

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

En kvalitativ studie om kommunikation, konflikt och konflikthantering i en operativ verksamhet på ett av Sveriges största elbolag.

“Well, conflict...I don't know what the Greek word means...”

A qualitative study on communication, conflict and conflict management in an operational occupation at one of Sweden's largest electricity companies.

Andrea Borrström & Hillevi Hansson

Förord

Vi vill här ta tillfället i akt att tacka alla de personer som bidragit till vårt examensarbete.

Först och främst vill vi tacka de informanter som gladeligen tog emot oss och deltog på intervjuer där vi fick ta del av deras tankar och reflektioner. Utan er hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra. Tack!

Vi vill tacka vår handledare Maria Appelqvist som gett oss hjälp och stöd. Tack!

Vi vill självklart även tacka våra nära och kära som har stått ut med oss under arbetets mest intensiva gång, för ert tålamod och all uppmuntran. Tack!

Slutligen vill vi även, må vara okonventionellt, tacka varandra. Tack för att vi vågade fråga varandra om att skriva examensarbetet tillsammans, trots att vi var okända för varandra. Tack för gott samarbete och tack för all arbetslust. Tack för att en av oss tog vid, när en av oss inte orkade. Tack för att vi inspirerade varandra att fortsätta när det kändes som svårast.

Allt blev bra, trots allt. Vilken resa vi har varit ute på!

Andrea Borrström & Hillevi Hansson

Januari, 2018

Sammanfattning

Denna studie, som skrivs på kandidatnivå, utgörs av en kvalitativ studie på ett av Sveriges största elbolag. Syftet med studien är att undersöka hur konflikt och konflikthantering tar sig i uttryck ur ett teoretiskt och empiriskt perspektiv av en induktiv karaktär. Det empiriska materialet baserar sig på semistrukturerade intervjuer. Slutsatserna vi uppnått är hur konflikter kan tolkas; majoriteten anser att konflikter är negativt, istället för utvecklande. En ytterligare slutsats är att olika individer hanterar konflikter på olika sätt. Dessutom fann vi att det finns olika sätt att kommunicera och det påverkar hur budskapet förmedlas samt att det är ledaren som sätter standarden för gruppklimatet och vilken attityd som används.

Nyckelord

Konflikt, konflikthantering, kommunikation, grupprocess, medarbetare, chef

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	4
1.1	Bakgrund	4
1.2	Problemformulering.....	5
1.3	Syfte och frågeställningar	6
1.4	Avgränsning.....	6
1.5	Målgrupp	6
1.6	Disposition.....	7
2	Tidigare forskning.....	8
3	Metod.....	10
3.1	Val av organisation.....	10
3.1.1	Vår roll i organisationen och hur det lett till urval av informanter.....	10
3.2	Val av undersökningsmetod	11
3.3	Tillvägagångsätt.....	12
3.4	Källkritik.....	14
3.5	Etiska överväganden.....	14
4	Teori.....	16
4.1	Vad är en konflikt?	16
4.1.1	Positiv eller negativ konflikt?.....	18
4.1.2	Omständigheter som kan leda till konflikter	19
4.1.3	Olika dimensioner av konflikter	20
4.2	Kommunikation och konflikt på organisationsnivå.....	20
4.3	Kommunikation och konflikt på gruppnivå.....	21
4.3.1	Grupprocesser enligt Yukl.....	22
4.3.2	Arbetsgruppen är ett forum för kommunikation.....	24
4.4	Sambandet mellan kommunikation och konflikter	24
4.5	Konflikthantering.....	25
4.5.1	Strategier för konflikthanteringsstilar.....	25
4.5.2	Tredjepart i en konflikthantering	26
4.5.3	ABC-modellen som konflikthanteringsverktyg.....	27
4.5.4	Centralisering och decentralisering	29
5	Samtal om kommunikationens och konfliktens dilemman.....	30
5.1	Hur ser medarbetarna på strukturen i gruppen?.....	30
5.1.1	Upplever alla sammanhållningen lika?.....	31
5.1.2	Kan de vara sig själva på arbetet och vågar de komma med idéer och förslag?	32
5.2	Har alla anställda samma väg att kommunicera?	33
5.3	Definitionen av begreppet konflikt	34
5.3.1	Vilka faktorer tror medarbetarna kan påverka och leda till konflikt?	35
5.3.2	Vilka faktorer tror cheferna kan leda till konflikter	37
5.4	Hur försöker medarbetare lösa konflikter?	38
5.4.1	Hur försöker cheferna hantera konflikter?.....	40
6	Slutsats.....	43
6.1	Förslag till framtida forskning.....	45

Referensförteckning

Bilaga 1 - Intervjuguide

1 Inledning

Det inledande kapitlet beskriver bakgrunden till denna studie, vår problemformulering, vilka syften samt frågeställningar studien har och hur vi valt att avgränsa studien. Avslutningsvis beskrivs studiens målgrupper samt studiens disposition.

1.1 Bakgrund

Människor spenderar majoriteten av sin vakna tid på arbetsplatsen och detta tillsammans med människor som de inte själva valt att arbeta med. Att arbeta för en trivsamt arbetsplats där konflikter inte är något som undanskuffas utan istället ses som något utvecklande kan anses viktigt. Flertalet artiklar från dagstidningar och fackförbund, som presenteras nedan, menar att konflikt och konflikthantering är en viktig del av vardagen på arbetsplatsen samt att kommunikation spelar en stor roll i detta. Nationalencyklopedin definierar begreppet konflikt på följande sätt; “konflikt (latin *confli'ctus* ’sammanstötning’, av *confli'go* ’sammanstöta’, ’kollidera’, ’råka i strid’, ’kämpa’)” (ibid., 2017).

I en artikel från Svenska Dagbladet refererar Edenhall till Nicklas Andén, konfliktbehandlare, som menar att bråk på arbetsplatser kostar både pengar och lidande samtidigt som jobbet blir sämre utfört. Konflikter kan även leda till sjukskrivningar, omplaceringar, minskad produktivitet och allmänt sämre arbetsklimat. Andén betonar även att samtidigt som individen har ett eget ansvar, innehar chefer och företagsledning en väldigt stor roll i arbetet för ett bra klimat på arbetsplatsen. (Edenhall, 2009, 13 mars)

Arbetsmiljöupplysningen¹ beskriver på sin hemsida hur det är väldigt vanligt med konflikter på en arbetsplats och att dessa kan uppstå både mellan individer och inom grupper. Om konflikter blir svåra kan det exempelvis bero på dåligt ledarskap eller otydlig företagspolicy, men även på mindre faktorer i arbetsmiljön såsom ett stökigt fikarum. (Arbetsmiljöupplysningen.se) På hemsidan för Suntarbetsliv som drivs av de fackliga organisationerna i samverkan med Sveriges Kommuner och Landsting samt Pacta, hänvisar Erikssen (2012) till Ewa Wikström, forskare på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Wikström understryker vikten av en fungerande kommunikation i arbetsgruppen och hur den

¹ Arbetsmiljöupplysningen ägs av Prevent, en ideell förening. Prevent ägs sedan av Svenskt Näringsliv, Landsorganisationen i Sverige (LO) och PTK.

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

innehar en central roll för gruppens arbete. Vidare refererar Erikssen (2012) till professorn Jens Allwood som arbetar på Institutionen för lingvistik vid Göteborgs Universitet. Allwood säger att vid kommunikation räcker det oftast inte enbart med tal, utan en måste även förstå och tolka andras beteende. (Suntarbetsliv.se)

Även hemsidan för Ledarna, Sveriges chefsorganisation, beskriver hur kommunikation sker med ord, skrift och kroppsspråk. Vi använder oss av både verbal och icke-verbal kommunikation och hemsidan understryker hur viktig den icke-verbala kommunikationen är. Hemsidan refererar till forskaren Albert Mehrabian som menar att när vi kommunicerar tolkar mottagaren oss genom sju procent från orden, 38 procent från röstens och så mycket som 55 procent från vårt kroppsspråk. (Ledarna.se)

1.2 Problemformulering

Vi vill med denna studie försöka nå en förståelse i hur konflikter uppstår. Detta gör vi med hjälp av vald teori samt en kvalitativ undersökning. Vi har undersökt hur konflikter förstås och hur konflikthantering sker i den undersökta organisationen vi gett namnet Energi, detta för att anonymisera företaget. Energi är ett ledande företag inom elbranschen och vi undersöker en av företagets många operativa enheter. På en operativ enhet innebär arbetet att ansvara för att kunderna i området har en trygg elleverans. Det innebär även att de arbetar med exempelvis felavhjälpning och underhåll, men även reinvesteringar i elnätet. De praktiska arbetsuppgifterna innebär att framföra projekt till dessa aktiviteter för att sedan kunna beställa själva utförandet av entreprenörer.

Att undersöka hur konflikter ser ut och förstås samt hur dessa hanteras av medarbetare i olika befattningar tror vi kan vara av intresse, inte enbart för medarbetarna inom vald organisation, utan också för arbetande inom andra organisationer. Om konflikter inte hanteras kan dessa bli större och eskalera. Vi tror även att konflikthantering är av väldigt stor vikt för motivation till arbete. Vår utgångspunkt är att konflikter behöver hanteras på ett väl fungerande sätt, annars tror vi att arbetsmotiveringen kan minska.

1.3 Syfte och frågeställningar

Det första syftet med denna studie är att ta reda på hur teori kan begripliggöra konflikter och konflikthantering samt hur konflikter uppstår på Energi. Ett andra syfte är att, tillsammans med empirin och teorin, förstå hur medarbetarna på Energi upplever att kommunikation sker och hur konflikter hanteras på arbetsplatsen. Det tredje syftet är att försöka förstå vilka faktorer som kan påverka kommunikation, konflikt och konflikthantering på Energi. Dessa syften utmynnar i tre frågeställningar:

- Hur kan begreppet konflikt empiriskt förstås i den valda organisationen, Energi?
- Hur upplever medarbetare att kommunikation och konflikthantering hanteras på Energi?
- Vilka faktorer kan påverka kommunikation, konflikt och konflikthantering på Energi?

1.4 Avgränsning

Denna studie kommer att avgränsas till den stationeringsort inom Energi vi undersökt samt till områden som berör konflikt och konflikthantering på företaget. En annan avgränsning vi mötts av är att vi, av etiska skäl, inte har kunnat ställa vissa frågor till informanterna utan att avslöja en annan informants svar och kommentarer. Vi inte kunnat frågat om namnet på en individ som nämns i intervjun för att sedan kunna söka en intervju med hen. En ytterligare avgränsning är att när Lync, ett datorprogram som används för kommunikation, nämns i det empiriska materialet avser vi att enbart nämna det som en chattfunktion då det var så informanterna beskrev det.

1.5 Målgrupp

Den primära målgruppen för denna uppsats är intressenter inom kurserna *Ledarskap och organisation*. En sekundär målgrupp är det undersökta företaget, som kan finna intresse av att få fördjupade kunskaper kring nuläget av hur kommunikation sker, hur konflikter och konflikthantering hanteras samt vilka faktorer som påverkar kommunikation, konflikt och konflikthantering på deras arbetsplats.

1.6 Disposition

Studien inleds med att presentera tidigare forskning. I kapitlet som följer presenteras den tidigare forskningen som vi funnit vara relevant för vår studie. Nästkommande kapitel behandlar vår undersökningsmetod. I detta kapitel ges en redogörelse för den metod och tillvägagångssätt som vi använt oss av för att genomföra studien. I metodkapitlet finns det även argument kring urval, källkritik samt etiska överväganden. I nästkommande kapitel redogörs den teori som använts för att belysa det empiriska material som insamlats. Detta analyseras sedan i studiens femte kapitel, med relevans av våra syften och frågeställningar. I studiens sjätte och sista kapitel sammanförs våra resonemang av analysen. Där har vi valt att lyfta fram de fynd vi funnit intressanta, vilka sedan utmynnar i slutsatser. Därefter ges förslag till framtida forskning.

2 Tidigare forskning

Nedan sammanförs olika studier som tidigare har forskat om liknande område som vi. De presenteras utifrån sitt syfte, hur författarna analyserat och samlat in material samt vad studien fått för resultat.

Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C (2015) visar i sin forskning att en konflikt inte alltid behöver vara negativ, utan kan istället utvecklande och detta ska gynna chefer i praktiken och främja forskning. Forskarna har använt sig utav två områden av teorier: temakonflikter och informationsbehandling. Studien organiserades sedan i tre perspektiv: uppgiftskomplexitet, informationsbehandling och konfliktuttryck, detta för att sträva efter att skapa en djupare förståelse för fördelaktiga konflikter. Dessa tre ger förklaring för att kunna förstå förhållandet mellan konflikt och prestanda i en grupp. Forskarna använde sig även av tidigare undersökningar för att stärka de tre perspektiven och antagandena. De tre perspektiven visade sig vara särskilt användbara för att förstå de olika sätt som en konflikt uppstår på och en förståelse hur det kan leda till högre prestanda i team. Även för att använda dessa syner för att kategorisera och förklara resultaten av tidigare arbete som har givit empiriska bevis för en positiv koppling mellan uppgiftskonflikt och lagprestanda. Forskarna skriver att resultaten är ibland spridda och oorganiserade, vilket gör det svårt att bestämma när och varför lag dra nytta av konflikter. Forskarna avser också att de värdefulla insikter till chefer som försöker förbättra arbetslagets prestanda. Dessutom har de även funnit att oenigheten ibland kan vara bra för en grupp, då det ger nya infallsvinklar. Vi anser att denna studie är relevant för oss, då även vi samlat information om att konflikt vanligtvis uppfattas som negativt. Vi har även funnit detta antagande i informationen vi insamlat av medarbetare och inte enbart chefer, vilket sätter nya dimensioner på en likartad iakttagelse.

Håkansson, S. och Kroon, H. (2017) har studerat ämnet konflikter i organisationer. Deras studie hade två syften, varav ett syfte var att med det studerade området ta reda på hur positiva respektive destruktiva konflikter i arbetsgrupper påverkar organisationer, detta ur ett chefsperspektiv. Studiens andra syfte är att ta reda på vem i den undersökta organisationen som ansvarar om det uppstår destruktiva och hur de kan förebyggas. För att genomföra studien har en jämförelse gjorts mellan teori och en empirisk undersökning. Det empiriska materialet samlades in genom intervjuer, både fysiska och genom mejl. Det empiriska materialet analyseras med teorier kring konflikter, konflikthantering och gruppens krav på cheferna. Även uppkomsten till konflikter och förebyggande teorier presenteras. Slutsatsen

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

författarinnorna kommer fram till är att konflikter är nödvändiga i organisationer. Att vissa konflikter är bra för att skapa diskussioner som kan leda till bättre beslutsfattande i organisationen. Genom konflikter kan problem belysas och kan leda till utveckling i organisationen. Det som författarinnorna slutligen kommer fram till är att det är av en stor betydelse hur cheferna väljer att hantera destruktiva konflikter. Vi anser att denna studie är högst relevant för vår studie då den behandlar ett likasinnat område och behandlar flertalet av de teorier vi också gjort. Vi hoppas att vi kan finna liknande fynd men med annorlunda perspektiv; exempelvis se det utifrån andra perspektiv än enbart chefernas. På detta vis avser vi kunna bidra till nya perspektiv till den fortsatta forskningen.

I sin studie avser Uzun, T. och Ayik, A. (2017) att bestämma förhållandet mellan kommunikativ förmåga och konflikthanteringsstilar hos skolrektorerna. Studien vänder sig till arbetande inom skola, skoladministratörer och rektorerna, samt hur dessa kan hantera och lösa konflikter. Studiens teori utformades av teorier kring kommunikation och konflikthanteringsstilar. Studiens empiri utformades med hjälp av enkäter besvarade av 245 stycken lärare, där 51 procent var kvinnor och 49 procent var män. Dessa enkäter utformades med hjälp av “The Communication Competence Scale” av Wiemann (1977) och “The Rahim Organizational Conflict Inventory-II” av Rahim (1983). Studiens författare fann ett meningsfullt förhållande mellan rektorernas kommunikativa kompetens och deras konflikthanteringsstilar, som visade att den kommunikativa kompetensen förutsåg konflikthanteringsstilen hos rektorerna. De lärarna som tog del av enkäten ansåg att rektorerna ofta använde sig av den undvikande och anpassningsbara konflikthanteringsstilen, vilket även blev ett av studiens resultat. Vi bedömer att denna forskning är relevant för vår studie då syftet var att finna samband mellan kommunikation och konflikthanteringsstilar. Syftet med vår studie är likartad i den betydelsen att vi har i avsikt att finna samband mellan kommunikation och konflikt, samt hur olika konflikthanteringsstilar kan urskiljas.

3 Metod

I detta kapitel avser vi att skriva om vårt tillvägagångssätt för att utföra studien. Våra val diskuteras och stöds av teorier. Vi presenterar även källkritik och kapitlet avslutas med etiska överväganden.

3.1 Val av organisation

Vår studie hade för avsikt att undersöka hur begreppet konflikt empiriskt kunde förstås. Becker (2011) lyfter problematiken kring att forskare av olika slag gärna vill hitta något ”nytt” snarare än att undersöka något redan tidigare undersökt. Becker (2011) menar att människor har en förmåga att tro att saker med samma namn är samma sak. Det är inte på något direkt uppenbart sätt samma sak att studera samma sak. Det är enbart så att människor har valt att ge det samma namn. (ibid., s. 99-101) Vi vet om att vårt undersökningsområde är välstuderat, men som Becker (2011) beskriver så är det inte samma sak att studera samma sak.

Valet av organisation skedde utifrån två kriterier. Det första kriteriet vi hade var att komma åt en organisation med förhållandevis tydlig hierarki där vi kunde utföra intervjuer i olika hierarkiska nivåer. Det andra kriteriet var att få möjlighet att intervjua lika många kvinnor som män. Vi kontaktade flertalet organisationen inom olika branscher. Vi fick visat intresse från ett privatiserat företag inom elbranschen, vilket var ett intressant företag att undersöka. Vi valde att ge företaget ett fiktivt namn, Energi, för att anonymisera företaget. Undersökningen skedde på en av Energis operativa enheter. På en operativ enhet innebär arbetet att ansvara för att kunderna i området har en trygg elleverans. Vidare innebär detta att de arbetar med exempelvis felavhjälpling och underhåll, men även reinvesteringar i elnätet. De praktiska arbetsuppgifterna innebär att framföra projekt till dessa aktiviteter för att sedan kunna beställa själva utförandet av entreprenörer.

3.1.1 Vår roll i organisationen och hur det lett till urval av informanter

En av oss uppsatsförfattare har tidigare arbetat på Energi en sommar och detta gav flera följder. Genom den tidigare anställningen kunde informanterna kontaktas direkt, istället för att en kontaktperson på Energi skulle utföra valet av informanter. Urvalet av informanter

skedde således genom direktkontakt till varje person genom mail. Av etiska principer gick vi direkt till personen, istället för att gå igenom en kontaktperson. Detta för att kontaktpersonen inte skulle välja ut individer som den anser “mer lojala” mot företaget. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) anser att det är bättre att forskaren väljer ut intervjupersoner för att urvalet inte ska vara manipulerat av kontaktpersonen (ibid., s. 40). Informanterna fick sedan själva välja att berätta för sina kollegor om de hade deltagit i en intervjusituation. Vi fick möjlighet att intervjua sex personer; tre kvinnor och tre män. Bland dessa informanter var två stycken chefer och fyra stycken var medarbetare. Intervjuerna var mellan 30–50 minuter långa vardera. Den varierande intervjutiden berodde på att vissa intervjuer blev relativt stängda, vilket vi tror kan bero på att området är känsligt.

En annan följd är att vi har fått beakta att det kan ha funnits relationer sedan tidigare mellan en av oss uppsatsförfattare och de anställda på organisationen. Detta löste vi genom att istället kontakta andra anställda på Energi än de som var närmast uppsatsförfattaren under arbetsperioden. De informanter som tycks haft en koppling till ena uppsatsförfattaren blev istället intervjuad av den andra uppsatsförfattaren. Vid de tre första intervjutillfällena närvarade vi båda uppsatsförfattare, detta för att gemensamt kunna tänka över vår intervjuguide och bedöma om någonting behövde utvecklas eller ändras på. Dessutom kunde den andra som inte ställde intervjufrågor, få möjligheten att observera och på så sätt ställa ytterligare frågor. Vi strävade efter att båda uppsatsförfattare skulle närvara vid samtliga intervjutillfällen. På grund av sjukdom kunde detta tyvärr inte efterlevas och vid de tre efterföljande intervjutillfällena deltog enbart en av oss uppsatsförfattare. Då vi efter de tre första intervjutillfällena reviderade vår intervjuguide ansåg vi att det inte hade någon vidare påverkan på genomförandet, bortsett från att det inte fanns en andra person som kunde observera och ställa ytterligare frågor.

3.2 Val av undersökningsmetod

Denna studie är utformad genom en *induktiv ansats*. Halvorsen (1992) beskriver att syftet med ett tillvägagångsätt av en induktiv karaktär är att få en helhetsförståelse för ett visst fenomen och inte undersöka teorins styrka. Den induktiva ansatsen är bra då forskaren inte nämnvärt har djupgående kunskaper inom det studerade område. (ibid., s. 78) Bryman (2011) beskriver att en undersökning genom induktiv ansats innebär att teorin är resultatet av ett angreppssätt, det vill säga vår empiri. Den induktiva processen innebär att en drar

generaliserbara slutsatser med grundval av empirin. (ibid., s. 28) Detta, är något som Becker (1998, i Wästerfors, 2008, s. 69) benämner som ett *baklängesarbete*. Becker (1998, i Wästerfors, 2008) talar även om att *öppna sig empiriskt*. Detta innebär att inte gräva ner sig i det inledande forskningsintresset, utan istället visa på en *empirisk ihärdighet* (ibid., s. 70). “Om du inte är beredd på nyheter från de intervjuade, varför då intervju? Om du redan visste allt, varför då samla material över huvud taget?” (ibid., s. 70).

Vi problematiserade studiens forskningsområde med stöd av tidigare intresse. Först efter att vi genomfört undersökningen i den valda organisation, visste vi vilken riktning uppsatsen skulle fortsätta i. Detta var för att inte begränsa oss för mycket redan i ett tidigt stadie av uppsatsskrivandet. Målet blev att skapa en ram för uppsatsskrivandet och beroende på det insamlade teoretiska och empiriska materialet, skulle innehållet kunna variera inom ramen. Vi har, i vår studie, valt att använda oss av orden *oenighet* och *konflikt* som lika betydande.

3.3 Tillvägagångsätt

Alla sex intervjuer skedde på två av företagets kontorslokaler. Valet av plats för intervjuerna skedde naturligt då informanterna själva valde att bli intervjuade på sin arbetsplats. Vi tolkar därför det som att informanterna kände sig trygga där. Genom att vara på deras arbetsplats kunde de lättare associera till arbetsplatsen samt att de kunde vara anonyma i det rummet de själva valt ut inför intervjusituationen. Genom dessa val tog vi hänsyn till informanternas arbetsdag och störde inte den i större utsträckning.

Vid intervjuerna, som var av en semistrukturerad karaktär, använde vi oss av en intervjuguide². Bryman (2011) skriver att det finns olika former av intervjumetoder, de ostrukturerade och semistrukturerade kännetecknar en kvalitativ datainsamling. Med dessa intervjumetoder så lyfts informanternas egna uppfattningar och synsätt. Tyngden ligger vid att informanterna upplever friheten att röra sig åt olika håll. Intervjuprocessen är flexibel och intervjufrågorna behöver inte ha en bestämd följd. (ibid., s. 412–415)

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar att en faktor att beakta är den relation av makt som finns mellan intervjuperson och intervjuare formar svaren. (ibid., s. 53) Merriam (1994) framhäver värdet av att vara empatisk vid intervjutillfällen, vilket betyder att kontakten

² Intervjuguiden finns att tillgå som bilaga.

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

mellan intervjuare och intervjupersonen är bra. Detta innebär att ställa bra frågor samt att lyssna uppmärksamt. (ibid., s. 53) Vidare anser Merriam (1994) att en viktig kunskap att kommunicera är att den kvalitativa forskaren tittar och lyssnar genom hela intervjun samt använder ett språk som intervjupersonen begriper (ibid., s. 54 & 94). Vi ville att intervjupersonen skulle kunna öppna upp sig till oss, trots att området vi undersökte kunde upplevas som obekvämt. Under samtliga intervjuer var vi väldigt ödmjuka gentemot vår intervjuperson. Vi lyssnade uppmärksamt och höll ögonkontakt. Efter vi ställt en fråga lät vi det bli tyst en stund och på så sätt gav vi informanten utrymme och tid till att fundera över frågeställningen. Vi var även tydliga med att förklara för intervjupersonen att det inte fanns några rätta eller felaktiga svar.

Våra ämnen kring intervjuerna berörde sammanhållning och trivsel på arbetsplatsen, tillit till ”att vara sig själv” under arbetstid, hur kollegorna kommunicerade med varandra på arbetstid och hur samtalsklimatet var. Vidare berördes informanternas definition av begreppet konflikt, vilka faktorer de ansåg ligga till grund för konflikt, vilka typer av konflikter som uppstod på arbetsplatsen, hur ofta konflikter uppstod samt hur de skulle gå tillväga om det uppstod konflikter.

Eftersom en av våra frågeställningar var “hur kan begreppet konflikt teoretiskt begripliggöras och empiriskt förstås?” valde vi att vid vissa tillfällen uttrycka ordet *oenighet* istället för *konflikt* då vi anser att ordet *oenighet* är mindre “laddat”. Becker (1998, i Wästerfors, 2008) beskriver detta som att *glömma namn*, vilket innebär att konstruera ett nytt begrepp som kan ersätta ett laddat (ibid., s. 73). Vi valde även att varsamt inleda intervjutillfällena med bakgrundsfrågor kring informantens arbetsroll, detta eftersom undersökningsområdet kan upplevas som känsligt.

Vår andra frågeställning är “hur upplever medarbetare att kommunikation och konflikthantering hanteras på arbetsplatsen?”. Bryman (2011) anser att kvalitativa intervjuer kan leda till att få en inblick av den intervjuades egna uppfattning om en situation (ibid., s. 412–415). På liknande sätt menar Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) att genom att intervjua med en kvalitativ metod ges det utrymme för styrkor som; språkbruk, normer och känslor, vilket kan ge en mer nyanserad bild. Nackdelen med intervjumetoden är den bör användas tillsammans med en annan metod för insamling av material. (ibid., s. 53) I samråd med vår handledare tog vi beslutet att det inte behövdes eller fanns möjlighet att använda fler metoder. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) påpekar att redan när en intervjuar sex till

åtta personer kan säkerheten ökas i det material en samlar in. Materialet är relativt oberoende av enskilda personers personliga uppfattningar (ibid., s. 42).

Alla intervjuer spelades in efter godkännande från samtliga informanter, något Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) anser vara lämpligt (ibid., s. 50). Vi har kompletterat vårt material med frågor via mail till några av våra informanter. Vid analysen av det empiriska materialet *sorterade* vi empirin för att få en överblick över de teman som skapats under våra intervjuer och för att sedan kunna leta efter relevant teori kopplad till våra teman. Därefter *reducerade* vi materialet för att få en tydligare överblick på vad som var relevant. Det reducerade materialet har därefter syftet att ge en god representation över materialet som helhet. (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 221–228) En faktor att beakta är att de svaren som ges av intervjupersonen inte ska tas för givet att den *gör* så som den *säger* (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015, s. 53).

3.4 Källkritik

De källor vi har valt att använda oss utav består av granskade vetenskapliga artiklar samt litterära källor i form utav böcker skrivna av författare och forskare. Vi har valt teorier som berör konflikt och konflikthantering, kommunikation, grupprocesser, organisationsstruktur samt ledarskap. Teorierna används i sin tur för att antingen förstärka det empiriska materialet eller finna alternativa förklaringar.

Vi har strävat efter att, i den utsträckning det går, använda oss utav originalkällor. I två fall har vi inte kunnat komma åt originalkällan trots ideliga försök. Jordan (2015) refererar till den så kallade *ABC-modellen*. Denna modell formulerades av Johan Galtung och publicerades för första gången i hans verk från år 1969. Denna bok gick inte att komma åt. Vi hade även svårigheter att finna originalkällan till det Becker (1999) beskriver som *baklängesabete*. Vi har därför fått använda oss av Wästerfors (2008) referat gällande detta.

3.5 Etiska överväganden

Enligt Vetenskapsrådet (2011, s. 6) finns det fyra etiska riktlinjer att som forskare förhålla sig till. De fyra kraven är; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*.

För denna studie har etiska överväganden skett i insamlandet av empirisk information. *Informationskravets* syfte är att informera intervjupersonernas syfte med att delta i undersökningen (Vetenskapsrådet, 2011, s. 7). Vi kontaktade varje enskild informant och berättade om uppsatsens område. Innan varje intervjutillfälle inledde vi med att berätta, mer djupgående, vad syftet för informanten var. Vi svarade även på frågor om informanten ställde några sådana. Enligt *samtyckeskravet* har deltagaren rätt att själv bestämma om denne vill medverka eller inte (Vetenskapsrådet, 2011, s. 9). Då vi kontaktade varje informant enskilt och direkt, undvek vi att de skulle känna sig tvingade på krav från en kontaktperson. Därav anser vi att alla informanter har haft möjlighet till att ta ställning till om de vill delta eller ej. Alla deltagande informanter gav oss ett positivt bemötande; de tyckte det var givande och intressant att vi var där och höll intervjuer. Detta kunde tyda på att ingen av dem kände sig tvingade, av oss som författare, att delta.

Syftet med *konfidentialitetskravet* är att alla medverkandes personliga uppgifter ska hållas hemliga, förutom för forskarna, och dessa ska behandlas konfidentiellt (Vetenskapsrådet, 2011, s. 12). Vi anser att vi har tagit detta krav i största beaktning. Ingen av informanternas namn förekommer i studien. Det är enbart informanten själv som vet att den har deltagit i intervjun, om den själv inte väljer att berätta det för sina kollegor eller chef. Vi kommer inte att nämna vilket företag som vi valt att göra undersökningen på, utan har gett företaget ett fiktivt namn, Energi. Vi var tydliga med att nämna anonymiseringen till varje informant innan intervjun kunde börja. För att särskilja på informanternas åsikter har vi valt att benämna även dem med fiktiva namn; Carl och Christer till de två chefer som blivit intervjuade och Maja, Miriam, Mona och Mats till de fyra medarbetarna som blivit intervjuade. Slutligen, *nyttjandekravet*, vilket avser att forskaren enbart får använda det insamlade materialet till forskning (Vetenskapsrådet, 2011, s. 14). Detta har vi för avsikt att göra under hela processen.

4 Teori

Det följande kapitlet samlar, vad vi anser är, relevanta teorier för vår studie. Först presenteras teorier kring vad en konflikt är, hur den uppkommer samt vad som kan leda till konflikt. Därefter presenteras teorier om hur kommunikation och konflikt ser ut på organisations- och gruppnivå. Efter det tillkommer teorier kring hur sambandet ser ut mellan kommunikation och konflikt. Slutligen sammanförs teorier om hur konflikthantering kan ske samt vilken påverkan centralisering eller decentralisering av organisationers beslutsmakt har på konflikthanteringen. Vi vill förstå konflikters ursprung och dess olika dilemman. Detta hjälper de valda teorierna oss med.

4.1 Vad är en konflikt?

Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver att det, inom alla organisationer, finns potentiella risker för konflikter mellan människor samt grupper av människor. Detta kan kallas vid *latenta konflikter*; det finns en konfliktkälla, men den har än inte uttryckts i ett synligt beteende. En konflikt som upplevs som en konflikt och som, oftast, går att höra och se kallas för *manifest konflikt*. Denna typ av konflikt uppstår exempelvis när det föreligger en oenighet mellan två eller flera parter, men även när det finns ett beroende mellan parterna. Ett beroende är något som binder dem samman och som tvingar parterna att handla tillsammans. Det finns även skillnader i vilken typ av konflikt som sker. När det finns, som tidigare nämnt, oenighet och beroende mellan personer och grupper kallas detta för en *sakkonflikt*. När känslor kommer in i konflikten och den kan kopplas samman med relationer till andra människor, blir den personlig och sakkonflikten utvecklas till en *personkonflikt*. En personkonflikt grundar sig ofta i sakkonflikter. (ibid., s. 170–171)

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att en vanlig uppfattning angående konflikter är att de enbart ses som något negativt samt något oönskat och obehagligt. Det är en typisk mänsklig reaktion att vilja undvika konflikter. Konflikter kan hos den enskilde individen leda till dåligt samvete, stress, missnöje och utbrändhet. Eftersom det är dessa följder av konflikter en oftast möter och ser, är det inte konstigt att en enbart tillskriver dem negativa konsekvenser. (ibid., s. 174) Detta är även något som Jehn (1997) i sin forskning kommit fram till; nästan alla känslor som uppstod vid en konflikt var negativa. Emotionella konflikter hade dessutom en negativ påverkan på prestation och tillfredsställelse, oavsett vilken typ av konflikt det var. En

hög känslighet resulterade i att medlemmarna tappade fokuset på uppgiften och istället fokuserade på den negativa påverkan som konflikten resulterade i. (ibid., s. 549) Genom att analysera de finkänsliga effekterna av uppgift-, förhållande- och processkonflikter om gruppresultat, konstaterade Jehn (1997) att även om alla typer av konflikter skadar medlemmens tillfredsställelse, så förbättrar det den moderata nivån av en uppgiftskonflikts faktiska lagprestanda på grund av det förbättrade informationsutbytet. (ibid., s. 551)

Ekstam (2000) anser även han att det inte finns något som en konfliktfri arbetsplats. Vid ett direkt möte mellan människor uppstår det skilda uppfattningar och därigenom konflikter. Det är självklart positivt att människor har olika åsikter och olika perspektiv att se saker och ting ur. Det är på detta sätt som det skapas förutsättningar för en kreativ utveckling. På en arbetsplats där alla tänker och tycker lika saknas det ofta en livfullhet och dynamik. (ibid., s. 19–20)

Jordan (2015) beskriver att för många människor innebär ordet *konflikt* något stort, dramatiskt och extraordinärt. Jordan (2015) vill, likt Ekstam (2000), istället beskriva dem som naturliga, ofrånkomliga och inte alls nödvändigt negativa. (Jordan, 2015, s. 15; Ekstam, 2000) En definition på begreppet konflikt kan vara följande;

”En konflikt uppstår

- (i) när en eller flera parter har önskemål de inte är villiga att släppa och
- (ii) upplever att någon blockerar dem från att tillgodose dessa önskemål,
- (iii) när blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks frustration,
- (iv) som driver minst en av parterna att agera på ett eller annat sätt gentemot den andra parten.”

Jordan, 2015, s. 15

Jordan (2015) förklarar att när en talar om *undertryckta* eller *latenta* konflikter saknas det ett *agerande*. Detta kan exempelvis bero på att motparten har ett så starkt övertag och att en kan råka illa ut om en försöker agera. (ibid., s. 16)

Ekstam (2000) förklarar att det är viktigt att fundera över vad en associerar med ordet konflikt samt vilken laddning dessa associationer har; är de *positiva* eller *negativa*? Dessa associationer visar vilken grundläggande konfliktsyn en har, *harmonisyn* eller *konfliktsyn*. De

individer som har en harmonisyn upplever konflikter som något obehagligt och onödigt. Konflikter ska inte lyftas fram utan tryckas undan och det är den enskilde individens ansvar att göra på detta sätt. De individer som har konfliktsyn anser att konflikter är en del av vardagen och oundvikligt, speciellt om en vill att organisationen eller förhållandet ska utvecklas. Konflikter kan och ska lyftas fram och människor behöver inte må dåligt över det. Ekstam (2000) menar att många människor arbetar för en tillgjord stämning när det börjar bli problem i en arbetsgrupp för att då låta problemen växa tills situationen blir ohållbar. (ibid., s. 26–27)

4.1.1 Positiv eller negativ konflikt?

Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver att det även finns, i organisationsteorin, en skillnad mellan *funktionell konflikt*, som anses positiv, och *dysfunktionell konflikt*, som anses destruktiv och nedbrytande. Sett tillsammans med antagande om att det finns en ”optimal konfliktnivå” kan en föreställa sig en skala där det längst ut i den ena ytterkanten står ”ingen konflikt” och längst ut i den andra ytterkanten står ”mycket intensiv konflikt”. En helt konfliktfri organisation befinner sig med största möjlighet i stagnation, då innovation oftast leder till konflikt. Även förmågan till självkritik är minimal. En organisation som befinner sig i en stark och intensiv konflikt ser denna som destruktiv. En intensiv konflikt tar mycket på organisationen och det läggs mycket tid samt resurser för att lösa konflikten. Organisationens huvudfokus förskjuts från uppgiftslösning till konflikt. En effektiv organisation är således de organisationer som hittar en ”optimal konfliktnivå” och en sådan ligger i många fall mitt på den konfliktskala som nyss blivit beskriven. (ibid., s. 174–175)

Jacobsen och Thorsvik (2014) anser att det idag finns mycket dokumentation kring det faktum att konflikter kan ha flertalet positiva effekter. Den främsta dokumentationen är att oenigheter ofta leder till ett bättre kvalitativt beslut eftersom många synpunkter lyfts fram, synsätt ifrågasätts och ny information kommer till. En viss grad av oenighet hindrar att ett *grupptänkande* uppstår. När det inte finns konflikter i en organisation kan detta vara ett tecken på att ingen vågar framföra alternativa förslag eller synpunkter och beslutsunderlaget blir därför otillräckligt. När konflikter utvecklas och ges en känslomässig prägel samt när grupper motarbetar varandra aktivt, blir konflikten dysfunktionell. (ibid., s. 175)

Ekstam (2000) anser att det är viktigt att optimera de *konstruktiva* konflikterna och att minimera de *destruktiva* konflikterna. En konstruktiv konflikt innebär att konflikten bidrar till

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

personlig utveckling och ett vidgat synfält hos de inblandade parterna. Denna typ av konflikt är alltid koncentrerad på sakfrågan och de inblandade har respekt för varandras åsikter. En destruktiv konflikt innebär de konflikter som är, eller blir, sådana där sakfrågan lämnas hädan och det blir snarare en fråga om en personkonflikt där parterna ger sig på varandra som individer. Känslorna tar över, förnuftet försvinner och parterna vill till varje pris ”vinna” över varandra. Denna typ av konflikt bidrar till brist på inlevelse och acceptans, ett minskat synfält och utveckling av yttre försvarshandlingar. (ibid., s. 20–21) Detta är något Jacobsen och Thorsvik (2014) liknar vid *funktionell* och *dysfunktionell* konflikt.

4.1.2 Omständigheter som kan leda till konflikter

Larsen (1999) menar att i stort sett allt som personer kan vara oense om kan leda till konflikter, därför är det heller inte möjligt att rada upp allt som kan orsaka. Däremot kan orsaker kategoriseras. Larsen (1999) menar att följande är exempel på omständigheter som kan leda till konflikter i arbetslivet;

“1. konkurrerande behov; 2. kamp om knappa resurser; 3. missförstånd och feluppfattningar; 4. otydliga och tvetydiga situationer; 5. olika roller och gränsdragningar; 6. skilda värderingar; 7. skilda normer och uppfattningar; 8. kommunikationsproblem; 9. intresse motsättningar; 10. olika uppfattningar; 11. sned maktfördelning; 12. rivalisering; 13. förändringar; 14. stress; 15. psykologiska förhållanden; 16. konkurrens; 17. befordringsfrågor.”

Larsen, 1999, s. 29–30

Vidare anser Larsen (1999) att konfliktens grund kan ligga i att organisationen konkurrerar mer än vad den samarbetar. Även förändringar kan avbryta eller störa den redan existerande balansen som finns. Individer kan känna sig överkörda, kontrollerade eller utnyttjade. Vilken typ av person en individ är påverkar hur lätt konflikter kan uppstå. (ibid., s. 30)

Ekstam (2000) menar att en oenighet kan ha sitt ursprung i bland annat; *fakta* – personer kan ha olika definitioner på ett problem, ha tillgång till olika information eller olika uppfattningar om värderingen kring dessa fakta, *målen* – detta då målen kan vara otydliga eller att det finns oklarhet i vilket/vilka mål som ska prioriteras, *metoder* – personer kanske inte kommer överens om hur de ska nå sina gemensamma mål och det kan finnas oenigheter om vilka verktyg, procedurer eller strategier de ska använda sig av, *värderingar* – här kan oenigheter

handla om vad personer anser är rätt eller rättvist, vad som är etiskt och moraliskt korrekt eller hur synen på exempelvis människor ser ut. (ibid., s. 10–11) Ekstam (2000) menar att skilda tolkningar av samma sakliga situation kan leda till att en konflikt uppstår. Detta kan grunda sig i att individerna har olika uppfattningar om den sakliga situationen med grund av deras olika utbildningar, erfarenheter och varierande krav. (ibid., s. 14)

4.1.3 Olika dimensioner av konflikter

Ekstam (2000) beskriver tre typer av konflikter; *intrapersonella*, *interpersonella* och *apersonella* konflikter. Intrapersonella konflikter finns *inom en själv* och är inte knutna till ens relationer till andra individer. En intrapersonell konflikt kan grunda sig i ovetskap kring vad en vill, har höga krav på en själv eller är otrygg och osäker. Dessa typer av konflikter kommer sällan till uttryck i direkta relationer med andra människor, utan de kan göra det indirekt genom frustrationer och därav påverka ens förhållningssätt till ens omgivning. Interpersonell konflikt är sådana som finns *mellan* människor och dessa kan ha sin grund i olika värderingar, sakinnehåll, fakta eller personkemi. Apersonell konflikt kan ha sin grund i outvecklade, kontraproduktiva eller mindre bra organisatoriska system. Detta i sig kan ha sitt ursprung i bristande eller oklara, utsagda mål, roller, strukturer, resursfördelningar eller andra liknande faktorer. Ekstam (2000) hävdar att de flesta destruktiva och förgörande konflikterna mellan människor inte alltid är intrapersonella eller interpersonella, utan de kan ha sin grund i en apersonell konflikt från början och som sedan får fler inslag av interpersonell karaktär. Denna typ av konflikt identifieras sedan *enbart* som ett interpersonellt problem. (ibid., s. 32–33)

4.2 Kommunikation och konflikt på organisationsnivå

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är kommunikationen en viktig beståndsdel i en organisatorisk utveckling. Det som håller organisationen samman och skapar grunden för beslutsfattande och kunskapsinhämtning samt formar gemenskap och mening. Genom att individer kommunicerar, både internt och externt mellan, med andra individer och grupper, kan de skapa ständig process som anställda formar och upprätthåller en organisation. Med dagens teknologi sker inte kommunikation enbart med personliga möten utan även med nya förfaranden på andra kanaler, tack vare den tekniska utvecklingen. Det finns flertalet

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

tillvägagångssätt med kommunikation som är problematiska, både internt och externt i olika relationer till organisationen och utanför. (ibid., s. 255–256)

”1) kommunikation förmedlar information, 2) den utgör grunden för planering, 3) för målformulering, 4) för strategiutveckling, 5) den styr beteende, 6) den koordinerar beteende, 7) den bygger relationer, 8) den utvecklar kultur, 9) den binder samman organisationer i nätverk, och 10) den presenterar organisationen för omvärlden.”

Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 256

4.3 Kommunikation och konflikt på gruppnivå

Maltén (1998) lyfter fram att via kommunikationen kan vi förmedla tre syften; det *intellektuella* - innebär att kunna föra vidare och motta information, begripliggöra och fylla mening i omvärlden, det *emotionella* - innebär att kunna få uttryck för emotion, lycka och sorg samt även ge tecken på behov och identitet, medgång och motgång och slutligen det *sociala* - att kunna känna närhet samt känna sig sedd och uppskattad samt även bibehålla relationer och skapa nya, utöva makt och forma individer efter eget tycke. (ibid., s. 12) Ekstam (2000) förklarar att vi människor använder olika språk trots att vi ändå pratar samma språk med varandra, exempelvis svenska. Det är i dessa lägen som risken för missförstånd är stor. Dessa missförstånd uppkommer på grund av *ofullkomlig kommunikation* samt att alla människor på ett eller annat vis antar och utgår från att andra alltid förstår det de säger och menar. Det är snarare tvärt om; mycket sällan förstår människor exakt vad en menar. Det är därför ofta inte en fråga *om* missuppfattningar uppstår, utan snarare *hur stora* de blir. På grund av en ofullkomlig kommunikation kan följden bli att en obefogad och destruktiv konflikt uppstår. (ibid., s. 21)

Enligt Maltén (1998) finns det signaler som vi utbyter när vi kommunicerar; de verbala, icke-verbala och de symboliska. De två förstnämnda är ganska entydiga, medan de symboliska varierar kulturellt. (ibid., s. 32) *Verbala signaler* – när kommunikation sker verbalt består budskapet av ord, oavsett om det är i tal eller skrift. Genom skrift får vi de mest renodlade verbala signalerna, beroende på nivån av abstrakta ord. Orden kan dels vara neutrala och dels vara känslomässigt värderade. Talspråket blir allt vanligare i och med TV och radio och därmed utgör talspråket en större utsträckning av de verbala signalerna. *Icke-verbala signaler* – när känslor ska förmedlas och orden inte räcker till, används icke-

verbala signaler. Några av dess signaler används i samband med ord, kroppsspråk. Kroppsspråket är urgammalt och används än idag, ibland för att gestikulera om det exempelvis finns språkbrister. Det språk som bygger på *symboliska uttryck* kan handla om sådant som inte sker här och nu, eller som inte ens finns. (Maltén, 1998, s. 33) *Symboliska signaler* – är symboliska gester som sker med kroppsspråket. Ett exempel på detta är Winstons Churchills segertecken “V-tecken” som han lanserade under andra världskriget. Ett annat sätt att sända symboliska signaler är att exempelvis ta med sig blommor när man är bortbjuden, eller med statussymboler kommunicera vår ekonomiska status genom exempelvis bil, hus eller båt. Andra sätt är hälsningsritualer, samtalsregler, ögonkontakt och klädsel. Det finns en mängd olika sätt att kommunicera symboliskt. Sammanfattningsvis utgör verbala, icke-verbala och symboliska signaler mentala representationer av verkligheten. En god kommunikation sker med förutsättningen att båda parterna förstår varandras representationssystem, annars tenderar budskapet att bli oförenligt. (Maltén, 1998, s. 36–37)

4.3.1 Grupperprocesser enligt Yukl

Yukl (2012) problematiserar de processer som beslutsfattande grupper går genom. Det finns flertalet avgörande faktorer som kan hindra en grupp från att effektivt kunna utnyttja information och för att därigenom kunna uppnå sin fulla potential. Kvaliteten på gruppens beslut beror mycket på den information och de idéer som medlemmarna i gruppen bidrar med, hur tydlig kommunikationen är, hur exakta prognoser och bedömningar är, hur pass mycket en diskussion fokuserar på problemet samt hur gruppen löser tvister. De gemensamma processproblem som kan minska kvaliteten på beslut är bland annat hämningar hos medlemmar, grupptänkande, falsk samstämmighet, förhastade beslut samt polarisering och bristande handlingsplaner för genomförandet. De avgörande faktorerna, som tidigare nämndes, är gruppens storlek, skillnader i status, samhörighet, mångfald bland medlemmar, känslomässig mognad, fysisk miljö och kommunikationsteknik. (ibid., s. 432) Vi har valt att presentera följande;

Gruppens storlek – Vid arbete i stora grupper med många medlemmar blir det svårare att kommunicera och varje medlem får mindre tid för att tala samt framföra sin åsikt. (ibid., s. 432) Även Wheelan (2009) menar att gruppens storlek har en stor inverkan på gruppen. I linje med ökad gruppstorlek, ökar även intimitet och sammanhållning, medlemstillfredsställelse, deltagande och en uttryckt oenighet. (ibid., s. 247)

Skillnader i status – Om det finns skillnader i status mellan medlemmarna i gruppen kan detta hämma både informationsutbytet samt en korrekt bedömning av idéer. De medlemmar som har låg status är vanligtvis tveksamma till att kritisera eller att vara osams med de medlemmar som har hög status. Idéer och åsikter från medlemmar med hög status har dessutom större inflytande och tenderar därför att bedömas på ett positivare sätt, trots att deras status är i grunden irrelevant för beslutsproblemet. (Yukl, 2012, s. 432–433)

Samhörighet – En viktig determinant för gruppprocesser är medlemmarnas ömsesidiga känslor samt attraktion för gruppen, men en hög grad av samhörighet kan vara på både gott och ont. Det är mest sannolikt att en grupp människor som har en stark samhörighet och likartade värderingar samt attityder kommer fram till ett beslut. Däremot kan medlemmarna i denna typ av grupp tendera att agera för snabbt utan en vidare reflekterande utvärdering av alternativen. I en sådan grupp kan det även vara på ett sådant sätt att medlemmarna är mindre villiga att riskera den sociala avvisningen som kan ske genom att antingen ifrågasätta majoritetens ståndpunkter eller att presentera en avvikande åsikt. Därmed sker en hämning av den kritiska utvärderingen av idéer under ett beslutsfattande och kreativiteten minskar under problemlösningen. (ibid., s. 433) En grupp som har en väldigt stark samhörighet kan ibland utveckla ett fenomen som kallas för ”*grupptänkande*”, något som kan undergräva ett effektivt beslutsfattande. Gruppen strävar då efter att upprätthålla en illusion om en inre harmoni genom att undvika öppna uttryck av oenighet. Medlemmarna utvecklar också en illusion om osårbarhet och det är även sannolikt att gruppen överskattar sannolikheten för att en riskfylld handlingsväg kan vara framgångsrik. (Janis, 1982, s. 174–175; Yukl, 2012, s. 433)

Mångfald bland medlemmar – I den omfattning som medlemmarna i en grupp skiljer sig åt vad gäller personlighet, demografiska attribut; exempelvis ålder, kön, utbildning eller etnicitet, samt funktionell specialisering har konsekvenser för gruppprocesser och resultat. I grupper med stor mångfald är det högst sannolikt att medlemmarna har mindre samhörighet, då människor tenderar att vara mindre accepterande gentemot människor som har andra värderingar, traditioner och uppfattningar. Mångfald kan också hindra kommunikationen då medlemmarna i en sådan grupp använder exempelvis olika språk, jargonger, mått eller kriterier. Däremot finner en, att om medlemmar har olika perspektiv, erfarenheter och kunskaper, kan detta leda till med kreativa lösningar på problem. (Yukl, 2012, s. 433)

4.3.2 Arbetsgruppen är ett forum för kommunikation

Enligt Maltén (1998) behöver en grupp ett gemensamt mål för grupputveckling (ibid., s. 76). Det är också, enligt Maltén (1998), viktigt att en grupp gemensamt fastställer de normer och värderingar som ska fastslås för gruppens arbete. Dessa ska vara till för att åtskilja gruppens handlande både utåt och inåt. Normerna och värderingarna kan liknas med kommunikativa spelregler. (ibid., s. 78) Enligt Larsen (1999) är chefen den person som sätter strukturen för klimatet, normerna, kulturen och de processer som pågår i gruppen - eller åtminstone har störst påverkan på detta. Därmed har också chefen ansvaret för den positiva eller negativa utvecklingen på arbetsplatsen. (ibid., s. 59) Larsen (1999) menar även att det bör sättas normer för hanteringen utav oenighet. Likaså att arbetsgrupperna bör acceptera varandras olikheter, kunna gräla och debattera samt kunna vara oense under processens gång, men när beslut fattas, måste alla vara överens. (ibid., s. 59–60) Maltén (1998) menar att en grupp både behöver träffas regelbundet och systematiskt för att känna samhörighet. Detta för att kunna uppnå en “vi-känsla”. En arbetsgrupp behöver anstränga sig ännu mer för att öka den vardagliga trivseln. Idealet är att gruppdeltagarna ska se fram emot att träffas för samhörighetens skull. (ibid., s. 78–79) Fortsättningsvis anser Maltén (1998) att om det uppstår svårigheter med kommunikationen i en arbetsgrupp, är det viktigt att dessa analyseras om tid och orsak, innan de trappas upp och blir svårare att lösa (ibid., s. 80).

4.4 Sambandet mellan kommunikation och konflikter

Enligt Lennéer Axelsson (2004) hör kommunikation och konflikt ihop. En viktig grund för hur en motsättning mellan människor ter sig är kommunikation. För det första kan kommunikation kan *förebygga* konflikter, för det andra *upptäcka* en redan pågående konflikt. En tredje faktor är att kommunikation kan *skapa* konflikter. Utöver dessa kan kommunikation få en konflikt att repareras men även att eskaleras, men kommunikationen ska främst användas för att hantera och lösa konflikter. (ibid., s. 213) Lennéer Axelsson (2004) anser att personer inte alltid är medvetna om att de förhandlar, utan bara ser det som ett samtal. Ibland sker en förhandling så smidigt att det knappt märks av och vid ett annat tillfälle är personerna omedvetna om förhandlingen som gått bra, utan de istället tror att varit för anpassliga. Nackdelen som finns med omedveten förhandling är att vid en konflikthantering tycks inte personen anstränga sig tillräckligt, varken i kommunikationen eller hanteringen av konflikten. I arbetslivet finns det ofta andra personer att ta lärdom av för att synliggöra att en

problemlösning pågår. Med samlingar och personalmöten i en arbetsgrupp, blir förhandlingar och kommunikationen mer strukturerad i jämförelse med en familjs spontana problemlösning på gott och ont. (ibid., s. 219)

4.5 Konflikt hantering

Maltén (1998) anser att innan en konflikt kan hanteras, måste en konfliktanalys göras. Med det framhävs en konflikt och därmed synliggörs och medvetandegörs innehållet i konflikten. Konflikten har därmed ingen makt över de inblandade längre. Detta arbete ska göras tillsammans och alla bör vara delaktiga. Detta kan stärka både individen och gruppens självkänsla. Allas åsikter bör komma till tals och till punkt, inte minst den tystlåtnes. På detta vis ventileras känslor och tankar, uttalade frågor och problem kan därmed framhävas. (ibid., s. 156–157)

Ekstam (2000) förklarar hur en konflikt kan hanteras *konstruktivt*. Det innebär att konflikten hanteras på sådant sätt att alla inblandade parter *respekterar* varandras åsikter och låter dessa få framföras samt att parterna gemensamt definierar det underliggande problemet; var konflikten har sin grund och vad det består av. Arbetsgruppen definieras då av ett *understödjande klimat*. Konflikten analyseras och parterna diskuterar möjliga alternativ till lösningen, för att sedan gemensamt komma till beslut om vilken lösning som är lämpligast utifrån den givna situationen och därigenom tillfredsställa behoven hos merparten. När en konflikt hanteras på detta vis ges det förutsättningar för medarbetarna att komma med egna fungerande idéer och förslag samt att de får söka nya vägar att ta itu med konflikter. Det innebär även att alla inblandade parter måste redogöra för sina ståndpunkter och på detta sätt möjliggörs aktivitet, frigör energi och positioner blir därför inte låsta. (ibid., s. 20)

4.5.1 Strategier för konflikt hanteringsstilar

Enligt Olsson (2008, s. 154) finns det olika strategier för konflikt hantering och förloppet av konflikten. *Tvångs- och maktstrategier* innebär att båda parterna medvetna om konflikten. Antingen försöker den ena eller båda parterna att tvinga den andra parten till självuppgivenhet. Detta genom påtryckning, hot, våld eller andra förfarande för att exploatera den andra partens svagheter eller beroenden. *Defensiva strategier* innebär att den ena eller båda parterna förnekar att konflikten existerar genom att inta en position eller agera på ett

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

visst sätt för att dölja konfliktens befintlighet. *Rituella strategier* innebär att antingen känner båda parterna till konflikten eller ingen utav dem. Konflikterna hanteras genom oberoende handlingar, antingen med automatiskt reglerande eller med magiska kollektiva handlingar från gruppen, vilket menas med att de inte har med konflikten att göra. *Samverksansstrategier* innebär att båda parterna är öppna och medvetna om konflikten och kan ta fram en gemensam överenskommelse om hanteringen av konflikten.

Ekstam (2000) beskriver fem huvudsakliga konflikthanteringsstilar en kan närma sig den konflikt som en är inblandad i. *Kamp/konkurrens* innebär att en går in i en konflikt som om det vore en strid och det handlar om att antingen vinna eller förlora. Det är ett maktorienterat sätt och parterna använder metoder för att få övertag över varandra. När en konflikt löses på detta sätt framstår det tydligt vilken av parterna som är vinnare och vilken av parterna som är förlorare. *Samverkan/samarbete* innebär att konflikten hanteras genom att parterna är medvetna om problemet/konflikten och ska lösa detta tillsammans. I denna stil eftersträvas en situation där båda parterna känner sig som vinnare i slutändan. Parterna lyssnar på och lär av varandra samt tar lika stort ansvar för att komma fram till en gemensam lösning. *Kompromiss* innebär att en försöker förhandla fram en lösning som accepteras av båda parter, men som inte fullt tillfredsställer någon av parterna. *Kompromissa* innebär att båda parterna splittrar olikheter. *Undvikande* innebär att en inte går in i konflikten utan håller sig utanför. Detta görs genom att exempelvis inte förklara sin egna inställning, undvika den personen en har konflikt med eller att ignorera olikheter i åsikt. Om en undviker konflikter löses de aldrig och risken finns att den kommer fram igen vid ett senare tillfälle. Ekstam (2000) tillägger att det inte alltid är att alla konflikter i en organisation behöver lösas, utan vissa konflikter kan en leva med då de varken stör verksamheten eller relationerna. *Anpassning* innebär att en försöker suddas ut de olikheterna som finns i uppfattningarna, för att istället betona de gemensamma delarna. Det kan gå på ett sådant långt sätt att en av parterna anpassar sig helt och ger upp sin egen ståndpunkt för motpartens. Ena parten ger sig, offerar sig, och den andra vinner. Därmed finns det en risk att de olika uppfattningarna dyker upp senare igen. (ibid., s. 84–89)

4.5.2 Tredjepart i en konflikthantering

Det är inte ovanligt att en oberoende part går in i en konflikt som en *tredjepart*, antingen för att den är ombedd eller på eget bevåg. Anledningen till detta kan antingen bero på ett intresse av att underlätta andras liv. En annan anledning kan vara att tredjeparten känner otrevnad av

konflikten. En tredje anledning är att flera livs- och yrkesroller kräver åtgärder av konflikter. (Thylefors, 1996, s. 288)

Enligt Thylefors (1996) är det flertalet, inte minst kvinnor, som använder sig av vänner och andra kollegor för att diskutera konflikter. En synpunkt från en utomstående kan ge nytt synsätt och andra dimensioner till konflikten och därmed kanske mod till att konfrontera konflikten. Baksidan med en utomståendes synpunkt är att den ibland enbart får den ena partens åsikter av konflikten och därmed riskerar att låsa åsikterna. Ingridandet från en tredjepart kan därmed vara mer eller mindre formell. De formella tredjeparterna har, i kontrast till de informella, en mer planerad och avsiktlig prägel. (ibid., s. 289–290) Larsen (1999) menar att tredjepersonen kan vara chefen själv eller någon annan inom organisationen; exempelvis en kollega eller en personalchef (ibid., s. 85). Thylefors (1996) anser att de formella tredjeparts-rollerna huvudsakligen är chefer och arbetsledare eller experter, i form av beteende- eller samhällsvetare, på mellanmänniska konflikter. (ibid., s. 290) Larsen (1999) beskriver att en chef kan bespara sig tid genom att hyra in en extern konsult till en hantering av oenighet. Larsen (1999) menar även att tredjepersonen måste under alla omständigheter vara aktsam för att inte bli partisk. Vilket kan påverka rollen som medlare negativt och likaså möjligheten till konfliktlösningen. (ibid., s. 85)

En chef ska, enligt Thylefors (1996), inte enbart finna balansen i sitt egna intresse mot andras utan även binda samman flera andras behov. Trots en hänsyn till alla medarbetares behov i vissa situationer, kan en enskild medarbetare känna att hens önskningar blivit förbisedda. Vid konflikter som påverkar arbetet eller organisationen är dock chefens mandat jämförelsevis självklart. Idealet är att medarbetarna löser konflikten själva men när de inte lyckas, är det chefens uppgift att ingripa. Stundtals räcker det för chefen att råda medarbetarna att hantera det sinsemellan, vid andra tillfällen behöver chefen gå in mer aktivt. Om en chef anser att den inte själv kan råda bot på konflikten, är det lämpligt att ta in en annan tredje part. I flera fall kan det vara chefens chef som går in som tredje part. (ibid., s. 293–294)

4.5.3 ABC-modellen som konflikthanteringsverktyg

Jordan (2015) refererar till den norske fredsforskaren Johan Galtungs så kallade ABC-modell. Denna kan även kallas för konflikttriangeln och den fungerar som ett verktyg för att skaffa sig en överblick över en konflikt. ABC-modellen liknar en triangel och de tre hörnen representerar de tre viktiga aspekterna i *alla* konflikter. A-hörnet representerar *attityder*, B-

hörnet representerar *beteende* och C-hörnet representerar *motsättning* (eng. *contradiction*). När en person möter en konflikt kan hen fråga sig hur de olika hörnen ser ut i just denna konflikten. Modellen kan därför bistå oss med identifieringar av vilka aspekter som i en konflikt är viktiga, både för att förstå konfliktens orsaker samt för att kunna avgöra hur den bör hanteras. (ibid., s. 19–20)

Vidare förklarar Jordan (2015) vad de olika hörnen innebär; C-hörnet fokuserar på konfliktens sakfrågor. Sakfrågor är de blockerade önskemål som finns i en konflikt. Här i ryms konflikter så som; *fördelningskonflikter*, *positionskonflikter*, *strukturkonflikter*, *beteendenormkonflikter* och *övertygelsekonflikter*. B-hörnet inriktar sig på hur parterna i konflikten agerar för att driva sina intressen i konflikten. Här i ryms direkt verbal kommunikation, icke-verbal kommunikation samt handlingar av olika typer. Sättet som parterna agerar på i en konflikt har en stor innebörd för konfliktens utveckling. När parterna exempelvis slutar prata med varandra, inte lyssnar på varandra, kastar glåpord och vidare, förvärras naturligtvis konflikten.

A-hörnet handlar om allt som pågår *inom* konfliktparterna. Detta hörn kan delas in i tre delar; En kognitiv aspekt - vad parterna *tänker*. Här ryms parternas tankar om vad som är bra och dåligt, rätt och fel samt vad de tycker och tänker om varandra. I en väl utvecklad konflikt brukar de personliga berättelserna glida allt mer och mer isär, att det tillslut är omöjligt att kommunicera. Därför är det, som konflikthanterare, viktigt att arbeta tillsammans med parterna mot en gemensam berättelse. En affektiv aspekt – vad parterna *känner*. I denna aspekt handlar det om de känslor som växer inom parterna under konfliktförloppet samt vilka inställningar som parterna utvecklar mot varandra. Gemensamt för de flesta konflikter är att känslan av rädsla spelar en stor roll, till exempel rädslan av att förlora något en gärna vill ha eller göra. Som reaktion på rädsla kommer ofta ilska, vilken mobiliserar parternas energi och handlingskraft samt fungerar som ett försvar inför deras intressen. Det händer även att parterna utvecklar *inställningar* till varandra och denna präglas av att en kan anse motparten besvärlig, omedgörlig, opålitlig, arrogant och liknande. Dessa rotar sig djupt och blir nästintill sanningar om motparten. Det är vid ett sådant skeende som sakfrågorna trängs undan och det istället blir själva motparten som anses vara det stora problemet. 3) Motivationsaspekt – vad parterna *vill*. Här i ryms parternas strävanden, avsikter, önskningar, motiv och mål. Den viktigaste aspekten av motivation är parternas motivation till att vilja lösa konflikten, att de har en god vilja. Det är vanligt förekommande att efter en tids konflikt kan parterna tappa hoppet om gemensamma acceptabla lösningar. Då är den goda viljan förbrukad och det kan

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

vara svårt att motivera parterna att söka efter möjliga lösningar. Det kan då vara på ett sådant vis att parterna vill åsamka varandra obehag för att ge igen och det är därför viktigt att försöka mobilisera parternas goda vilja för att vända en destruktiv konflikt till en konstruktiv process. (ibid., s. 20–27)

4.5.4 Centralisering och decentralisering

Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver att en stor del av organisationslitteraturen har ett centralt tema. Detta tema är hur befogenheten att fatta beslut ska placeras och fördelas i organisationen. Två begrepp för detta, *centralisering* och *decentralisering*. För att beskriva *centralisering* kan en säga att det innebär en förflyttning av beslutsmakten uppåt i hierarkin, till ledningsnivå. Motsatsen till centralisering är decentralisering. Detta betyder att alla beslut tas på den lägsta nivån i hierarkin, det är alltså de anställda som bestämmer vad de ska göra och hur arbetsuppgifterna ska lösas. Självklart finns det olika grader av hur pass centraliserad och decentraliserad strukturen är i en organisation. Fördelar med centralisering kan innebära att det finns både tydliga styrsignaler och ansvar samt att det är en likartad och förutsägbar praktik. Nackdelarna kan innebära att den lokala informationen förloras i hierarkin och att det finns en liten flexibilitet. Fördelar med decentralisering kan innebära en lokal anpassning och flexibilitet, samt att det blir ett motiverande arbete. Nackdelarna kan innebära att styrningen blir bristande, oklart ansvar, olika praktik samt en oförutsägbarhet. (ibid., s. 77–78)

“Decentraliseringen av makt till lokala chefer har klart ökat möjligheten till kreativa konfliktlösningar, lösningar som om de förelagts en högre ledning skulle mötts av misstänksamhet. Dessutom skulle processen dragit ut på tiden.”

Thylefors, 1996, s. 294–295

5 Samtal om kommunikationens och konfliktens dilemman

Vi har intervjuat sex personer. För att särskilja på informanternas åsikter har vi valt att benämna dem med fiktiva namn; Carl och Christer till de två chefer som blivit intervjuade och Maja, Miriam, Mona och Mats till de fyra medarbetare som blivit intervjuade. Vi har även gett organisationen vi undersökt ett fiktivt namn, Energi. I följande kapitel presenteras informanternas åsikter både i form av berättande och citerande. Det empiriska materialet analyseras med stöd av teori. Vi har valt att inleda kapitlet med presentation om gruppen och kommunikation, för att sedan leda in på konflikter och konflikthantering.

5.1 Hur ser medarbetarna på strukturen i gruppen?

Alla våra informanter på den operativa enheten var medvetna om att deras HR-funktion har sitt fäste i Malmö och att det är dit en kan höra av sig vid problem. De har ingen specifik person som hjälper dem utan behöver de hjälp kan det vara olika personer varje gång. Mats uttryckte sig följaktligen om HR-funktionen; *“Nej det är inte så ofta man ser dem... utan det är en egen avdelning.”* och Carl berättade följande;

“Vi har en väldigt bra HR-funktion inom Energi. Mycket duktiga medarbetare och, ehm... aldrig några långbänkare. Mycket bra är det måste jag säga, så, bättre nu är vad det var tidigare är de erfarenheter jag har.”

Denna information från våra informanter visar att HR-funktionen är centraliserad inom företaget. Jacobsen och Thorsvik (2014) förklarar hur beslutsmakten förflyttas med begreppet centralisering samt att det finns fördelar med att styra besluten högre upp i hierarkin för att få en förutsägbar blick över verksamheten. Dock menar Jacobsen och Thorsvik (2014) att nackdelarna kan vara att den lokala informationen faller bort och vi skulle därför kunna antaga att en lokal anpassning kring arbetet med konflikt och konflikthantering går förlorad. Thylefors (1996) hävdar att decentralisering av makt i en organisation kan ge större möjligheter till ett mer kreativt arbete med konfliktlösningar.

Med vidare stöd i Jacobsens och Thorsviks (2014) teorier kring vilken viktig beståndsdel kommunikation innehar för en organisatorisk utveckling då den förmedlar bland annat information, kunskap, bygger relationer och utvecklar kulturen, kan vi tolka Mats uttryck

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

kring att medarbetarna inom HR-funktionen inte är synliga ute i organisationen som lite av en besvikelse. Mats besvikelse kan tolkas utifrån Malténs (1998) åsikt om att gruppen gemensamt fastställer de normer och värderingar som ska finnas. Dessa ska liknas med kommunikativa spelregler. Maltén (1998) anser att det är viktigt att en grupp träffas regelbundet och systematiskt för att känna samhörighet och skapa en ”vi-känsla”.

5.1.1 Upplever alla sammanhållningen lika?

Det framkommer under intervjuerna att merparten av informanterna ansåg att sammanhållningen på Energi är bra. Carl berättade för oss att han anser att den är bra, men att som med alla andra konstellationer kan inte alla älska varandra hela tiden. Detta är något som bekräftar Ekstams (2000) åsikter om att det inte finns någon konfliktfri arbetsplats. Carl ansåg att de har en generös samtalston och att denna bidrar till den goda sammanhållningen; *“De undersökningar som vi har gjort och gör varje år vittnar också om det. [...] Där ser man att det ändå är ett rätt hyfsat bra resultat i alla fall.”*

Den andra chefen, Christer, berättade även han att sammanhållningen är bra men att det givetvis finns chans till förbättring. Mona antog att den goda sammanhållningen beror på att det är en mindre etableringsort och Mats la till att det är cheferna som sätter standard för hur sammanhållningen ser ut på arbetsplatsen. Mats ställningstagande kan stärkas av Larsens (1999) åsikt om att det är chefen som har störst påverkan på strukturen för klimatet, normerna, kulturen samt de processer som pågår i gruppen och därmed har också chefen ansvaret för den positiva eller negativa utvecklingen på arbetsplatsen. De åsikter som utmärker sig från de resterande informanterna är Majas och Miriams. Enligt Maja är sammanhållningen upplagd på ett speciellt sätt där vissa våningar på arbetsplatsen inte alls pratar med varandra, något hon inte har någon förklaring till varför. När vi frågade Miriam om sammanhållningen håller hon först en paus innan hon svarar;

“Jag skulle inte vilja säga att den är pangbra... Det är ju några som synkar bättre än andra, det är ju så på alla arbetsplatser. Men jag tycker nog att de flesta ändå ställer upp för varandra, det gör de.”

Med stöd i Yukls (2012) och Janis (1982) teorier kring hur en stark sammanhållning kan hindra gruppprocesser samt utveckla ett så kallat *grupptänkande*, kan vi tolka att en del av informanterna i respektive arbetsgrupp kan ha utvecklat ett grupptänkande. Detta då de

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

uttrycker relativt koncist att sammanhållningen är bra och de verkar vilja behålla gruppens inre harmoni och undviker att uttrycka av oenigheter. Detta kan även liknas med Ekstams (2000) teori om en harmonisyn på konflikter, som innebär att konflikter är något som känns obehagligt och något som gärna trycks undan.

5.1.2 Kan de vara sig själva på arbetet och vågar de komma med idéer och förslag?

Våra samtliga informanter berättade för oss att de kan vara sig själva på arbetsplatsen. Tre av dem påpekade dock att de inte alltid kunnat vara det. När vi frågade Maja hur hennes idéer och förslag tas emot berättade hon för oss;

“Ja, efter tio år så tas de emot. [...] Annars har jag erfarenhet av att inte få finnas till, på något sätt, och man, framför allt, tror jag, för att vara tjejt”

När vi ställde liknande fråga till Mona, svarade hon först att hon inte har några problem med att vara sig själv på arbetet. Vid följdfrågan om hon alltid kunnat vara det berättade hon att så inte var fallet och att det var tack vare en ledarskapsutbildning hon gick som gav henne större insikt om sig själv; *“Innan dess (refererar till ledarskapsutbildningen) så har jag väl varit mycket sån att jag har tänkt efter vad som förväntas att jag ska göra och så gör jag det.”* Mats förklarade för oss att han kan vara sig själv på båda sina etableringsorter, men att han är lite mer restriktiv på den ena etableringen och reflekterar över huruvida det har med tryggheten och trivseln att göra. Mats berättade att han anser sig själv kunna komma med förslag och idéer nu, men riktigt så var det inte i början på hans arbetsplats, då det tog lite tid att komma in i sin nya roll;

“Nej, i början så var man ju, liksom, ville man känna av lite när man var helt ny på arbetsplatsen och så där. Så att man var väl rätt så tystlåten det första året liksom, innan man blev varm i kläderna.”

Vi skulle kunna anta att det finns skillnader i status inom gruppen, vilket Yukl (2012) skriver om. Yukl (2012) hävdar att skillnader i status kan hämma informationsutbytet samt att medlemmar med lägre status, känner sig tveksamma till att kritisera eller vara osams med medlemmar som har högre status. Detta är något vi skulle kunna antaga att Maja, Mona och Mats ansåg sig ha den första tiden på arbetsplatsen.

Miriam uttryckte att hon kan vara sig själv och vill kunna vara sig själv på arbetet, annat är hon inte bekväm med. Hon känner stor frihet att komma med idéer och förslag och anser att det beror mycket på hur ledaren tar emot idéer. Hon menade att det inte alltid varit så med hennes tidigare chefer. Precis som tidigare nämnt menar Larsen (1999) att det är chefen som har störst påverkan på strukturen för klimatet, normerna, kulturen och de processer som pågår i gruppen och därmed har också chefen ansvaret för den positiva eller negativa utvecklingen på arbetsplatsen. Vi kan se att Miriams åsikt kan bekräftas i Larsens åsikt.

Christer menade att han kan vara sig själv, men säger att det handlar om att kunna förhålla sig till rollen som chef på ett visst sätt. Han försöker vara sig själv och menar att det kunde varit annorlunda om han hade haft en roll som medarbetare. Genom denna reflektion från Christer, stärks Yukls (2012) teorier återigen om hur olika hög eller låg status i grupp påverkar dess arbete. Christers chefsroll ger honom ett större inflytande och därav bemötts hans idéer på ett annat sätt. Genom Christers reflektion skulle vi vilja antaga att idéerna blir bemötta på ett positivare sätt.

Carl tycker att det är en bra takhöjd på samtalen på arbetsplatsen och han anser att det inte finns några höga hästar att sitta på inom företaget. Där finns heller inga speciella klädkoder som positionerar människor i bättre eller sämre kategorier. Detta gör att han känner sig bekväm med att vara sig själv. Det finns ett stort utrymme att komma med nya idéer och förslag, Carl känner inga begränsningar där. Larsen (1999) menar att arbetsgrupperna bör acceptera varandras olikheter, kunna gräla och debattera samt kunna vara oense under processens gång, men när beslut fattas, måste alla vara med på det. Vi anser att Carls åsikter med stöd av Larsens (1999) teorier stärker det Miriam tidigare nämnt om att det är chefen som sätter normerna för klimatet på arbetsplatsen.

5.2 Har alla anställda samma väg att kommunicera?

Alla informanterna nämnde att kommunikationen inom organisationen sker mest genom mail och muntligt. Någon informant nämnde Lync och beskriver att den används främst som en chattfunktion i deras arbete. Av Malténs (1998) tre sätt att kommunicera, sker informanternas kommunikation mestadels med hjälp av *verbala signaler*. Mona säger att en inte ska förringa den personliga kontakten, något som kan bekräftas av Malténs (1998) åsikt om att *icke-verbala* signaler, exempelvis kroppsspråk, förmedlas när orden inte räcker till. Carl menade att han använder sig av ett synligt och deltagande ledarskap, vilket används i hans

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

kommunikation med sina medarbetare. Maltén (1998) skriver att *symboliska signaler* sker med hjälp av bland annat kroppsspråk och klädsel. Maltén (1998) menar även att alla tre sätt att kommunicera, presenterar verkligheten. Jacobsen och Thorsvik (2014) förklarar att med dagens teknologi sker inte kommunikation enbart med personliga möten och att det finns flertalet tillvägagångssätt som är problematiska med kommunikation, både internt och externt i olika relationer till organisationen och utanför.

Vi tolkar det hela som att informanterna till största delen kommunicerar verbalt och tycker att den fysiska kontakten påverkar hur kommunikationen sker. Det kanske är så att Carl har haft den fysiska kontakten i sitt beaktande och därmed anser att han har ett synligt och deltagande ledarskap. Maltén (1998) beskriver att om en stor del av kommunikationen enbart sker verbalt, kan detta påverka hur information förmedlas. Den verbala kommunikationen som sker genom teknologi kan, som Jacobsen och Thorsvik (2014) nämner, medföra viss problematik.

5.3 Definitionen av begreppet konflikt

Vi frågade våra informanter hur de skulle definiera begreppet konflikt. Maja beskrev att hon definierade en konflikt på följande sätt; *“Konflikt, för mig, är när en oenighet påverkar situationen, till exempel arbetet, så pass att det blir ouppnåbart att nå resultat.”* Miriam berättade; *“Man kan ha olika åsikter och det är ju både naturligt och utvecklande, men när åsikterna kolliderar så det påverkar samarbetsmöjligheterna eller det blir stridigheter då bildas ju konflikt.”* Hon fortsatte att berätta att för henne så innebar konflikt *“oförenliga meningskälljaktigheter”*. Av Carl fick vi följande svar;

“Ja konflikt... eh, jag vet inte vad det grekiska ordet³ betyder *skratt*. Men alltså det, det man annars tänker på det är att man är oense om någonting. Det kan uppstå en kontrovers om någonting. Eh...”

Mona beskrev kort och koncist att; *“Konflikt är när två stycken eller flera inte kommer överens...”* och det var svårt för oss att få henne till att utveckla sitt svar. Däremot fick vi ett väldigt uttömmande svar av Mats där han även gav exempel på vad en konflikt skulle kunna handla om;

³ Nationalencyklopedin definierar begreppet konflikt på följande sätt; “konflikt (latin *confli'ctus* ’sammanstötning’, av *confli'go* ’sammanstöta’, ’kollidera’, ’råka i strid’, ’kämpa’)” (ibid., 2017).

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

“Min första insikt till konflikt är det här man ser på TV, men det är ju inte det här ni är ute efter nu med krig och elände utan ni menar ju arbetsrelaterade konflikter... Alltså det kan ju va, det kan ju va... Arbetsplatsmobbing, ehm... Att folk är osams på, på liksom arbetsplatsen. Eh... Ja, alltså personrelaterade konflikter om man säger. Det, det är vad jag anser är en liksom en konflikt. Sen kan man ju ha med, det behöver ju inte va på arbetsplatsen, det kan ju va med sin chef eller till någon annan. Men just det här att man kanske utelämnar någon eller ja, och det behöver, kan ju va med språk eller med ickespråk. Alltså man kan ju utelämna någon på olika vis. Men det är när man inte är schysst mot någon annan.”

När vi frågade Christer samma fråga tyckte han det var intressant då han varit på utbildning nyligen där de behandlade ämnet konflikt. Han sa följande;

“Det jag skulle säga är att konflikt är ju liksom en... meningsskiljaktighet... som leder till, som leder till någon sorts negativa konsekvenser eller negativ spiral. Ofta är det liksom känslor som sätter grund till känslomässigt istället för logiskt tänkande... I korta drag så är det ju det jag skulle säga är en konflikt, det är ju någonting destruktivt. Medan en meningsskiljaktighet, det är ju liksom en... ja det kan, det kan va en positiv grej där man diskuterar liksom och har en bra dialog.”

Gemensamt för alla informanter är att de har en negativ syn på vad begreppet konflikt innebär. Det är enbart chefen Christer som särskiljer en meningsskiljaktighet och en konflikt, där en meningsskiljaktighet kan vara något positivt och utvecklande för människor. Trots detta stärks Jacobsen och Thorsviks (2014), Jehns (1997), Ekstams (2000) och Jordans (2015) teorier kring att människor ofta har en negativ syn på konflikter samt negativa känslor kopplade till dem.

5.3.1 Vilka faktorer tror medarbetarna kan påverka och leda till konflikt?

Många utav de intervjuade medarbetarna hade liknande uppfattningar på vad som orsakar konflikter. Maja menade att det är kunskapsbrist och bristande kommunikation som leder till att Maja känner stress. Hon tycker dessutom att kommunikationssvårigheter är en stor faktor som kan påverka och leda till konflikt. Miriam menade att medarbetarna kan känna sig oförstådda och fortsätter berätta att alla inte uttrycker sig på ett sätt så att mottagaren förstår. Hon fortsatte berätta att om en person inte släpper in andra till diskussion, kan andra

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

medarbetarens åsikter uteslutas. Miriam berättade även att det finns flertalet konflikter i veckan på etableringen, någon av större karaktär. Miriam uttryckte det som; *“Det är inte klokt egentligen”* och *“Jag är inte involverad, men jag blir drabbad”*.

Mona ansåg att kunskap, kommunikation, språk, kultur och stress är faktorer som kan leda till konflikt. Om två eller flera kollegor inte pratar samma språk, antingen genom modersmål eller genom den utbildning kollegorna har, kan detta leda till konflikter. Mats stärkte de tidigare informanternas åsikter om att stress kan vara en faktor till konflikter. Mats menade också att oliktankande kan påverka och leda till konflikt. I och med arbetsbördan från nybyggnationer och ombyggnationer säger han att det ibland inte finns utrymme för konflikter och att mindre konflikter därför kan byggas upp för att sedan brisa längre fram i tiden. Mats kunde inte påstå att de ofta har några konflikter på arbetsplatsen; *“Inte ofta, inte vad jag lägger märke till. Sen är det ju klart, sen beror det ju på hur man är som person också. Så att...”*. Vid följdfrågan om han ville utveckla sin reflektion sa han; *“Ja, alltså jag vet inte... Positiva människor dras väl till positiva människor och de som, ja... sänder ut negativ energi de dras väl till varandra kanske.”*

Det informanterna anser kan styrkas med hjälp av Larsens (1999) teorier om vad som kan orsaka konflikter. Bland annat tar Larsen (1999) upp kommunikationsproblem, förändringar, stress, missförstånd och feluppfattningar. Larsen (1999) anser även att förändringar kan avbryta eller störa den redan existerande balansen som finns. Detta är något Lennéer Axelsson (2004) kan styrka genom att beskriva hur kommunikation och konflikt hänger samman. Med kommunikation kan en konflikt upptäckas, hanteras och skapas. Kommunikationen kan både få konflikten att repareras samt eskaleras.

Vi ser även att Yukls (2012) teori kring hur mångfald bland medlemmar kan ge konsekvenser för gruppprocesser och dess resultat. Med mångfald menas exempelvis ålder, kön, utbildning, språk eller jargonger. Maja uttryckte att kunskapsbrist kan leda till kommunikations-svårigheter och sedan vidare till oenigheter eller konflikter. Detta är även något som Miriam och Mona reflekterade kring. Även Ekstam (2000) problematiserar att trots att vi pratar samma språk, gör vi det ändå inte alltid. Det kan även vara att människor använder sig av en ofullständig kommunikation och att det därigenom uppstår missuppfattningar. Med detta i åtanke hävdar Yukl (2012) att det dock är viktigt att förstå att det är dessa olikheter; ålder, kön, utbildning, språk och jargonger, som trots allt kan leda till kreativa lösningar på problem och är därför en viktig del i gruppens arbete. Detta är även något Jacobsen och Thorsvik (2012) hävdar.

5.3.2 Vilka faktorer tror cheferna kan leda till konflikter

Carl sa att de har inte så många konflikter som är svåra att lösa. Carl menade att konflikt har olika innebörder beroende på vilket område en ser till inom organisationen. Självklart kan de ha kontroverser varje dag, mer eller mindre; “*Det förekommer situationer i vår personal där vi har de svåraste konflikterna*”. Carl har själv haft ett sådant tungt ärende som är avslutat nu och som ledde till att vederbörande köptes ut. Carl berättade att de även kan ha konflikter med markägare, de personer som äger marken där de vill etablera en anläggning. Han sa att de måste vara överens med markägaren, men att där kan förekomma relativt mycket konflikter som kan vara rätt jobbiga och långvariga. Där är de inte osams personligen utan det handlar mer om affärsmässiga uppgörelser, vilket enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) hålls till en sakkonflikt istället för personkonflikt.

Christer berättade att det är främst otydligheter och orättvisor som är bidragande faktorer till konflikter. Han menar att någon kan exempelvis känna sig orättvist behandlad. Christer sa även att det är viktigt att förstå hur personer tar in information på olika sätt; vissa behöver få det repeterat, andra behöver få de omformulerat. Yukl (2012) anser att arbetet i större grupper med många medlemmar har svårare att kommunicera och därmed får varje deltagare mindre tid att tala och framföra sin åsikt. Christer tillade att även kunskapsbrister kan leda till konflikter. Christers åsikter kan bekräftas med hjälp av Larsens (1999) teorier om att missförstånd och feluppfattningar kan leda till stress samt Yukls (2012) teori om hur mångfald i arbetsgruppen kan hindra dess processer, men även leda till kreativitet och mindre chans till att *grupptänkande* utvecklas.

När Christer fick en till fråga om vilka faktorer som kan leda till konflikt, svarade han;

“eh... det handlar om till viss del, i grunden om olika värderingar... eh... och liksom olika sätt att... asså vi agerar på olika sätt, så lite... eh... en person kan agera på ett visst sätt som en annan inte riktigt tycker är okej... grunden är, eller grundvaran till konflikten handlar om att i slutändan skapa ett klimat där liksom man... eh... eller ja gruppen, där gruppen kan skapa diskussionsforum som fortfarande inte ska leda till konflikter och det är det som är det svåra och behövs för att undvika konflikter”

Ovanstående citat kan styrkas med Lennér Axelssons (2004) åsikt om att med samlingar och personalmöten för arbetsgruppen, kan kommunikationen och förhandlingar bli mer strukturerade.

Christer fortsatte berätta att om medarbetare har skilda tankar kring ett projekt kan det vara till fördel för att se projektet ur flera perspektiv. Han nämnde att han har behövt gå in i en personlig konflikt mellan två individer. Om det är samma konflikt som tidigare nämnt går inte att fastställa. Denna konflikt är något som ligger “latent” enligt honom och ibland så rivs den upp. Christer sa att målet är att se till att den försvinner från det latent stadiet. Vi tolkar detta som att det är en *manifest konflikt* Christer berättar om, vilket Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver som en konflikt som går att höras och ses. Däremot går det även att tolka konflikten som *latent* vilket Jordan (2015) skriver om. En *undertryckt* eller *latent konflikt* uppstår när en konflikt inte driver någon part att på ett eller annat sätt agera gentemot den andra parten. Detta kan exempelvis bero på att motparten har ett starkt övertag och att en kan råka illa ut om en försöker agera. (ibid.)

5.4 Hur försöker medarbetare lösa konflikter?

Maja menade att den konflikten som tidigare nämnts med en viss individ, har försökts lösas av tre chefer. Den förre chefen såg att det fanns kunskapsbrist i att inte kunna utföra arbetet och försökte få individen att sluta på arbetsplatsen. Maja tror att många är rädda för att lösa konflikten för att det kanske kan bli en jämställdhetsfråga. Vid fråga om hur Maja själv hade valt att lösa konflikten, svarade hon: “Jag är glad att jag är tekniker och att jag inte någonsin kommer i den rollen att jag ska behöva fatta dom besluten.” Ekstam (2000) menar att individer kan ha olika grundläggande syn på konflikt, *harmonisyn* eller *konfliktsyn*. De individer som har en *harmonisyn* upplever att konflikter är något obehagligt och onödigt. Konflikter ska inte lyftas fram utan tryckas undan och det är den enskilde individens ansvar att göra det. De individer som har *konfliktsyn* anser att konflikter är en del av vardagen och oundvikligt, i alla fall om en vill ha en organisation eller förhållande som utvecklas. Konflikter kan och ska lyftas fram och människor behöver inte må dåligt över det. (ibid.) Vi tolkar det som att Maja anser att cheferna har varit delvis konflikträdde. Detta kan kanske bero på vilken typ av syn som cheferna har på konflikter. Å ena sidan kan det vara på ett vis att cheferna är, som Maja påstår, konflikträdde och därmed har en mer *harmonisyn* på konflikter. Å andra sidan kan det

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

vara så att en tidigare chef haft en *konfliktsyn* och därför sett de olika åsikterna som något naturligt och därmed inte fått individen att byta arbetsplats.

När Maja får frågan om övriga konflikter svarade hon;

“Nänä, det är ju karlar du har att göra med... *skratt*... det funkar inte så... nä... men det... skulle det vara nånting så rensas systemet och sen är det bra med det.”

Olsson (2008) och Ekstam (2000) beskriver båda om strategier vid konflikthantering. En av dem som båda nämner är *samverkansstrategier*, vilket innebär att båda parterna är öppna och medvetna om konflikten och försöker tillsammans finna en lösning. Olsson (2008) beskriver en annan strategi, *rituella strategier*, där antingen båda parterna eller ingen av parterna är medvetna om konflikten och oavsett vetskap löses konflikten av sig själv genom kollektiva handlingar. Av Majas åsikt att döma tolkar vi det som om de konflikter som uppstår, utöver den med en annan anställd, är förhållandevis lösliga. Detta för att de möjligtvis kan karaktäriseras av Olssons (2008) och Ekstams (2000) olika konflikthanteringsstrategier; *Tvångs- och maktstrategier, Defensiva strategier, Rituella strategier och Samverkansstrategier eller Kamp/konkurrens, Samverkan/samarbete, Kompromiss, Undvikande och Anpassning.*

Miriam berättade att hon känner sig trygg i att ta konflikter med exempelvis kunder och har chefen bakom sig. Miriam förklarade hur hon försöker medla och hjälpa till att lösa konflikter, *“Jag är inte involverad, men jag blir drabbad”*. Miriam sa att det påverkar ens arbetslust men hon ger inte upp, det är bara onödigt och transigt småtjafs. Thylefors (1996) skriver att det är inte ovanligt att en oberoende part går in i en konflikt, antingen för att den är ombedd eller på eget bevåg, som en *tredjepart*. Anledningen till detta kan antingen bero på ett intresse av att underlätta andras liv, en annan anledning kan vara att tredjeparten känner otrevnad av konflikten. En tredje anledning är att flera livs- och yrkesroller kräver åtgärder av konflikter. (ibid.) Miriam menar att ledarna har stor roll i detta och oftast tar dem dessa. Både Larsen (1999) och Thylefors (1996) anser att chefen själv kan agera tredjeperson i en konflikthantering. Miriam vill gärna hjälpa till att skapa frid, ibland önskar hon dock att hon inte brytt sig då hon blir emotionellt drabbad och det tar mycket energi. Miriam anser sig själv blivit använd som bollplank i konflikthantering. Skulle hon själv vara med i en konflikt och det inte går att lösa tar hon hjälp utifrån, exempelvis av HR.

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

Mona har inte sin chef placerad på den ort hon arbetar på, men har förtroende för den ena chefen på sin placeringsort och kan prata med den om det skulle vara några problem. Hon anser sig vara diplomatisk i sitt sätt att närma sig konflikter. Mona uttryckte; "*Jag brukar inte vara i konflikter*". Om hon hamnar i ett läge av oenighet tar hon ett steg tillbaka och funderar på vad anledningarna är till beteendet hos den andra parten; "*Det är inte mig den är arg på*".

Mats har inte heller sin chef placerad på någon av de etableringsorterna han arbetar på. Dock är kommunikationen med hans chef kontinuerlig med telefonsamtal, telefonmöten, mejl och möte cirka en gång i månaden. Mats talade om att han känner sig bekväm med cheferna på den ena etableringsorten och kan prata med dem om en situation uppstår. Mats berättade att han exempelvis kan flagga för en medarbetares chef om han uppfattar medarbetaren som stressad och har stor arbetsbörda. På detta sätt kan bränder släckas innan det blir konflikter/oenigheter. Det är viktigt att hjälpas åt menar Mats. Både Mona och Mats tycks kunna prata med sina respektive chefer om något problem skulle uppstå. Dessutom verkar båda se den andra individen och dess problem, snarare än att ta det personligt. Ekstam (2000) förklarar att en konflikt kan hanteras *konstruktivt*. Med detta sätt respekterar alla inblandade parter varandra och försöker gemensamt definiera det underliggande problemet. Å ena sidan kan vi anta att både Mona och Mats vill lösa konflikter konstruktivt, å andra sidan vet vi inte om den/de andra parten/parterna har desamma.

5.4.1 Hur försöker cheferna hantera konflikter?

Maja beskrev att om en oenighet sker mellan två kollegor, går cheferna in och försöker lösa konflikterna. Enligt upplägget av lösningen trodde Maja att det finns en plan för konflikthantering. Carl sa att det finns kanske inte en direkt handlingsplan, men mycket och bra underlag som HR-avdelningen tillhandahåller. Han ansåg att det inte finns någon brist på information, tips och råd, hur man ska göra eller vad man ska göra och hamnar de i en besvärlig situation tar de hjälp direkt. Han kan inte lösa alla sorters problem för då kan de inte heller hantera sin vardagssituation på arbetet, utan då får de ha in någon som kan stötta båda parterna. Carl sa även att;

“Vi försöker ha en transparens hela tiden och ofta är det ju att vi brustit i vår kommunikation och det förebyggande arbetet har inte alltid varit tillräckligt och då har vi fått en reaktiv händelse istället.”

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

Vi anser, efter att ha analyserat vad informanterna berättat med stöd av teorin, kan det vara bra om cheferna känner till någon av de olika strategierna för konflikthantering utan att behöva kontakta HR-avdelningen: Ekstam (2000) beskriver hur en konflikt kan hanteras konstruktivt, att alla parterna respekterar varandra och tillsammans definierar problemet. Jordan (2015) beskriver att med hjälp av ABC-modellen kan de viktiga aspekterna i en konflikt belysas. Olsson (2008) förklarar, som tidigare nämnt, att det finns lika strategier för konflikthantering och förloppet av konflikten: *Tvångs- och maktstrategier, Defensiva strategier, Samverksansstrategier och Rituelle strategier*. Även Ekstam (2000) beskriver om snarlika strategier såsom; *Kamp/konkurrens, Samverkan/samarbete, Kompromiss, Undvikande och Anpassning*.

Enligt Carl har inte etableringen någon specifik person de hör av sig till på HR utan det är ett nätverk av ett flertal personer. De är tillgängliga hela tiden, och på så sätt "*finns de i huset*" om de behövs. Han har, som chef, uppbackning från HR och upplever att det blir en trygghet för både honom och medarbetarna. Larsen (1999) beskriver att en chef kan bespara sig tid genom att hyra in en extern konsult till en hantering av oenighet. Tredjepersonen måste vara aktsam för att inte bli partisk då det kan påverka rollen som medlare negativt och likaså möjligheten till konfliktlösningen (ibid.). Vi kan dra en slutsats att om en oenighet uppstår som är svårlöst, kan HR hjälpa till.

Enligt Christer finns det ingen direkt plan att följa. Det finns vissa riktlinjer i policyn som går att följa. När Christer fick frågan om hur han skulle hantera en konflikt mellan två medarbetare så svarade han;

“Det beror ju väldigt mycket på vad som händer och hur det händer ... ehm... jag var ju med om det för nåt år sedan och det blev en konfrontation, konflikt... och då tog jag dialog först med den ena och sen med den andra, en kort dialog där vi sa att vi skulle träffas nästa dag och diskutera igenom det och då satt ju jag och försökte medla sen när de fick prata med varandra och diskutera sedan och försökte följa upp det.”

Senare berättade Christer att nu när han har mer kunskap kring ämnesområdet, hade han valt att agera på ett annat sätt om det uppstod igen. Då vill han vara tydligare med att det är deras konflikt och det är upp till de involverade parterna, om det vill lösa konflikten. Thylefors (1996) menar att idealet är att medarbetarna löser konflikten själva men när de inte lyckas, är det chefens uppgift att ingripa. Ibland räcker en uppmaning och ibland behövs ett aktivt

“Ja, konflikt... Jag vet inte vad det grekiska ordet betyder...”

ingripande. Om en chef anser att den inte själv kan råda bot på konflikten, är det lämpligt att ta in en annan tredje part. I flera fall kan det vara chefens chef som går in som tredje part. Christer vill ta bort det latenta och förebygga konflikter. Vi kan utifrån ovanstående tolka det som att Christer helst vill att medarbetarna själva löser konflikten och att med arbetslivserfarenhet har hans syn på konflikthantering ändrats.

6 Slutsats

Vi hade tre syften med denna studie; det första syftet med denna studie är att ta reda på hur teori kan begripliggöra konflikter- och konflikthantering samt hur de uppstår. Ett andra syfte var att, tillsammans med empirin och teorin, förstå hur medarbetare upplever att kommunikationen och konflikter hanteras på arbetsplatsen. Det tredje syftet är att försöka förstå vilka faktorer som kan påverka kommunikation, konflikt och konflikthantering. Vi har tre frågeställningar och dessa ämnar vi att besvara i oberoende följd;

- Hur kan begreppet konflikt empiriskt förstås i den valda organisationen, Energi?
- Hur upplever medarbetare att kommunikation och konflikthantering hanteras på Energi?
- Vilka faktorer kan påverka kommunikation, konflikt och konflikthantering på Energi?

Vi har funnit att formell position kan *påverka kommunikation, konflikt och konflikthantering*; de informanter som har en chefsposition ser sitt agerande och beteende som kommunikation, medan de informanter som är medarbetare mestadels anser kommunikation som något verbalt. Vilken formell position medarbetaren har i organisationen påverkar således vilken förståelse de har för kommunikation, konflikt och konflikthantering.

Definitionen av konflikter, både av medarbetare och chefer, ser olika ut. Alla informanterna ansåg att en konflikt var negativ. Det var enbart en av cheferna, Christer, som uttryckte att en meningsskiljaktighet kan vara utvecklande och menade att det var först när oenigheten blev personlig som det blev en destruktiv konflikt. Detta bekräftar Jacobsen och Thorsviks (2014), Jehns (1997), Ekstams (2000) och Jordans (2015) teorier kring att människor ofta har en negativ syn på konflikter samt negativa känslor kopplade till dem. Flera av informanterna kom fram till att stress, kommunikation och otydliga förväntningar kan leda till konflikter. Detta anser vi kan vara naturligt med stöd av Ekstam (2000) som menar att det är oundvikligt med en arbetsplats som är konfliktfri. En slutsats är därmed att om medarbetarna och cheferna använder sig av tydligare kommunikation samt får mer rimliga förväntningar på sig, behöver inte konflikter ske lika ofta trots att de fortfarande kan uppstå.

Som tidigare nämnts har sättet att kommunicera på stor inverkan på hur budskap förmedlas. Det leder även till att om kommunikationen brister eller blir otydlig, kan oenigheter uppstå. Lennér Axelsson (2004) menar att kommunikation och konflikt har ett samband. Med

kommunikationen kan en konflikt upptäckas, hanteras och uppkomma. Kommunikationen kan även reparera eller eskalera en konflikt. På Energi sker mestadels av kommunikationen enbart verbalt och den verbala kommunikationen som sker med teknologi visar sig medföra en viss problematik.

Vi finner att en del av informanterna kan ha utvecklat ett så kallat grupptänkande (Janis, 1982; Yukl, 2012). Detta kan senare ha inverkan på hur arbetet med konflikter fortgår. Genom grupptänkande kan gruppen få en *harmonisyn* på konflikter vilket innebär att konflikter ses som något obehagligt och onödigt samt att konflikter inte ska lyftas fram, utan undantryckas (Ekstam, 2000).

Båda cheferna yttrar att det inte finns någon typ av konflikthanteringsplan. Det visar sig däremot att Christer refererar till en någon form av policy. Vilken form kan vi inte avgöra, men antar att det är någon form av policy kring konflikthantering. Denna typ av referering gör inte Carl. Vi kan därför dra slutsatsen att cheferna har olika mycket vetskap kring vilken typ av företagsdokument som finns samt hur dessa kan och ska användas. Vi ser en problematik med detta i hanteringen av konflikter på arbetsplatsen.

Carl refererar till HR-avdelningen som tillhandahåller material⁴. Christer har, efter fortbildning fått ökad kunskap kring konflikt och konflikthantering och skapat nya värderingar i hur han skulle vilja hantera konflikter. Detta är något som inte Carl uttrycker att han har. Vi antar därför att Carl inte nyligen har gått på någon fortbildning och har därför varken ökad kunskap kring konflikter, eller nya värderingar i hur han kan lösa konflikter på arbetsplatsen. Vi drar därför en slutsats kring hur viktigt det är att chefer får likvärdig fortbildning, inte enbart för cheferna själva utan även för deras medarbetare. Vi frågar oss själva om det kan vara så att centraliseringen av HR-funktionen givit cheferna, och medarbetarna, mindre vetskap kring hur en kan förstå, hantera, lösa och förebygga konflikter? Detta då centraliseringen kan ha försämrat den lokala anpassningen kring arbetet med ämnet konflikt. (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Thylefors, 1997)

Det vi också uppmärksammat är att Christer helst vill att medarbetarna själva hanterat konflikter. Det vi frågar oss i slutsatsen är; vad händer om medarbetarna inte har egna medel för att hantera en konflikt? Maja, Miriam, Mats och Mona beskrev att de visste var de skulle vända sig vid en konflikt; de pratade med sin chef i vissa lägen och i andra, allvarligare, lägen

⁴ Detta material har inte vi tagit del av.

kontaktade de HR-avdelningen. Vi kopplar vidare detta till det som Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) reflekterar kring; att en ska beakta att de svaren som ges av intervjupersonerna inte ska tas för givet att den *gör* så som den *säger*. Vi ställer oss därför frågan om våra informanter gör det som de säger sig göra? Trots vetskapen om att prata med sin närmsta chef och kontakta HR-avdelningen, gör de det och inte låter sig användas av någon av de mindre bra konflikthanteringsstilarna som Olsson (1998) och Ekstam (2000) beskriver?

Vi fann att alla informanter hade vetskap om att de kan och ska höra av sig till HR vid uppkomsten av konflikter. Vi anser att det är viktigt att både cheferna och medarbetarna har vetskap kring konflikthantering samt vissa konflikthanteringsmodeller, likt de vi refererat i denna studie; Maltén (1998), Ekstam (2000), Thylefors (1996), Larsen (1999) samt Jordan (2015). Att även ha vetskap kring olika konflikthanteringsstilar (Olsson, 2008; Ekstam, 2000). Att det har detta tror vi kan öka självinsikten att hantera konflikter, både hos chefer och medarbetare och detta utan att behöva kontakta HR-avdelningen. Vi ser hur stor roll chefen innehar i arbetet med konflikter. Likt hur ledaren influerar gruppens klimat, sätter ledaren normerna för hur gruppen ser på och hanterar konflikter (Larsen, 1999). Christer menar att han är medveten att hans chefsroll ger honom större inflytande och därmed bemöts hans idéer på ett annat sätt, förmodligen positivare. Vi kan utav detta dra en slutsats om att Christer är medveten om sin status som chef; hur denna kan påverka gruppens klimat samt arbetsprocesser (Yukl, 2012) och därav även gruppens syn på kommunikation, konflikt och konflikthantering.

6.1 Förslag till framtida forskning

Vi inledde studien med att berätta att vi vill bidra med nya perspektiv på forskningsområdet. Under arbetets gång och i slutskedet har vi funnit att vissa av informanterna verkar förstå och se mer av sin omgivning än andra. Vad beror detta på? En vidareutveckling inom området hade kunnat vara ur ett mer psykosocialt perspektiv. Detta för att kunna ge uttryck för hur olika personlighetstyper uppfattar och förstår kunskaper och varför vissa individer är mer känsliga för konflikter än andra. Med liknande avtryck, har vi idéer om att personer kommunicerar på olika sätt. Detta främst efter att en av informanterna uttryckte sig att det fanns *“manlig feedback”*. Vad är det och vad beror det på? Likaså *“det är karlar du har att göra med, därför rensas det direkt och konflikten är över”*. Att vidareutveckla detta hade varit intressant; har könstillhörighet betydelse för hur konflikter hanteras?

Referensförteckning

- Arbetsmiljöupplysningen. (u.å). *Konflikter på jobbet*. Hämtad 2017-12-15, från <http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Konflikter/>
- Becker, H.S. (2011). *Tricks of the trade yrkesknep för samhällsvetare*. Johanneshov: TPB
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When Conflict Helps: Integrating Evidence for Beneficial Conflict in Groups and Teams Under Three Perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243–272. DOI: 10.1037/gdn0000033
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Edenhall, Y. (2009, 13 mars). En konflikt kan lösas på tre dagar. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 2017-12-15, från <https://www.svd.se/en-konflikt-kan-losas-pa-tre-dagar>
- Ekstam, K. (2000). *Handbok i konflikthantering*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Håkansson, S., & Kroon, H. (2017). Konflikter i organisationer: Ett chefsperspektiv på hur arbete i grupp påverkas av destruktiva och positiva konflikter (Dissertation). Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-325194>
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. (2. ed., rev. and enl.) Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 42(3), 530–557. DOI: 10.2307/2393737

- Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet: förstå, hantera, förebygg*. (1. uppl.) Malmö: Gleerups Utbildning.
- Larsen, R. (1999). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Ledarna. (u.å). *Samtal och dialog*. Hämtad 2017-12-28, från <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/samtal-och-dialog/>
- Lennéer Axelsson, B. (2004) Förhandling och kommunikation. I B. Lennéer Axelsson & L. Thylefors, *Om konflikter hemma och på jobbet* (s.213–250). Falun: ScandBook AB.
- Maltén, A. (1998) *Kommunikation och konflikthantering*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin. (2017). *Konflikt*. Hämtad 2018-01-10, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/konflikt>
- Olsson, E. (1998). *På spaning efter gruppens själ: gruppen i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015) Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne & P. Suntarbetsliv. (2012). *Gruppkommunikation: mer än bara ord*. Hämtad 2017-12-28, från <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/kommunikation/gruppkommunikation-mer-an-bara-ord/>
- Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 220–236). (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.
- Thylefors, I. (2004) Lösa andras konflikter. I B. Lennéer Axelsson & L. Thylefors, *Om konflikter hemma och på jobbet* (s. 288–320). Falun: ScandBook AB.
- Uzun, T. & Ayik, A. (2017) Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167–186. DOI: <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>

Vetenskapsrådet (2011) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab. ISBN:91-730 7-008-4 Tillgänglig på:
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wästerfors, D. (2008). Analytiska knep. I D. Wästerfors & K. Sjöberg (Red.), *Uppdrag forskning - konsten att genomföra kvalitativa studier* (s. 66–84). Malmö: Liber.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledande bakgrundsfrågor

- Hur kom det sig att du började arbeta inom [...]?
- Hur länge har du arbetat här?
- Hur länge har du haft din nuvarande roll?
- Vad har du för arbetsuppgifter? Ansvar?
- Vad innebär din position som chef? Vilka chefer har du över dig/under dig?
- Hur kan en vanlig arbetsdag ut?

Arbetsmiljö

- Beskriv din arbetsmiljö.
- Hur kommunicerar ni med varandra på arbetsplatsen? Var?
- Hur upplever du samtalsklimatet på din arbetsplats?
- Hur ser det ut med utrymme att ha högt i tak?
- Hur upplever du sammanhållningen på din arbetsplats?
- Hur upplever du tillit till att vara “dig själv” på arbetet?
- Hur upplever du din frihet att komma med idéer och ge förslag?
- Beskriv en situation där ni ska fatta ett beslut. Hur kan detta gå till? (projektbeslut, förändringsarbete etc)

- **Vad innebär begreppet oenighet för dig?**
- Vilka faktorer kan utlösa oenigheter?
- Vad för typ av oenigheter kan uppstå mellan kollegor?
- Vilka oenigheter uppstår med kunder? Hur löser ni dem?
- Vilka oenigheter uppstår med leverantörer? Hur löser ni dem?
- Hur ofta uppstår det oenigheter?
- Hur går du tillväga om det uppstår oenighet mellan dig och en annan person/personer på arbetsplatsen?
- Hur går du tillväga när oenigheter uppstår mellan personer i verksamheten?
- Vilken hjälp får du när det blir problem på arbetsplatsen? Var kan du söka hjälp?