl. Genom att välja ut ”rätt” kollegor som ansvariga vid den nyanställdas inskolning påverkar informanten utfallet av den nyanställdas uppfattningar. Samma chef beskrev även att de arbetar med gemensamma välkomstdagar för flera nyanställda inför varje läsår. Detta också för att de ska arbeta ihop sig och få en känsla för arbetsplatsen. Välkomstdagarna är också ett exempel på hur personer socialiseras in i organisationens normer, attityder och värderingar (Nilsson, et al. 2018). Ett exempel är då attityden eller normen kring konflikter på organisationen. Eftersom informanten som tog upp detta även framförde att det knappt finns konflikter mellan medarbetare på arbetsplatsen kan anpassad rekrytering och anpassad organisationsocialisation vid början av en anställning vara eventuella insatser för att genom skapandet av en god organisationskultur förhindra konflikter att uppstå i en organisation.

### **6.3.2. Hierarki och maktutövning**

*“Alltså jag tror ju mer hierarki du har desto större risk är det att det blir // konflikter eller i alla fall att folk tittar snett på varandra // här har vi en ganska platt organisation, och det är ju min chef som har bestämt det // men jag tror inte på för mycket hierarki”.*

Med detta citat framkommer det att informanterna uppfattar sina organisationer som platta. Cheferna menar att en platt organisation med stor frihet under ansvar för medarbetarna leder till färre konflikter då medarbetarna känner sig som specialister inom sina områden. Detta beskriver Ellström et al. (2016) som en fördel då effektiva ledare inte styr medarbetarnas arbete i detalj. Det kan också stärkas av Bolman och Deal (2015) som beskriver att en organisationskultur med ökad frihet och en begränsning av styrda regler kan främja individens kreativitet som i sin tur gynnar organisationen. Däremot beskriver de även att organisationer ofta har svårigheter med att balansera byråkrati och frihet. Informanterna var noga med att beskriva att personliga egenskaper hos medarbetare eller andra chefer i organisationen kan skapa konflikter. Bolman och Deal (2015) menar att det

finns en risk med att endast lägga fokus på enskilda individer i en organisation då det blir lätt att blunda för de svagheter som finns i systemet. Det kan påverka konflikthanteringen då sökandet efter lösningar och hanteringsmetoder kan försvåras. I resultatet framkommer det att informanterna uppfattas ha tillräcklig mängd makt för att hantera de flesta konflikterna. Däremot uppstod frågan hos oss om vissa informanter använde sin befintliga makt på ett korrekt sätt som Ellström et al. (2016) beskriver, då vissa menade att problemet ofta låg hos enskilda medarbetares personligheter eller inställningar snarare än att titta på organisationen som helhet. Precis som Ellström et al. (2016) beskriver, behöver en ledare makt för att styra och vara effektiv, vilket framkom gällande informanternas maktutövning inte var några problem. Informanterna visade en positivitet kring att konflikterna på arbetsplatsen oftast inte nådde dem utan hanterades av mellancheferna. Detta beskriver Bolman och Deal (2015) kan vara mer effektivt men också göra chefen mindre tillgänglig för medarbetarna på lägre nivå. Eftersom kommunikationen mellan medarbetarna och chefen förmedlas genom mellancheferna blir den enkla hierarkin mer långsam och invecklad. Informanternas organisationer kan därför präglas av en viss hierarki trots att de själva uppfattar den som platt. Detta kan påvisa en bristande insikt i att organisationerna präglas av karaktärsdrag som gynnar vissa och begränsar andra medarbetare (Bolman & Deal, 2015).

#### **6.4. Analyssammanfattning**

Informanternas definition av konflikter överensstämmer med den teoretiska definitionen, vilket exempelvis kan bero på deras akademiska lärarutbildning. Chefernas inställning och attityd mot konflikter är det som visat sig spela en väsentlig roll i hur och när upptäckten av en konflikt sker, hur den hanteras och sedan följs upp. Den fördjupade kunskapen som framkommit är således betydelsen av hur chefsens grundinställning påverkar konflikthanteringen. Två olika ytterligheter har upptäckts, en aktiv inställning och en passiv inställning. Informanterna med en aktiv inställning var snabba med att ge flera exempel på tidigare och nuvarande konflikter på arbetsplatsen. Dessa chefer var eniga om att konflikter och oenigheter kan främja kreativitet och utveckling. Redan vid upptäckten av en eventuell konflikt är den aktivt inställda chefen uppmärksam genom att direkt försöka få information om situationen, för att efter behov sätta in åtgärder. Konflikthantering enligt dessa chefer bör ske genom enskilda samtal och samtal tillsammans med båda parter, genom en samarbetslösning och integrerande stil där inblandade personer har chansen att komma till tals (Jensen, 2015; Hopkins & Yonker, 2015). Efter en konflikt framkom det som viktigt för de aktiva cheferna att reflektera kring orsaker till konflikten samt hur de vidare kan utvecklas och utföra ett förebyggande arbete mot konflikter. De framförde också vikten av att följa upp och kontrollera att situationen faktiskt blivit hanterad eller löst. Informanterna med den aktiva inställningen skilde mellan chefskap och ledarskap där de i första hand ville utöva ett ledarskap vid en konflikthantering genom att motivera, vara hänsynsfulla, förstående och hjälpsamma. Under samtalen med de inblandade medarbetarna var dessa chefer medvetna om att försöka tona ned den maktrelation som finns mellan dem. Detta för att lättare få medarbetarna att öppna upp sig och förmedla sina tankar kring situationen. De aktivt inställda cheferna påvisade inte någon konflikträdsla och de var tydliga med önskan om att skapa ett öppet arbetsklimat och relationer med samtliga medarbetare på arbetsplatsen. Dessa chefer betonade även att erfarenhet inte är det enda som utvecklar deras förmågor att hantera konflikter utan visade intresse av att

lära mer. De visade ett engagemang i att utveckla och utvecklas inom ämnet konflikthantering.

De passivt inställda informanterna uppfattade att de hade få konflikter på arbetsplatsen och var därmed inte lika snabba med att komma på exempel på tidigare och nuvarande konflikter på arbetsplatsen. Dessa chefer var inte lika övertygade om att konflikter främjar utveckling utan betonade mest negativa effekter som skapas av konflikter. De var inte lika uppmärksamma eller engagerade i att ha uppsikt över konflikter som eventuellt kan finnas på arbetsplatsen. Dessa chefer upplevdes till viss del mer undvikande mot konflikter. Deras stil vid en konflikthantering kan liknas med låt-gå-stilen då de först och främst vill att medarbetarna själva löser sina konflikter (Jensen, 2015; Nilsson, et al. 2018). Däremot var de tydliga med att framföra samtal som ett alternativ om det fanns ett behov för det. Reflektionen efter en konflikthantering uppfattades enligt dessa chefer bör fokuseras på att blicka framåt. De passivt inställda cheferna var snabbare med att etablera ett chefskap vid en konflikthantering där delegering och andra åtgärder som går snabbt sågs som lämpliga metoder. Liknande en dominanslösning var det mer naturligt och effektivt för dessa chefer att använda sin maktposition för att lösa konflikter (Jensen, 2015). Vissa påvisade även en konflikträdsla eller ett konfliktundvikande beteende. Liknande de aktivt inställda cheferna beskrev också de passivt inställda cheferna att de eftersträvade ett öppet arbetsklimat. De passivt inställda informanterna ansåg att erfarenhet har utvecklat deras förmågor att hantera konflikter. De upplevdes vara mer bekväma med att luta sig mot sin erfarenhet och inte särskilt intresserade av att läsa eller ta in ny kunskap om konflikter utifrån.

Trots att cheferna med de olika inställningarna påvisade flera skillnader i deras konflikthantering framkom även många likheter. Exempelvis att de uppfattar sig har liknande stilar när en konflikt hanteras i ett samtal, att de har ett ansvar för konflikter på arbetsplatsen samt att organisationskulturen påverkar hur konflikter uppstår och hanteras. Även om vi delat upp informanterna i två grupper växlar dessa chefer också mellan att vara aktivt och passivt inställda. Denna uppdelning baseras endast på chefernas generella uppfattningar men naturligtvis är verkligheten mer nyanserad. Hopkins och Yonker (2015), Kirti (2016), Khun och Pooles (2000), Lawless och Triff (2016) samt Özkalp, Sungur och Özdemir (2009) beskriver att en integrerad stil som inkluderar samarbete är den mest lämpliga metoden för att finna långsiktiga lösningar på konflikter. Chefer som innehar en aktiv inställning mot konflikter är enligt teorin således det mest fördelaktiga. Däremot kan en chef genom en aktiv inställning även vara passiv, då en aktiv inställning kan yttra sig på olika sätt. Vid vissa tillfällen kan du som chef vara aktiv genom att exempelvis inneha förståelsen om att vissa konfliktsituationer kräver att du backar och tar avstånd. Att vara aktivt inställd behöver således inte betyda att du snabbt måste agera eller lägga dig i andras konflikter.

Förutom betydelsen av chefernas olika grundinställningar visar också resultatet och teorin att medarbetarnas egen vilja spelar en viktig roll. Utan den riskerar konflikthanteringen att leda till ingenting alls eller en negativ utgång med exempelvis sämre arbetsklimat, omplacering eller uppsägning som konsekvenser. Annat som visat sig vara betydande vid en konflikthantering är chefernas förmåga att anpassa sin ledarstil beroende på situation samt deras utvecklade emotionella intelligens. En ledare som kan hålla sig saklig men samtidigt ta hänsyn till medarbetarnas känslor ses som mest fördelaktigt. Ytterligare något som utifrån studien visat sig vara lämpligt gällande konflikthantering är

det förebyggande arbetet, genom att skapa en organisationskultur där medarbetarnas åsikter och meningsskiljaktigheter kommer fram redan innan det har utvecklats till en konflikt.



## 7. Diskussion

Studiens sista kapitlet kommer behandla uppsatsen tre frågeställningar: *Hur uppfattar chefer konflikthantering mellan medarbetare? Hur uppfattar chefer ledarskapets betydelse vid konflikthantering? Hur uppfattar chefer organisationens betydelse vid konflikthantering?* Det kommer även inledas med en metoddiskussion som utgår från att reflektera kring vad vi egentligen kan säga utifrån metodvalen som gjorts. I den sista delen kommer även förslag till vidare forskning diskuteras.

### 7.1. Metoddiskussion

För att öka studiens tillförlitlighet följer en diskussion kring medvetna för-och-nackdelar med studiens metodval och dess betydelse för resultatet. En fundering gällande användningen av en kontaktperson för urval av deltagare i undersökningen har utvecklats (Urval, 4.3.2). Denna typ av urvalsmetod kan riskera att personer väljs med ett syfte att ge en ”bra” bild av organisationen. Generellt sätt framförde informanterna en mycket positiv bild gällande konflikter på sina arbetsplatser, där det ibland upplevdes som att de uttryckte vad som ”bör” sägas eller de ”rätta” sakerna. Det kan också ha påverkat vårt resultat och våra slutsatser. En annan eventuell risk med urvalet är att undersökningen baseras på chefer i en utbildningsförvaltning. Vi upplever att det i denna typ av förvaltning kan föreligga en förväntan på chefer att ställa upp på utbildningsinriktade intervjuer. Det kan bidra till att deltagarna hade en förväntan på att tacka ja när förfrågan om att delta ställdes av utbildningsdirektören. Alla informanter uttryckte ett intresse i att delta men trots det upplevdes vissa mindre intresserade än andra. Negativa aspekter med urvalets tillvägagångssätt kan således vara att en ensidig bild av fenomenet undersöks men också att deltagarna ställde upp med ett syfte att göra vad chefen förväntar och inte med den egna viljan att delta. En positiv aspekt med att göra urvalet tillsammans med kontaktpersonen anser vi är att de valda deltagarna innehar relevant information och erfarenhet för syftet med undersökningen. Detta hade inte varit möjligt utan kontaktpersonens hjälp eftersom vi själva inte har någon information om chefernas erfarenhet och kunskap. Att undersökningen är baserad på medarbetare inom utbildningsförvaltningen är också en fördel då vi fick tillgång till tio chefer inom samma organisation, som innehar liknande relevanta erfarenheter. Kontaktpersonen som har en relation med deltagarna bidrog troligen till att de var villiga att delta i undersökningen. Utan utbildningsförvaltningen och kontaktpersonen hade det blivit en större utmaning för oss att få tillgång till deltagare. Cheferna inom utbildningsförvaltningen är eventuellt kunnigare kring ämnet konflikter eftersom deras vardag är fokuserad på kunskap, lärande och utveckling. Det är därmed viktigt att vara medveten om att chefer inom andra organisationer möjligtvis inte hade svarat lika ”teoretiskt korrekt” eller varit lika medvetna som deltagarna i denna studie. Samtliga funderingar kring urvalet är något vi beaktat kontinuerligt under databearbetningen, men det valda tillvägagångssättet är det vi anser som det mest lämpliga alternativet. Det har bidragit till att personer som i annat fall är svåra att få kontakt med gick att nå och valde att ställa upp på intervjuer. Att urvalsprocessen gick snabbt var också en viktig del då vi hade begränsad tid att tillgå.

Intervjuerna genomfördes enskilt och inte i grupp med informanterna. Det anser vi är det mest lämpliga i relation till studiens ämne, då vissa personer uppfattar konflikter som ett känsligare fenomen. Om intervjuerna istället utförts i form av gruppintervjuer finns risken att mer blygsamma svar framförts med undanhållande av viss information. Under vissa

intervjuer upplevde vi att informanterna i början visade ett slags motstånd. Det skildrades genom att dessa personer ställde motfrågor, var nedlåtande i svaren eller skrattade nervöst och visade obehag med kroppsspråk eller tonlägen i rösten. Det upplevdes också som att dessa informanter tolkade att våra intervjufrågor innehöll rätt och fel svar. En förklaring kan vara att vi som intervjuare i början av dessa intervjuer inte lyckades skapa ett förtroende eller fick informanterna att känna sig obekväma. Det kan bero på en brist i vår intervjuteknik eftersom vi är nybörjare och inte har någon omfattad erfarenhet av detta. Alvesson (2011) beskriver att intervjuteknik tar tid att lära sig. Det är dock viktigt att poängtera att de flesta informanter inte reagerade på detta sätt, men att ett fåtal av dem gjorde det fick oss att förstå att fenomenet konflikter var känsligare än vad vi hade föreställt oss. För att minska risken att framföra en inställning eller åsikt från vår sida formulerades så öppna frågor som möjligt. Kontinuerligt under intervjuerna la vi, som tidigare nämnt, ingen vikt i att påverka eller lägga egna värderingar i svaren. Det som kan ha påverkat informanternas försvarsmotstånd är vårt kroppsspråk eller tonläge, som också är svårare för oss att analysera, även om inställningen hos oss var att uttrycka oss vänligt och neutralt. Att ett fåtal informanter i början av intervjuerna reagerade på detta sätt upplever vi inte påverkar uppsatsen resultat eftersom de svarade på samtliga frågor, trots att de var mer kritiskt inställda än de andra informanterna. Detta motstånd visades endast i början av intervjuerna och av ett fåtal informanter, därför är det troligtvis ingenting som ger studien större konsekvenser.

Intervjuguiden innehåller endast en fråga om ledarskap då vi hade en förhoppning om att informanterna själva skulle utveckla sina svar. Intervjupersonerna svarade inte som förväntat och de flesta chefer utvecklade inte sina svar eller fokuserade på politiska aspekter. Trots att följdfrågor ställdes framkom det inte något utvecklat resultat gällande ledarskap och personlighetsegenskaper. Under kapitlet ledarskap (3.3.2) framkommer det att trots många studier om ledarskap går det inte att dra kopplingar mellan personlighetsegenskaper och ett effektivt utövat ledarskap (Ellström, et al. 2016). Detta visar även resultat i denna studie. Det kan även diskuteras i vilken grad det är relevant att intervjua chefer om deras ledarskap då det endast betraktas utifrån ett perspektiv. Uppfattningar om chefernas ledarskap från medarbetarna hade också varit värdefulla att ta del av för att öka möjligheten att besvara frågan. Samtliga ledarskapsavsnitt i uppsatsen är något kortare vilket påverkats av det begränsade materialet från intervjuerna, svårkopplad teori samt relevansen i att överhuvudtaget ställa frågor till chefer om deras sätt att leda. Även om ledarskapsavsnitten inte alltid innehåller lika utvecklade resonemang som de övriga avsnitten är de betydelsefulla när de sätts i relation till konflikthantering och därmed relevanta att redovisa för att uppnå studiens syfte.

Vi är medvetna om att våra slutsatser endast framkommer utifrån denna studiens resultat. Genom en observation av cheferna eller genom att filma intervjuerna hade andra resultat och andra slutsatser kunnat framkomma och formuleras. Detta grundas i att vi under vissa tillfällen fick en uppfattning om att det finns en skillnad i vad de uttrycker i ord om konflikthantering kontra hur det ser ut i verkligheten. Denna uppfattning skapades genom deras bemötande, deras exempel, attityder samt kroppsspråk. Eftersom intervjuerna är vårt insamlade materialet och vi inte har tillgång till någon observation eller inspelad film har vi således inte underlag för att analysera eller fördjupa vår uppfattning om det.

## 7.2. *Slutdiskussion*

Syftet med uppsatsen är, som tidigare nämnt, att med utgångspunkt i chefers uppfattningar fördjupa kunskapen om hur chefer hanterar konflikter mellan medarbetare. Resultatet av intervjuerna har visat att cheferna uppfattar konflikthantering som en ansträngande men naturlig del i arbetet. Det har visat sig att en tydlig och rak kommunikation är ytterst viktig vid en konflikthantering. En konflikthantering består av ett proaktivt arbete, samtal med de inblandade medarbetarna samt en reflektion kring konflikten i efterhand. Det har också framkommit att ledarskapet är en betydande del vid en konflikthantering. Främst genom att skapa goda relationer och att anpassa sin ledarstil efter olika situationer, där chefen i en del sammanhang bör lyssna och stötta och i andra fall ta snabba beslut. Vid en konflikthantering bör en ledare också inneha en utvecklad emotionell-intelligens med förmågan att hålla sig saklig och samtidigt visa empati för medarbetarnas känslor. Organisationskulturen är också något som framkom som en betydelsefull del vid en konflikthantering. Fördelaktigt är en plattare organisation med ett öppet klimat och en stark kommunikation. Även att organisationen inte innehåller allt för mycket regler och riktlinjer som begränsar medarbetarnas utrymme att vara kreativa eller framföra sina åsikter. Team-utveckling och ett förebyggande arbete med arbetsklimatet har visat sig vara främjande för att behandla eventuella konflikter i tid.

Något som vi tydligt tolkar är att chefernas uppfattningar om konflikthantering i relation till ledarskap och organisationskultur hänger samman. Det går således att se skillnader mellan de aktivt eller passivt inställda cheferna i förhållande till deras uppfattningar om ledarskap och organisation. De chefer som uppfattar konflikthantering främst i förhållande till samtal och sedan uppföljning visade också att integrerade och utvecklande ledarskapsstilar är viktiga. Även att organisationskulturen skall främja kommunikation och relationsbyggande. Dessa personer tolkar vi visade mer av en aktiv attityd mot konflikter. De chefer som uppfattar att en konflikthantering främst innebär att låta parterna själva lösa konflikten visades också utöva en låt-gå-ledarskapsstil och såg snabba beslut som viktiga. Dessa chefer beskrev att en organisationskultur bör innehålla en stark och tydlig kommunikation, således ett öppet klimat där problem snabbt bör lösas. Dessa chefer tolkar vi visade mer passiv inställning mot konflikter.

Det framkommer tydligt att samtliga chefer uppfattar att de har ansvar för konflikter mellan medarbetare på arbetsplatsen. De har däremot en splittrad bild gällande hur tydligt det framställs i arbetsbeskrivningen. Detta gör att vi upplever att tydligare gemensamma riktlinjer kring hur man ska arbeta med konflikter i organisationen kan behövas. Dels för att det inte alls framkommer i arbetsbeskrivningen och dels för att många chefer ser konflikthantering som en av de stora utmaningarna i arbetsrollen. Ett sätt att hantera det kan vara genom att skapa en tydligare vägledning gällande konflikthantering som står utanför arbetsrättsliga frågor.

Sammanfattningsvis visar studiens fördjupade kunskap att chefer arbetar med konflikthantering på flera olika sätt och en viktig förutsättning har visat sig vara kommunikation. Viktigt är även att det finns en ett lämpligt ledarskap för situationen och en organisationskultur som innefattar förutsättningar som kan förebygga konflikter men också vägleda arbetet med konflikthantering i organisationen. Chefernas olika inställningar har visat sig påverka konflikthanteringen. Den aktiva inställningen ses som den mest lämpliga men den passiva inställningen kan också vara fördelaktig i vissa situationer, exempelvis när kortvariga och snabba beslut måste tas. Även om cheferna är uppdelade i olika inställningar visade samtliga inslag av både aktiva och passiva drag. Eftersom de visade drag

av båda tror vi att en chef har stora möjligheter att förändra sin inställning. Om ett engagemang och intresse finns, kan en mer passivt inställd chef bli en mer aktivt inställd chef.

### ***7.3. Förslag till vidare forskning***

Efter intervjuerna med organisationens chefer fick vi en stark vilja att höra hur medarbetarna uppfattar chefernas konflikthantering. Resultatet i denna studie är intressant men kan bli mer nyanserad genom att även studera medarbetarnas perspektiv på fenomenet. Det var för oss inte möjligt att genomföra den typen av studie i förhållande till vår tidsram och deadline. Vi ser därför gärna att vidare forskning kring konflikthantering inkluderar både chefernas och medarbetarnas perspektiv i empirin. Denna studie har skapat en ökad förståelse för hur chefer uppfattar konflikthantering och det skulle därför vara intressant att utveckla detta genom en studie som skapar en ökad förståelse för hur medarbetarna uppfattar chefers konflikthantering. Detta skulle kunna göras med utgångspunkt i resultaten från denna uppsats i form av en kombination av en kvantitativ och kvalitativ undersökning. Enkäter till medarbetarna skulle kunna skickas ut för att samla in deras generella uppfattningar kring konflikthantering på ett snabbt sätt. Utifrån resultaten från enkäterna kan sedan intervjuer med vissa av medarbetarna genomföras, för att få en djupare bild. Resultat från denna typ av studie kan ge en helhetsbild av hur konflikthantering uppfattas se ut i dessa verksamheter inom kommunens utbildningsförvaltning. Vidare forsknings skulle även kunna vara att undersöka chefers uppfattningar om konflikthantering i andra organisationer. Det skulle ge en bredare bild av fenomenet men även ge inspiration organisationer emellan hur man som chef kan arbeta med konflikthantering. Det skulle också vara intressant att genomföra en jämförelse av konflikthantering mellan chefer på olika typer av organisationer, för att se vilken betydelse kontexten har. Förslagsvis genom att jämföra fenomenet i olika branscher eller en jämförelse mellan privata och offentliga verksamheter.

## Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.
- Angelöw, B., Jonsson, T. & Stier, J. (2015). *Introduktion till socialpsykologi* (3., [omarb.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljölög (SFS 1977: 1160). Hämtad från Regeringskansliets webbplats: <http://rkrattsbaser.gov.se/sfst?bet=1977:1160>
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser* (3., [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B.M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 71 (8), 18-40. doi: 10.1177/107179190000700302
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik* (4., [uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (5., [uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl.). Malmö: Liber.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Core values - the entrance to human satisfaction and commitment. *Total Quality Management*, 23(2), 125-140. doi: 10.1080/14783363.2012.655067
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P., Fogelberg Eriksson, A., Kock, H. & Wallo, A. (2016). *Mot ett förändrat ledarskap?: om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2011). *Organizational politics*. *APA Handbooks in Psychology*. *APA handbook of industrial and organizational psychology* [Elektronisk resurs]. Hämtad från

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=46863b3a-9a1d-463a-8d5b-7aa041a3c367%40sessionmgr4009>

Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys* (2., utök. uppl.). Stockholm: Liber.

Fogelberg Eriksson, A. (2005). *Ledarskap och kön: en studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*. (Doktorsavhandling, Linköping Studies in Arts and in Science, 331). Linköping: Linköpings universitet, 2005. Linköping. Tillgänglig: <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:20561/FULLTEXT01.pdf>

Hopkins, M. M., & Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226-244. doi: 10.1108/JMD-04-2013-0051

Jensen, M. (2015). *Interpersonell kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Khun, T., & Poole, M. S. (2000). "Do conflict management styles affect group decision making?". *Human Communication Research*, 26 (4), 558–590. doi:10.1093/hcr/26.4.558

Kirti. (2016). Organisational conflict and most preferred conflict management styles (a research study conducted at ntpc, patna). *CLEAR International Journal Of Research In Commerce & Management*, 7(5), 92-100. <http://eds.a.ebscohost.com/ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=3844a138-bc33-4b67-9606-31dc37d6fcca%40pdc-v-sessmgr05>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Lawless, J., & Trif, Aurora. (2016). Managing Interpersonal Conflicts at Work by Line Managers. *Irish Journal of Management*, 35(1), 74-87. doi: 10.1515/ijm-2016-0005

Larsen, R. (2002). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.

Leung, Anita M.M., Liu, S., & Thomas Ng, S. (2005). Is there a relationship between construction conflicts and participants' satisfaction?. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(2),149-167. doi: 10.1108/09699980510584494

Losa Iglesias, M.E., & Becerro de Bengoa Vallejo, R. (2012) Conflict resolution styles in the nursing profession. *A Journal for the Australian Nursing Profession*, 43(1), 73-80. doi: 10.5172/conu.2012.43.1.73

Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 974-983. doi: 0.1111/j.1365-2834.2008.00876

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer* (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Ralph, N., Welch, A. J., Norris, P., & Irwin, R. (2013). Reflections on power, conflict and resolution for the perioperative environment. ACORN. *The Journal Of Perioperative Nursing In Australia*, 26 (1), 19-22. <http://eds.b.ebsco-host.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=3844a138-bc33-4b67-9606-31dc37d6fcca%40pdc-v-sessmgr05>

Regeringskansliet. (2015). *Offentlighetsprincipen*. Hämtad 2018-11-27 från <https://www.regeringen.se/sa-styrs-sverige/det-demokratiska-systemet-i-sverige/offentlighetsprincipen/>

Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the work workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8-20. doi: 10.1111/j.1360-3736.2004.00192.x

Suntarbetsliv. (2018). *Verktyg*. Hämtad 2018-11-27 från <https://www.suntarbetsliv.se/verktyg/>

Sveriges Kommuner och Landsting. (2016). *Kommungruppsindelning 2017: OMARBETNING AV SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTINGS KOMMUNGRUPPSINDELNING*. Stockholm: Sveriges Kommun och Landsting.

Sveriges Kommuner och Landsting. (2018a). *Så styrs en kommun*. Hämtad 2018-11-27 från <https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>

Sveriges Kommuner och Landsting. (2018b). *Chefs- och ledarskap*. Hämtad 2018-11-27 från <https://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/chefsochledarskap.1400.html>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

Weber, M. (1983). *Ekonomi och samhälle: förståendesociologins grunder*. Lund: Argos.

Özkalp, E. Ö. Sungur, Z., & Özdemir, A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal Of European Industrial Training*, 33(5), 419–438. doi: 10.1108/03090590910966571

# **Bilagor**

## ***Bilaga 1***

### **Informationsbrev**

Hej!

Vi är två studenter som läser personalvetenskap vid Lunds universitet. Vi skriver nu vår kandidatuppsats (C-uppsats) i pedagogik och har valt att inrikta oss på hur chefer hanterar konflikter mellan medarbetare. För att kunna analysera detta har vi valt att intervjua er chefer som arbetar inom utbildningsförvaltningen i Lunds kommun.

Vi beräknar att intervjun tar cirka en timme och vi uppskattar att ni tar er denna tid. Vi kommer att vara två personer under intervjun, och föredrar om intervjun kan spelas in (endast ljudinspelning) för att underlätta bearbetningen av data. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt och du kommer kunna ta del av undersökningen under början av nästa år.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,  
Daniella Möller & Didi Nordström

## ***Bilaga 2***

### **Intervjuguide**

#### ***Inledning***

- Vi berättar kort om oss och vår utbildning.
- Vi är intresserade av att analysera hur chefer uppfattar hur de hanterar konflikter mellan medarbetare och är därför glada över att du ställer på en intervju.

#### ***Formalia***

- Ditt deltagande är frivilligt och du kan avbryta intervjun när som helst. Din medverkan kommer inte att kunna kopplas till dig personligen. Era namn kommer inte att skrivas ut, endast en kort beskrivning av er chefer generellt. Detta gör vi för att det ska bli mer lättförståeligt för läsaren.
- Är det okej för er att vi spelar in intervjun för att enklare kunna analysera vår data? Inspektionen kommer att transkriberas så fort som möjligt och sedan raderas. Det insamlade materialet kommer enbart användas för studiens ändamål och lämnas inte vidare till obehöriga parter. Vill du ha tillgång till vår transkribering av intervjun när den är färdigställd?
- Är det något du undrar över eller vill fråga innan vi startar?

#### ***Inledande frågor***



- Berätta om din tjänst, hur länge du haft den och din roll som chef här
- Beskriv vad ledarskap innebär för dig.
- 

### ***Huvuddel***

- Kan du beskriva vad en konflikt är enligt dig?
- Finns det konflikter mellan dina medarbetare?
- Vad tror du är orsaken till att konflikter uppstår mellan medarbetare på arbetsplatsen? Kan du ge exempel?
- Vad har du för attityd mot konflikter mellan medarbetare?
- När blir en konflikt ett problem?
- Anser du att konflikter generellt sett påverkar dig som chef positivt eller negativt?
- Tror du att det påverkar dina medarbetare på samma sätt?
- Hur hanterar du konflikter mellan medarbetare?
- Uppmuntrar du dina medarbetare till konflikter?
- Vad tror du är viktigt för att kunna hantera en konflikt med positiv utgång?
  - Vad blir fel vid en negativ utgång?
  - Tror du att kommunikation spelar en roll i konfliktens utgång?
- Vad är en positiv utgång efter en konflikt?
- Vilket ansvar har du som chef vid en konflikt som uppstår mellan medarbetare på arbetsplatsen? Står det i din arbetsbeskrivning?
- Vilken betydelse har arbetsklimatet/organisationskultur vid hantering av konflikter? Hur arbetar ni med det?
- Vad anser du kan läras av konflikter? Utveckla?

### ***Avslutning***

- Finns det något du vill tillägga?



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)**