



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Positiva konflikter

**En kvalitativ studie av organisationskonsulters syn på
arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Ina Åvall

Handledare: Thomas Jordan

Juni, 2013

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2013

Handledare: Thomas Jordan

Examinator: Gunilla Bergström Casionwsky

Trots att konflikter är ett negativt laddat ord finns det forskning som visar att arbetsplatskonflikter kan vara fördelaktiga företeelser i en organisation. För att chefer och HR-personal ska våga handskas med arbetsplatskonflikter kan begreppet följaktligen behöva avdramatiseras. Studiens syfte är att inventera och kategorisera organisationskonsulters erfarenhetsbaserade perspektiv på vilka positiva konsekvenser som arbetsplatskonflikter inom en arbetsgrupp kan generera samt vilka förutsättningar som enligt organisationskonsulters erfarenheter gynnar uppkomsten av sådana positiva konsekvenser. Vidare syftar studien till att identifiera likheter och skillnader mellan organisationskonsulternas uppfattning i frågan och vad som framhålls i tidigare forskning och litteratur. Jag har därmed gjort en inventering av vilka aspekter som finns beskrivna i tidigare forskning och litteratur om arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser samt om gynnsamma förutsättningar för sådana.

Studien har genomförts med en kvalitativ metod. Det empiriska materialet utgörs av åtta semistrukturerade intervjuer med organisationskonsulter från olika företag med verksamhet inom konflikthantering i arbetslivet. Intervjuerna har transkriberats och analyserats utifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt samt jämförts med tidigare forskning och litteratur på området.

Resultatet visar att det råder betydande likheter mellan organisationskonsulternas perspektiv och tidigare forskning och litteratur. Av båda sidor framhålls ökad produktivitet, stärkta relationer, nödvändiga förändringar, innovativitet och kvalitet som centrala positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter. Upplevd rättvisa är dock en positiv konsekvens som nämns i forskning och litteratur men ej av konsulterna. Gynnsamma förutsättningar för positiva konsekvenser framhålls av båda sidor vara sakkonflikter, tidig konfliktbearbetning, tillit, lösningsfokus, öppen organisationskultur och symboliskt ledarskap. Två skillnader är synen på dynamiskt ledarskap samt ickevåldskommunikation, vilka i tidigare forskning och litteratur framhålls vara gynnsamma förutsättningar. Bland konsulterna betonades istället formell makt och en kontextuellt anpassad, gemensam kommunikationsstrategi som överordnade förutsättningar.

Nyckelord: konflikt, konflikthantering, organisationskonsult, positiva konsekvenser, förutsättningar

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Avgränsningar.....	2
1.4 Disposition.....	3
2 Teori och tidigare forskning	3
2.1 Allmänt om konflikter.....	4
2.1.1 Definition av konflikt.....	4
2.1.2 Konfliktsymptom.....	4
2.2 Arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser.....	4
2.2.1 Definition.....	4
2.3 Positiva konsekvenser på individ- och gruppnivå.....	5
2.3.1 Ökad produktivitet.....	5
2.3.2 Stärkta relationer.....	5
2.3.3 Upplevd rättvisa.....	6
2.4 Positiva konsekvenser på organisatorisk nivå.....	6
2.4.1 Nödvändiga förändringar.....	6
2.4.2 Innovativitet och kvalitet.....	7
2.5 Förutsättningar.....	8
2.5.1 Förutsättningar på individ- och gruppnivå.....	8
2.5.1.1 Sakkonflikt.....	8
2.5.1.2 Tidig konfliktbearbetning.....	8
2.5.1.3 Tillit.....	10
2.5.1.4 Icke våldskommunikation.....	10
2.5.1.5 Lösningfokus.....	11
2.5.2 Förutsättningar på organisatorisk nivå.....	12
2.5.2.1 Öppen organisationskultur.....	12
2.5.2.2 Symboliskt ledarskap.....	13
2.5.2.3 Dynamiskt ledarskap.....	13
3 Metod	14
3.1 Urval.....	14
3.2 Förberedelse och genomförande av intervjuer.....	16
3.3 Analysmetod.....	17
3.4 Förförståelse.....	17

3.5 Reliabilitet och validitet.....	18
3.6 Etiska överväganden.....	19
4 Resultat och analys.....	20
4.1 Arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser.....	20
4.1.1 Positiva konsekvenser – för vem?.....	20
4.1.2 Positiva konsekvenser på individ- och gruppnivå.....	21
4.1.2.1 Ökad produktivitet.....	21
4.1.2.2 Stärkta relationer.....	21
4.1.3 Positiva konsekvenser på organisatorisk nivå.....	22
4.1.3.1 Nödvändiga förändringar.....	22
4.1.3.2 Innovativitet och kvalitet.....	23
4.2 Förutsättningar.....	24
4.2.1 Förutsättningar på individ- och gruppnivå.....	24
4.2.1.1 Sakkonflikt.....	24
4.2.1.2 Tidig konfliktbearbetning.....	25
4.2.1.3 Tillit.....	26
4.2.1.4 Makt.....	26
4.2.1.5 Lösningfokus.....	27
4.2.1.6 Gemensam kommunikationsstrategi.....	28
4.2.2 Förutsättningar på organisatorisk nivå.....	28
2.2.2.1 Öppen organisationskultur.....	28
2.2.2.2 Symboliskt ledarskap.....	29
5 Sammanfattning och slutsatser.....	31
5.1 Positiva konsekvenser.....	31
5.2 Förutsättningar.....	31
5.3 Likheter och skillnader.....	32
5.3.1 Positiva konsekvenser.....	32
5.3.2 Förutsättningar.....	32
6 Diskussion och förslag till vidare forskning.....	33

Referenser

Bilaga 1, Intervjuguide

Bilaga 2, Checklista

1 Inledning

”Too much emphasis on the negative consequences may detract attention from the beneficial effects that conflict may have” – De Dreu (1997:9).

Enligt De Dreu och Van de Vliert (1997:1) råder det en allmän tendens att betrakta arbetsplatskonflikter likt ett slags sjukligt tillstånd som behöver behandlas och undvikas. De menar att både forskare och praktiker inom olika discipliner många gånger har en negativ syn på hur konflikter påverkar arbetsgruppers effektivitet och prestation. Likaledes framhåller De Dreu (1997:11) att ledare ofta strävar efter att upprätthålla en atmosfär av samtycke och harmoni genom att undertrycka konflikter med och mellan sina underordnade. En liknande inställning till arbetsplatskonflikter har även jag uppfattat under min utbildning i personalvetenskap på Göteborgs universitet. Min iakttagelse är att arbetsplatskonflikter ofta talas om i negativa termer och att det främst fokuseras på hur personalvetare och chefer ska lära sig att identifiera och avlägsna sådana faktorer som riskerar att orsaka konflikter på arbetsplatsen.

De Dreu (1997:9) betonar dock att ett för stort fokus på konflikters negativa konsekvenser kan distrahera uppmärksamheten från de positiva konsekvenser som konflikter faktiskt kan generera. Författaren menar att konflikter kan vara fördelaktiga för arbetsgruppers kreativitet och prestation och framhåller därmed att bortträngning av konflikter stundom är av ondo. Även Tjosvold (1997:23) understryker att arbetsplatskonflikter är ett viktigt verktyg för att människor tillsammans ska finna nyskapande lösningar på svåra problem. Han menar att god konflikthantering blåser nytt liv i människors relationer, innovativitet och produktivitet.

Med tanke på att människor trots allt tycks vara benägna att hellre blunda för konflikter än att aktivt upptäcka och handskas med dem (de Klerk 1991:23) verkar det råda en diskrepans mellan människors allmänna inställning till konflikter och vad en mängd forskning på området uppvisar. Vidare understryker Jordan (2006:10) att de flesta som jobbar professionellt med arbetsplatskonflikter betraktar dem som en naturlig och positiv del i människors vardag. Jag vill med hjälp av min studie bidra med en avdramatisering av begreppet konflikt genom att rikta fokus på erfarna organisationskonsulters syn på arbetsplatskonflikters potentiella *positiva konsekvenser*. Därigenom kan personalvetare och chefer lära sig att betrakta arbetsplatskonflikter ur ett nytt perspektiv. Positiva konsekvenser

uppstår emellertid inte automatiskt (Tjosvold 1991:19). Därför behövs även insikt om vilka *förutsättningar* som är gynnsamma för att positiva konsekvenser av konflikter ska kunna uppstå. Identifierade likheter mellan organisationskonsulternas perspektiv och tidigare forskning och litteratur kan stödja rådande teorier, medan identifierade skillnader mellan dem kan utgöra en grund för vidare forskning. Därmed utgör föreliggande studie både ett praktiskt och ett teoretiskt relevant bidrag till personalvetenskapen.

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att inventera och kategorisera organisationskonsulters erfarenhetsbaserade perspektiv på vilka positiva konsekvenser som arbetsplatskonflikter inom en arbetsgrupp kan generera samt vilka förutsättningar som enligt organisationskonsulters erfarenheter gynnar uppkomsten av sådana positiva konsekvenser. Vidare syftar uppsatsen till att analysera likheter och skillnader mellan organisationskonsulters perspektiv och de aspekter som finns beskrivna i tidigare forskning och litteratur om arbetsplatskonflikter och konflikthantering. Huvudtanken med uppsatsen är att pröva om organisationskonsulter har andra tankar om arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser samt förutsättningar för sådana, än vad som finns beskrivet i forskningen och litteraturen. På så sätt kan studien generera hypoteser för vidare studier i ämnet. Studiens frågeställningar är följande:

- Vilka positiva konsekvenser anser organisationskonsulter att arbetsplatskonflikter kan generera?
- Vilka förutsättningar anser organisationskonsulter gynnar uppkomsten av arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser?
- Vilka likheter och skillnader finns mellan organisationskonsulters uppfattning och tidigare forskning och litteratur om arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser samt om vilka förutsättningar som gynnar uppkomsten av sådana positiva konsekvenser?

1.3 Avgränsningar

Konflikter kan uppstå på många olika nivåer; inom och mellan individer, inom en grupp och mellan grupper, i privatliv och i arbetsliv. Min uppsats är dock avgränsad till att gälla konflikter mellan individer inom en arbetsgrupp inklusive gruppleddare. En arbetsgrupp definieras som 1) ett intakt system med differentierade roller och tydliga gränser 2) vilken

utför minst en uppgift som utmynnar i en urskiljbar och mätbar produkt samt 3) verkar inom en organisatorisk kontext (Hackman 1987:322).

Jag har vidare valt att avgränsa studien till att fokusera på positiva konsekvenser och förutsättningar på individ-, grupp- och organisationsnivå. Jag kommer alltså exempelvis inte att undersöka positiva konsekvenser eller förutsättningar ur ett samhällsperspektiv. Viktigt att understryka är dessutom att studien syftar till att undersöka sådana positiva konsekvenser som inte existerade innan en viss konflikt ägde rum. Sådana avgränsningar är nödvändiga för att uppsatsen inte ska bli för omfattande och därmed inte kunna studera frågan på djupet.

1.4 Disposition

Jag kommer i kapitel 2 att presentera teori och tidigare forskning som behandlar arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser utifrån olika perspektiv samt gynnsamma förutsättningar för att sådana konsekvenser ska kunna uppstå. Därefter presenteras mitt val av metod i kapitel 3. Detta avsnitt följs sedan av en genomgång av studiens resultat och analys i kapitel 4, där jag jämför organisationskonsulternas perspektiv med vad som framhålls i tidigare forskning och litteratur om arbetsplatskonflikter. Därefter följer en sammanfattning och slutsatser av studiens resultat och analys i kapitel 5. Avslutningsvis diskuterar jag studien ur ett vidare perspektiv och ger förslag till vidare forskning i kapitel 6.

2 Teori och tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras den forskning och litteratur om arbetsplatskonflikter och konflikthantering som jag har tagit del av, i syfte att möjliggöra en adekvat jämförande analys och kunna besvara studiens tredje frågeställning. Kapitlet inleds med en definition av begreppet konflikt. För att upplysa läsaren om konflikters komplexitet följer därefter en kort beskrivning av skillnaden mellan konflikt och konfliktsymptom. I påföljande avsnitt förs sedan en diskussion om hur begreppet positiva konsekvenser bör tolkas i relation till tidigare forskning och teori. Därefter följer en redogörelse för de fem övergripande positiva konsekvenser som identifierats i tidigare forskning och litteratur (se sammanfattning i figur 1). Slutligen presenteras de åtta centrala förutsättningar som i forskningen och litteraturen beskrivs som gynnsamma för att positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter ska möjliggöras (se sammanfattning i figur 2).

2.1 Allmänt om konflikter

2.1.1 Definition av konflikt

Begreppet konflikt har definierats på många olika sätt av olika forskare och teoretiker. För att klargöra för läsaren vad begreppet syftar på i föreliggande studie följer här den definition som studien utgår ifrån:

”En konflikt är en interaktion mellan minst två parter där minst en part

(1) har önskemål som känns för betydelsefulla för att släppas

(2) upplever sina möjligheter att få sina önskemål tillgodosedda blockerade av motparten”. (Jordan 2006:10)

2.1.2 Konfliktsymptom

Trots att begreppet konflikt är relativt vidsträckt formulerat behöver det emellertid inte betyda att alla konflikter uppmärksammas. Organisationskonsulten de Klerk (1991:15) menar att människor ofta blir medvetna om att de befinner sig i en konflikt främst när olika former av konfliktsymptom gör sig gällande. Typiska konfliktsymptom kan vara upprepade negativa beteenden i form av ökad frånvaro eller regelöverträdelser som i realiteten har sitt ursprung i en underliggande konflikt. de Klerk skriver att sådana konfliktsymptom riskerar att vilseleda en konfliktanalys, eftersom det finns en risk att tro att konfliktsymptomen är det huvudsakliga problemet. Med tanke på att människor dessutom kan ha svårt att på ett förnuftigt och rationellt sätt argumentera för sina viljor och motiv så betonar författaren att konflikter många gånger kan te sig komplicerade.

2.2 Arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser

2.2.1 Definition

En exakt definition av begreppet *positiva konsekvenser* låter sig inte med enkelhet göras eftersom det innehåller en mängd olika möjliga betydelser. En organisations olika intressenter kan ha skilda och ibland motstridiga perspektiv på vad som utgör en positiv konsekvens (Stern & Druckman 2000:37). Dessutom kan positiva konsekvenser ha varierande innebörd beroende på hur den specifika konfliktsituationen ser ut (D'Estrée, Fast, Weiss & Jacobsen 2001:102). I föreliggande studie används begreppet utifrån en vidsträckt tolkning med olika parter intressen i åtanke. Exempelvis kan positiva konsekvenser på individnivå innebära

insikt om hur människor och organisationer fungerar och förändras (Jordan & Lundin 2001) medan de på gruppnivå kan innebära förbättrad problemlösningsförmåga och ett mer trivsamt arbetsklimat (D'Estrée m.fl. 2001:106). På organisatorisk nivå kan fokus snarare ligga på effektiviserade arbetsprocedurer och innovativitet (Tjosvold 1991).

2.3 Positiva konsekvenser på individ- och gruppnivå

2.3.1 Ökad produktivitet

Wheelan (2010:41-47) anser att konflikter är en naturlig och viktig del i varje grupps utveckling, vilken hon menar innefattar fyra faser. Den inledande fasen, *Tillhörighet och trygghet*, karaktäriseras av gruppmedlemmarnas strävan efter att uppleva acceptans av övriga gruppmedlemmar. Konformiteten är stark, konflikter sällsynta och trots att målbilden är otydlig så görs inga försök att klargöra eller ifrågasätta dem. Så småningom växer dock gruppmedlemmarnas behov av att öka sitt deltagande och ifrågasätta gruppens gemensamma mål, arbetsprocedurer, roller och värderingar. Ett stadium av *Opposition och konflikt* är därmed oundvikligt och nödvändigt. Om gruppen lyckas överleva detta besvärliga men nödvändiga stadium, når de den tredje fasen av *Tillit och struktur*. Det är nu de positiva konsekvenserna börjar göra sig gällande. Fokus på mål och uppgift ökar väsentligt. Kommunikationen blir öppen och flexibel. Engagemanget ökar, samarbetet stärks. När gruppen har etablerat de gemensamma målen och utvecklat välfungerande metoder för att nå dem, anser Wheelan (2010:15) att en arbetsgrupp omvandlas till ett team. Det är först i det fjärde och sista stadiet som hon menar att en sådan omvandling sker. Stadiet benämns *Arbete och produktivitet* eftersom gruppen hädanefter arbetar under hög produktivitet, effektivitet och målmedvetenhet. Det uppstår visserligen fortfarande frekventa perioder av konflikter men de hanteras effektivt och förblir därför kortvariga. Eftersom Wheelan menar att en grupp inte kan nå detta produktiva stadium utan att först genomgå de föregående, är konflikter således en essentiell förutsättning att en grupp ska nå sin fulla potential.

2.3.2 Stärkta relationer

Enligt Wheelan (2010:51) är ökad produktivitet inte den enda fördelaktiga konsekvensen av ett konfliktfyllt stadium. Stadiet anses även vara nödvändigt för att bygga upp ett tillitsfullt klimat där gruppmedlemmarna öppet vågar strida mot konsensus och uttrycka alternativa åsikter. Hon jämför fenomenet med ett äktenskap som växer sig starkare efter det första bråket. Att tillsammans lyckas ta sig igenom en besvärlig konflikt menar hon är en stärkande

upplevelse av energi, trygghet, autenticitet och tillit. Hon påpekar dessutom att gruppmedlemmar som lyckats ta sig igenom konfliktfasen ökar sina ansträngningar för att bygga upp positiva arbetsrelationer med sina kollegor. Följaktligen karaktäriseras ett högpresterande team även av stark gemenskap och arbetsglädje. Likaså skriver Tjosvold (1991:22) att individer som tillsammans har lyckats lösa en konflikt känner sig positivt beroende av varandra och uppskattar varandras ansträngningar och risktaganden för att lösa konflikten. Fenomenet tydliggörs vidare i en studie av Gelfand, Leslie, Keller och de Dreu (2012) där konflikter bevisas ha ett positivt samband med stärkta känslor av trygghet och sammanhållning mellan individer inom en avdelning.

2.3.3 Upplevd rättvisa

Utöver ökad produktivitet och stärkta relationer visar forskning att konflikter kan skapa känslor av rättvisa inom en arbetsgrupp (Gelfand m.fl. 2012). Tjosvold (1991:18) betonar att konflikter är nödvändiga för att en organisation ska betraktas som rättvis och etiskt försvarbar av sina anställda. Hans argument går ut på att människor som befinner sig i konflikt över ett särskilt beslut upplever att de har viss kontroll och inflytande över resultatet. När de diskuterar sina idéer och lyssnar på varandras argument så ökar deras förståelse för bakgrunden till ståndpunkterna. Samtidigt upplever de att deras egna frågor och idéer har blivit hörda. Tjosvold menar att de därmed har lättare förstå och acceptera beslutet även om det inte alltid utföll som de önskade. Om människor däremot inte tillåts uttrycka sina frustrationer ökar risken för att de känner sig orättvist behandlade och tvivlar på beslutets legitimitet. Vidare påpekar Tjosvold att hela organisationen gynnas av att låta sina medarbetare involveras i konflikter kring verksamhetsrelaterade beslut, just eftersom det stärker medarbetarnas lojalitet och känslor av rättvisa. Detta för kapitlet vidare in till nästa avsnitt som angår positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter på organisatorisk nivå.

2.4 Positiva konsekvenser på organisatorisk nivå

2.4.1 Nödvändiga förändringar

Tjosvold (1997:23) skriver att väl hanterade konflikter är en investering i en verksamhets framtid. Genom konflikter får medarbetarna chans att uttrycka sina frustrationer över föråldrade arbetsprocedurer, vilket kan synliggöra sådana verksamhetsrelaterade faktorer som behöver åtgärdas och förbättras (Tjosvold 1991:13-14). När åtgärder vidtas för att förändra den problematik som föranledde konflikten, skapas möjligheter för organisatoriskt lärande

och framgång (Jordan 2006:7). Både Tjosvold och Jordan påpekar att konflikter på så sätt kan fungera som en konstruktiv drivkraft i en organisations utveckling. Tjosvold understryker visserligen att medarbetarna inte alltid har rätt och att deras önskemål inte alltid måste tillgodoses. Trots detta menar han att en organisation bör skydda individernas rättigheter att protestera och uttrycka sina åsikter eftersom det gynnar organisationens intressen ur ett långsiktigt perspektiv.

2.4.2 Innovativitet och kvalitet

Utöver att tydliggöra brister och driva fram nödvändiga förändringar så kan måttliga nivåer av konflikter stimulera en arbetsgrupps innovativitet (De Dreu 2006). När individer befinner sig i en konflikt angående ett särskilt beslut argumenterar de för och emot olika ståndpunkter, utforskar olika idéer, kritiserar varandras argument och tvivlar över sina egna antaganden. Parterna söker aktivt efter ny information, tydliggör fakta och integrerar varandras idéer på ett sätt som ökar chanserna för väl genomtänkta, nyskapande beslut av hög kvalitet. På så sätt menar Tjosvold (1991) att en hel organisation kan stärka sin innovativitet, effektivitet och konkurrenskraftighet på en föränderlig marknad. Ett omvänt förhållande där gruppen snarare strävar efter att undvika konflikter, kan i förlängningen innebära försämrad kvalitet på det utförda arbetet eftersom besluten då baseras enbart på enstaka idéer (Wheelan 2010:51). Fenomenet kan förstås utifrån Janis (1982:7-10) teori om grupptänkande. Grupptänkande är ett fenomen som kan uppstå till följd att gruppmedlemmar undviker att uttrycka åsikter, tveksamheter och idéer som skulle strida mot konsensus. När nödvändiga riskbedömningar och alternativa förslag därigenom uteblir, skapas påtagliga risker för bristfälliga och felaktigt grundade beslut. Meningsskiljaktigheter anses av författaren därför vara av betydande vikt för att vidmakthålla organisationens kvalitet och förebygga organisatoriska nederlag.

Positiva konsekvenser

Individ- och gruppnivå:

- ✓ **Ökad produktivitet**
- ✓ **Stärkta relationer**
- ✓ **Upplevd rättvisa**

Organisatorisk nivå:

- ✓ **Nödvändiga förändringar**
- ✓ **Innovativitet och kvalitet**

Figur 1. Positiva konsekvenser enligt tidigare forskning och litteratur

2.5 Förutsättningar

2.5.1 Förutsättningar på individ- och gruppnivå

Ovan beskrivna positiva konsekvenser uppstår emellertid inte automatiskt (Tjosvold 1991:19). Jordan (2006:7) skriver exempelvis att oskickligt hanterade konflikter kan innebära påtagliga risker för negativa konsekvenser i form av personligt lidande, sjukskrivningar och utbrändhet, försämrat samarbete och arbetsklimat samt sjunkande kvalitet på utfört arbete. Följaktligen behöver läsaren bli införstådd i tidigare forskning och teori om väsentliga förutsättningar på individ- och gruppnivå för att positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter ska möjliggöras.

2.5.1.1 Sakkonflikt

Jehn (1995, 1997) menar att positiva konsekvenser av en konflikt är beroende av vilken typ av fråga som konflikten handlar om. Hon gör en distinktion mellan *task conflicts*, sakkonflikter respektive *relationship conflicts*, relationskonflikter. Sakkonflikter uppstår när gruppmedlemmar har olika synpunkter, idéer eller åsikter om innehållet i uppgifterna de utför. Relationskonflikter uppstår istället vid personliga motsättningar, ofta karakteriserade av frustration och irritation över andras personligheter eller beteenden. Jehns studier demonstrerar att sakkonflikter tenderar att förbättra en grups prestation, åtminstone när det gäller icke-rutinmässiga uppgifter. Relationskonflikter påvisas däremot sänka prestationen, trivseln och intentionerna att stanna kvar i organisationen. På motsvarande sätt konstaterar De Dreu (2006) att en grups innovativitet ökar vid måttliga nivåer av sakkonflikter men ej av relationskonflikter. Forskningen stämmer vidare överens med Wheelans (2010:51) uppfattning om att sakrelaterade konflikter ofta är konstruktiva medan personliga konflikter snarare kan vara förödande för en grups utveckling. Wheelan (2010:126; 137) anser emellertid att en grupp förlorar på att fastna i ett konfliktfyllt stadium under en längre tid, oavsett vad konflikterna handlar om. Därför är tidig konfliktbearbetning ännu en förutsättning för att öka potentialen för positiva konsekvenser.

2.5.1.2 Tidig konfliktbearbetning

Jordan (2006:18-24) beskriver en modell för konflikteskalation, ursprungligen utvecklad av organisationskonsulten Glasl (1999), som gestaltar hur en mindre meningsskiljaktighet successivt eskalerar till en destruktiv, personcentrerad konflikt. Modellen, benämnd Eskalationstrappan, innefattar nio steg.

Steg 0, Dialog, är konfliktens utgångspunkt. Någon form av meningsskiljaktighet har uppstått men parterna använder sig av fredliga dialoger för att finna en gemensam lösning. Om parterna inte lyckas komma överens så växer frustrationen och konflikteskalationen startar. På *steg 1, Hårdnande ståndpunkter*, börjar parterna att samla argument för att försöka övertyga motparten om att ändra sin ståndpunkt. Ännu finns dock en övertygelse om att de ska finna en lösning på konflikten genom saklig argumentation och diskussion. Om diskussionerna emellertid inte ger resultat omvandlas de till debatter i *steg 2, Polarisering och debatt*. Sakliga argument börjar nu kännas meningslösa, varav parterna utnyttjar allt mer manipulativa debattekniker. På *steg 3, Handling istället för ord*, försöker parterna därför driva sin vilja igenom med hjälp av överkörningar och ensidigt agerande. Om inte heller detta ger resultat kommer de att börja betrakta varandra som hopplösa och oresonliga. För att försöka marginalisera motparten är nedsättande kommentarer och förtäckta trakasserier via kroppsspråk och ansiktsuttryck typiska i *steg 4, Stereotypa bilder och koalitioner*. Konflikten sakfråga hamnar nu allt mer i skuggan av personfrågan. Upplevelsen att motparten är inkompetent och illasinnad växer snart till en övertygelse om att en överenskommelse är omöjlig. På *steg 5, Ansiktsförlust*, läggs fokus på att utesluta motparten ur arbetsplatsens sociala gemenskap helt och hållet. Förtroendet för motparten är nu totalt raserat. Man börjar hädanefter att ägna sig åt allt mer destruktiva beteenden. *Steg 6, Strategiska hot*, följs av att frambringa kännbara attacker i *steg 7, Begränsade förintelselag*. Därefter försöker man att fullständigt eliminera sin motpart genom att försätta honom eller henne under ohållbara förhållanden i *steg 8, Fragmentering*. När konflikteskalationen slutligen når *steg 9, Tillsammans ner i avgrunden*, finns inte längre någon självbevarelsedrift kvar. Man vill till varje pris tillintetgöra sin motpart, även om det måste ske till priset av sin egen undergång.

En eskalerande konflikt innebär alltså en successiv förändring av de normer som reglerar vad som är acceptabelt och normalt beteende eller ej. Det betyder att destruktiva beteenden och personliga attacker stegvis kommer att betraktas som normala och försvarbara om konflikten inte bearbetas ordentligt på ett tidigt stadium (Jordan 2006:18). Det finns dock forskning som visar att särskilda faktorer utöver tidig konfliktbearbetning kan förhindra destruktiv konflikteskalation och vidmakthålla konflikter på en fördelaktig, konstruktiv nivå. Enligt en studie av Simons och Peterson (2000) är graden av tillit ett sådant exempel, vilket redogörs för härnäst.

2.5.1.3 Tillit

Simons och Petersons (2000) forskning visar att graden av tillit inom en grupp är en avgörande faktor för att en arbetsplatskonflikt ska förbli på en konstruktiv nivå. Risken för att en konflikt eskalerar till en destruktiv relationskonflikt bevisas i deras studie öka om tilliten inom gruppen är låg. Författarnas förklaring till fenomenet är att individer med låg tillit till varandra troligtvis har större benägenhet att misstolka varandras beteenden som illasinnade och personligt beskaffade i en konfliktsituation. Om tilliten inom gruppen tvärtom är hög så tenderar parterna att uppfatta konflikten som sakligt relaterad. Eftersom författarna likt Jehn (1995, 1997) menar att sakkonflikter är betydligt mer fördelaktiga än relationskonflikter, är alltså tillitsfulla relationer en viktig förutsättning för att konflikter ska vara positiva. Författarna framhåller dock att tillit inte är en tillräcklig förutsättning för att konflikter ska hållas på en saklig, konstruktiv nivå. En aggressivt förd kommunikation med höjda röster är ytterligare en faktor som bevisas öka risken för destruktiv konflikteskalation.

2.5.1.4 Icke våldskommunikation

Eriksson (1996:1) skriver att ett våldsbemängt språk med hårda ord och personliga påhopp tenderar att förvärra en konfliktsituation och öka risken för fysiskt våld i ett senare skede. Icke våldskommunikation (Eriksson 1996) syftar därför till att uppnå ömsesidig empati och reducera risken för alla former av våldsanvändning oavsett om det gäller tanke, ord eller handling. Modellen är uppbyggd av två huvudsakliga delar: 1) att uttrycka sig själv utan att skuldbelägga eller kritisera motparten och 2) att lyssna på motparten med empati utan att tillägga egna värderingar eller tolkningar. När individen ska uttrycka sig själv för att skapa en genuin dialog bör det mer specifikt ske enligt fyra grundläggande steg: för det första ska hon uttrycka sina egna *iakttagelser* utan att blanda ihop dem med känslor, värderingar och tolkningar. För det andra ska hon uttrycka vilka *känslor* dessa iakttagelser gav upphov till. För det tredje ska hon förklara vilka *behov* som ligger till grund för känslorna som iakttagelsen gav upphov till och för det fjärde ska hon så konkret som möjligt framföra hur hon *önskar* att situationen ska se ut framöver.

Icke våldskommunikation kräver följaktligen insikt om skillnaden mellan känslor och iakttagelser samt en beredskap för att kunna omdefiniera sin ursprungliga ståndpunkt och tolkning. Eriksson (1996:6) understryker att modellen avsevärt förbättrar förmågan att kommunicera och lösa konflikter på ett konstruktivt sätt, även i situationer då motparten inte tillämpar samma strategi. Om ena parten har tränat upp en förmåga att själv kommunicera

med empati så menar han att dialogen troligtvis kommer att omvandlas och bli mer medveten, fri från tolkningar, hot och fördömanden. I likhet med denna teori menar de Klerks (1991:13-21) att en konflikt blir destruktiv när parterna börjar utagera utan att bry sig om motpartens tolkning av situationen. Konflikten fungerar då snarare som en slags ventil där parterna får ge utlopp för sina frustrationer och irritationer gentemot varandra. Risken är enligt författaren då stor att konflikten eskalerar och föranleder ännu fler trakasserier, hämndaktioner och kränkningar. Därmed leds kapitlet vidare in på teorier om betydelsen av lösningsfokus för att öka potentialen för positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter.

2.5.1.5 Lösningsfokus

Tjosvold (1991) skriver att potentialen för stärkta relationer och innovativitet påverkas av huruvida konfliktparterna betraktar sina mål som förenliga eller konkurrerande. Författaren menar att chanserna för sådana positiva konsekvenser ökar när parterna upplever att deras mål är förenliga. Eftersom det då ligger i samtliga parter intresse att lösa problemet och nå de gemensamma målen, vågar de prata om sina frustrationer med varandra. Istället för att bevisa vem som har rätt eller fel ligger fokus på att integrera varandras perspektiv till en gemensam, nyskapande lösning som gynnar samtliga parter. Under processens gång upptäcker de sitt eget mod och sin styrka och uppskattar varandras ansträngningar för att lösa konflikten. När parterna däremot upplever att deras mål konkurrerar med varandra, tenderar konflikten att bli destruktiv. Tjosvold skriver att ett sådant förhållande skapar misstänksamhet mellan parterna eftersom de anser sig vinna på motpartens misslyckande. På grund av oro över att bli förlöjligade eller avfärdade så undviker de helst konfrontation, men när konfrontationer väl sker blir de ofta mycket intensiva och bidrar till ytterligare konflikteskalation.

I likhet med Tjosvolds resonemang menar sociologen Coser (1956:48-55) att en konflikt som uppstår utifrån rationella grunder och syftar till att uppnå ett specifikt resultat är en konstruktiv *realistisk* konflikt. En realistisk konflikt är bara ett av flera verktyg för lösa ett särskilt problem, vilket betyder att konflikten kommer att upplösas när parterna finner andra alternativ till problemlösning. En *orealistisk* konflikt uppkommer däremot endast till följd av behovet av att få ge utlopp för sina aggressioner och frustrationer. En sådan konflikt kommer därför att ständigt fortlöpa och förgrenas mot nya objekt. Coser påpekar dock att det inte är ovanligt att realistiska konflikter innehåller orealistiska inslag som avviker från själva konfliktkällan. Parterna förskjuter då sina känslor på något eller någon som egentligen inte har med den ursprungliga konflikten att göra. Vidare skriver han att risken för orealistiska

inslag i en konflikt ökar i ett organisatoriskt klimat där fria uttryck av meningsskiljaktigheter anses vara farligt och felaktigt. Detta påstående leder uppsatsen vidare till nästa avsnitt gällande faktorer på organisatorisk nivå som är av betydelse för att positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter ska kunna uppstå.

2.5.2 Förutsättningar på organisatorisk nivå

Trots att enskilda individer kan ha egna strategier för att hantera konflikter så finns det i en organisatorisk kontext ofta ett stabilt mönster av sociala normer som styr individernas beteenden och attityder. Den variation som kan råda i individuella konflikthanteringsstrategier reduceras således av den organisationskultur som råder på arbetsplatsen (Gelfand m.fl. 2012; Alvesson & Sveningsson 2008:56-59). Därför är det relevant att presentera teorier om hur organisationskultur och ledarskap påverkar möjligheterna för positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter.

2.5.2.1 Öppen organisationskultur

De Dreu och De Vries (1997:76-77) skriver att individers benägenhet att uttrycka tvivel eller alternativa åsikter minskar i en organisationskultur där motsättningar förringas och tystas ned. Ett sådant samband framhålls även i forskning av Gelfand m.fl. (2012). De gör en distinktion mellan en undvikande och en samverkande konfliktkultur. I en undvikande kultur menar författarna att konflikter betraktas med rädsla och att de därför karaktäriseras av passivitet och vänlighet. Individerna kommer ständigt att anpassa sig efter andras åsikter, byta samtalsämne eller på andra sätt slippa att hamna i öppna diskussioner och konfrontationer. Deras studie visar att en sådan kultur är förenlig med en rad negativa konsekvenser i form av försämrat lärande, låg kreativitet och otrygghet. I en samverkande kultur däremot, råder normen att konflikter bör hanteras öppet och samarbetsinriktat. Konflikterna karaktäriseras därför av aktiva diskussioner där parterna respekterar och lyssnar på varandras åsikter. En sådan kultur bevisas exempelvis vara förenlig med god sammanhållning och känslor av rättvisa. För att en öppen och tillitsfull organisationskultur ska upprätthållas påpekar både Tjosvold (1991:20) och Janis (1982:262) att ledaren bör uttrycka förståelse för värdet av meningsskiljaktigheter och uppmuntra sina underordnade att uttrycka alternativa åsikter, idéer, tvivel och kritik.

2.5.2.2 Symboliskt ledarskap

Forskning av Gelfand m.fl. (2012) visar att ledarens sätt att hantera konflikter influerar hela gruppens beteendemönster. En ledare som hanterar konflikter med fokus på samarbete och respekt kommer enligt forskarna att forma en kultur där även medarbetarna uppträder på motsvarande sätt. Om ledaren däremot intar ett undvikande och passivt konfliktbeteende kommer medarbetarna likaså att undertrycka konflikter för att upprätthålla ett harmoniskt socialt klimat i gruppen. Följaktligen framhåller författarna att ledarskapets karaktär är en betydande förutsättning för att en välfungerande organisationskultur ska skapas och upprätthållas. Gelfand m.fl. studie kan förstås i relation till Salzer-Mörlings (2009) beskrivning av det symboliska ledarskapet. Konceptet syftar på en gemensam idémässig värld som skapas av ledaren och tar sig uttryck i de underordnades handlingar och beteenden. Genom deras sociala interaktion formas och institutionaliseras en gemensam föreställning om vad som är normativt och vad som är rätt eller fel. Ledarens sätt att bete sig och uttrycka sig influerar således de underordnades värderingar, tankevärldar och beteendemönster – exempelvis gällande konflikter och konflikthantering.

2.5.2.3 Dynamiskt ledarskap

Wheelan (2010:95-111) framhåller ytterligare ett perspektiv på hur ledarskapet influerar chanserna för positiva konsekvenser av konflikter inom en arbetsgrupp. Hon menar att en grupp kommer att gynnas av ett konfliktfyllt stadium om ledaren omdefinierar och anpassar sin ledarstil utifrån gruppens behov i de olika stadierna. I det första stadiet behöver gruppen trygghet, ordning och stabilitet. Därmed förväntar de sig en styrande och stark ledare som skapar struktur i tillvaron. En konstant dominant ledare minskar dock chanserna för framgång, poängterar författaren. Eftersom gruppens produktivitet och relationer stärks efter ett stadium av konflikt menar hon att ledaren bör stimulera till diskussioner som kan synliggöra individernas olika uppfattningar. På så sätt underlättas utvecklingen till nästa stadium. När gruppmedlemmarna känner sig bekväma nog för att börja utmana ledaren och ifrågasätta sina mål, arbetsprocedurer och roller, bör ledaren successivt delegera sin makt över gruppens styrning till gruppmedlemmarna själva. Genom en sådan omfördelning av makten anser Wheelan att ledaren skapar förutsättningar för att konfliktstadiet blir funktionellt och fördelaktigt för gruppens utveckling.

Förutsättningar

Individ- och gruppnivå:

- ✓ **Sakkonflikt**
- ✓ **Tidig konfliktbearbetning**
- ✓ **Tillit**
- ✓ **Icke våldskommunikation**
- ✓ **Lösningssfokus**

Organisatorisk nivå:

- ✓ **Öppen organisationskultur**
- ✓ **Symboliskt ledarskap**
- ✓ **Dynamiskt ledarskap**

Figur 2. Förutsättningar enligt tidigare forskning och litteratur

3 Metod

I följande kapitel presenteras mitt val av metod för studiens genomförande. Kapitlet innefattar en redogörelse för urval, förberedelse och genomförande av intervjuer, analysmetod, förförståelse, reliabilitet och validitet samt etiska överväganden. Eftersom föremålet för studien är människors föreställningar, tolkningar och antaganden inom ramen för en särskild social kontext, valde jag att utgå ifrån en kvalitativ metod. Kvalitativa studier bygger enligt Bryman (2008:362) på att försöka spegla människors meningsskapande av den sociala verkligheten genom att ”se världen med andras ögon”.

3.1 Urval

Jag valde att låta min studie utgå ifrån organisationskonsulters perspektiv delvis på grund av att de som utomstående parter troligtvis har större möjlighet att bedöma arbetsplatskonflikter mer objektivt än exempelvis chefer. Eftersom chefer inte sällan är aktiva parter i arbetsplatskonflikter så antar jag att de har en större känslomässig involvering i dem, vilket försvårar deras möjligheter att betrakta konflikterna på ett opartiskt och sakligt sätt. Ett alternativ vore att intervjua HR-personal i större organisationer som befinner sig ett steg längre ifrån gruppmedlemmarna än gruppledaren. Organisationskonsulter har dock troligtvis erfarenhet av ett större antal konfliktsituationer än både chefer och HR-personal. Därför bedömde jag att deras tankar och uppfattningar är mer lämpliga att studera i detta fall. Dessutom skriver Jordan (2006:10) att professionella inom konflikthantering ofta betraktar arbetsplatskonflikter på ett positivt sätt, vilket inspirerade mig till att studera deras perspektiv närmare.

För att hitta lämpliga konsulter använde jag mig av ett så kallat målinriktat urval. Ett sådant urval innebär enligt Bryman (2008:392) att forskaren väljer deltagare på ett strategiskt snarare än slumpmässigt sätt. Målet i ett sådant urval är att deltagarna ska vara relevanta för studiens syfte och frågeställningar. Min taktik var att via Google söka efter företag med konsultverksamhet inom konflikthantering. Jag använde vanligtvis sökord som ”Organisationskonsult Konflikthantering Göteborg”. Jag kontaktade konsulterna via telefon och presenterade min planerade studies syfte samt frågade om de ville delta. Två av konsulterna fick jag kontakt med via deras kollega respektive chef. För att demonstrera för läsaren att de åtta respondenternas yrkesmässiga bakgrund är relevant i relation till min studie, följer nedan en kortfattad presentation av dem. Viktigt att påpeka är att namnen är pseudonymer.

Stina har över 20 års erfarenhet som organisationskonsult med inriktning på förändringsarbete, grupputveckling och individuell coaching. Hon bedriver idag ett eget företag inom bland annat konflikthantering, medling och grupputveckling.

Jonas är legitimerad psykolog och har arbetat inom arbets- och organisationspsykologi i snart 30 år. Han arbetar idag som organisationskonsult på ett privat företag med flera anställda konsulter. Hans huvudsakliga verksamhet är ledarskapsutveckling, grupputveckling och konflikthantering.

Ingrid är utbildad socionom och psykodramledare och har över 20 års erfarenhet som organisationskonsult med konflikthanteringsuppdrag inom både privat och offentlig sektor. Hon bedriver idag eget företag inom grupp- och ledarutveckling samt konflikthantering.

Olof är beteendevetare och coach med kandidatexamen i både konfliktlösning och drama. Han har över 10 års erfarenhet som konsult och är idag verksam inom eget företag med inriktning bland annat på konfliktlösning, kommunikationsträning och förändringsarbete.

Helena är utbildad arbets- och organisationspsykolog med ca 20 års erfarenhet som konsult inom både privat och offentlig sektor. Hon arbetar idag som organisationskonsult på ett privat företag med flera anställda konsulter. Hennes huvudsakliga verksamhet är ledarskapsutveckling, grupputveckling och konflikthantering.

Anna är utbildad i medling, konfliktvägledning och handledning. Hon har över 10 års erfarenhet i branschen och arbetar idag som konsult och handledare på ett privat företag med flera verksamma konsulter. Hon arbetar med inriktning på bland annat konflikthantering, kommunikation, ledarskapsutveckling, jämställdhet och mångfaldsarbete.

Christer har 20 års erfarenhet av projektledning och 10 års erfarenhet som organisationskonsult med uppdrag inom bland annat konflikthantering, kommunikation och grupputveckling. Han arbetar idag på ett privat företag med flera anställda konsulter.

Johan har över 15 års erfarenhet som konsult och bedriver idag eget företag inom bland annat konflikthantering, grupputveckling, ledarskapsutveckling och kommunikation.

3.2 Förberedelse och genomförande av intervjuer

Enligt Hartman (2004:281) är det viktigt att vara ordentligt förberedd inför en intervju för att inte låta diskussionen lämna det utvalda området allt för mycket. För att förbereda mig läste jag en mängd böcker och forskningsartiklar som behandlar arbetsplatskonflikter och konflikthantering. Således tillägnade jag mig kunskaper som gav mig vägledning i vilka teman som är relevanta att ställa frågor kring vid mina intervjuer. För att finna relevant litteratur använde jag mig av Google Scholar samt olika sökverktyg på Göteborgs Universitetsbibliotek, främst via databasen Scopus. Jag använde i första hand engelska sökord som exempelvis ”Conflict Positive Consequences”. När jag fann intressanta forskningsartiklar använde jag mig av deras referenslistor för att söka mig vidare. Den forskning och litteratur som jag bedömde vara särskilt relevant i relation till mina frågeställningar valdes slutligen ut för att jämföras med respondenternas svar.

Utifrån min studies syfte och frågeställningar sammanställde jag därefter en intervjuguide (se bilaga 1). Bryman (2008:419) framhåller att frågorna i en intervjuguide inte bör vara så specifikt formulerade att de hindrar intervjupersonen från att framföra alternativa idéer eller synsätt. Därför strävade jag efter att formulera så öppna frågor som möjligt men som ändå var tillräckligt specifika för att vidmakthålla en relevans till studien.

Jag genomförde åtta semistrukturerade intervjuer under totalt tre veckors tid, våren 2013. Samtliga intervjuer ägde rum på konsulternas arbetsplatser förutom intervjun med Olof som

genomfördes på ett ostört café och intervjun med Johan som genomfördes över telefon. Vid en semistrukturerad intervju utgår forskaren ifrån en lista (eller en intervjuguide) med relativt specificerade teman men låter intervjupersonen fritt utforma svaren utifrån sina ståndpunkter. Vid intervjun behöver frågorna dock inte ske i en bestämd ordning (Bryman 2008:415). Jag ställde frågorna i anknytning till de resonemang som respondenterna förde samt ställde följdfrågor som från början inte fanns med i intervjuguiden men som visade sig vara relevanta i sammanhanget. Min intervjuteknik utgick ifrån vad som enligt Hartman (2004:281) kallas för ”Trattekniken”. Den innebar att jag lät intervjun inledas med att intervjupersonen fritt fick diskutera ämnet för att sedan ställas inför mer precisa frågor. Intervjuerna tog mellan 47 och 79 minuter.

3.3 Analysmetod

Studien utgår ifrån den hermeneutiska teorins förhållningssätt. Inom hermeneutiken råder enligt Hartman (2004:187-188) en strävan efter att förstå människors livsvärldar och meningsskapande av särskilda företeelser. Hermeneutisk forskning ämnar inte till att finna korrelationer och samband utan syftar snarare till att beskriva en djupare bild av människans olika föreställningar om sig själv och sin omgivning. Själva objektet för studien kan alltså inte studeras direkt utan forskaren måste fokusera på individens beteenden, handlingar och ord. Utifrån detta förhållningssätt har jag försökt att förstå och analysera respondenternas uppfattningar och antaganden. För att möjliggöra en adekvat analys transkriberades varje intervju ordagrant. Dock utelämnades mindre pauser och informellt prat som inte var relevant för analysen av resultatet. Jag läste därefter igenom transkriberingarna flera gånger med olika teman i åtanke. Vidare strök jag under särskilt intressanta resonemang och antecknade mina tankar om hur de kan relateras till tidigare forskning och litteratur i ämnet.

3.4 Förförståelse

För att kunna göra adekvata tolkningar av individers synsätt och tankegångar krävs en viss grad av förförståelse för språk, begrepp, gester, normer och sociala fenomen inom en särskild kontextuell miljö (Hartman 2004:191). Eftersom jag ständigt präglas av min redan etablerade kunskap kommer de intryck jag får av studiens deltagare att filtreras och färgas av mina egna tankemönster. Respondenternas föreställningsvärldar bör därför inte betraktas som felfritt beskrivna i min uppsats, utan snarare som en sammanblandning av deras uppfattningar och mina tolkningar av dem.

3.5 Reliabilitet och validitet

En studies reliabilitet handlar om hur tillförlitlig studien är (Bryman 2008:49; 160). Ett problem med min studies reliabilitet är att konsulterna eventuellt inte har resonerat kring min frågeställning tidigare. Således finns det en risk för att de vid intervjutillfället inte har kunnat formulera sina uppfattningar helt komplett. Det är också möjligt att deras attityder kommer att förändras över tid till följd av att erfarenheterna blir större. För att stärka studiens pålitlighet har jag dock strävat efter att utföra samtliga intervjuer på ett så likvärdigt och lyhört sätt som möjligt. Exempelvis har jag genomfört varje intervju på en förhållandevis ostörd plats för att upprätthålla samtalets koncentration. Eftersom jag dessutom har transkriberat intervjuerna ordagrant så ökar chansen för att jag har tolkat respondenternas svar korrekt.

Intern validitet handlar om hur väl forskarens observationer stämmer överens med de teorier som studien resulterar i (Bryman 2008:352). För att stärka min studies interna validitet var jag under varje intervju noga med att emellanåt kort sammanfatta respondentens resonemang och fråga om jag förstått det hela rätt. Eftersom jag dock inte har gett deltagarna någon mer omfattande återkoppling om mitt resultat, en taktik som enligt Bryman (2008:353) kallas för respondentvalidering, så kan det finnas brister i studiens interna validitet. Genom att bygga studien på en intervjuguide som baseras på studiens syfte och frågeställningar har jag dock stärkt studiens mättningsvaliditet, vilken syftar på hur väl studien verkligen undersöker det som den syftar till att undersöka (Bryman 2008:50).

Extern validitet handlar om huruvida studiens resultat kan generaliseras till andra sociala miljöer eller ej (Bryman 2008:353). Eftersom kvalitativa studier är inriktade på att studera en mindre grupp individers föreställningsvärldar i en särskild social kontext, blir urvalet betydligt mer avgörande för generaliserbarheten än vid kvantitativ forskning där bredden är i fokus. Hartman (2004:284) skriver att kvalitativa studier därför har en större urvalsproblematik än kvantitativa studier. Ett felsteg i urvalet kan riskera snedvridning av studiens resultat om forskaren ges felaktig kunskap eller information. Respondenternas personliga uppfattningar och tolkningar är i min studie dock inte ämnade till att bevisa en allmängiltig, objektiv sanning. Studiens bidrag är att generera hypoteser och bidra till perspektivutveckling på konflikter och konflikthantering. I den utsträckning som respondenterna har talat utifrån sina egna tolkningar och erfarenheter kan empirin därmed inte betraktas som felaktig.

3.6 Etiska överväganden

Mina etiska överväganden i studien har utgått ifrån de fyra grundläggande etiska principer som enligt Bryman (2008:131) innefattar krav på information, samtycke, konfidentialitet samt nyttjande. Kravet på *information* innebär att studiens deltagare ska få information om studiens syfte samt om att deras deltagande är helt frivilligt. Vid första kontakten med deltagarna informerade jag dem kortfattat om mig och min studies frågeställningar samt frågade om de var intresserade av att delta. De som hade tackat ja kontaktades därför igen en tid före intervjun med mer exakt, uppdaterad information om studien. Informationen upprepades dessutom vid varje intervjus inledning.

Även om konsulterna hade tackat ja inledningsvis fick de själva avgöra om de önskade att delta eller hoppa av studien. Om någon var tveksam så skickade jag ett mejl med mina kontaktuppgifter och lät dem höra av sig om intresse skulle väckas längre fram. Således uppfyllde jag den etiska principen om *samtycke* som innebär att studiens deltagare själva har rätt att bestämma över sin medverkan.

Vidare försäkrade jag intervjupersonerna om att de och deras företag kommer att vara helt anonyma i uppsatsen. Detta bedömer jag som särskilt viktigt eftersom de ombads att berätta om verkliga exempel utifrån sin yrkesmässiga erfarenhet. Därför är namnen på deltagarna i uppsatsen pseudonymer. Jag förvarade dessutom alla transkriberingar och uppgifter om deltagarna där de är åtkomliga endast för mig. Därmed uppfylldes kravet på *konfidentialitet* som innebär att forskaren ska behandla samtliga deltagares uppgifter på ett konfidentiellt sätt.

Vid inledningen av varje intervju frågade jag om jag fick spela in samtalet. Det inspelade materialet och transkriberingarna är endast ämnade till att användas av mig, för min studie. På så sätt tillgodoses kravet på *nyttjande* som innebär att de uppgifter som samlas in om studiens deltagare endast får utnyttjas för studiens ändamål.

4 Resultat och analys

Följande kapitel innefattar en integrering av studiens resultat och analys. Jag kommer alltså att redogöra för resultatet med konstanta jämförelser av organisationskonsulternas perspektiv med tidigare forskning och litteratur på området. Således besvaras kontinuerligt studiens tredje frågeställning gällande likheter och skillnader mellan organisationskonsulternas uppfattning och tidigare forskning och litteratur om arbetsplatskonflikter och konflikthantering. Baserat på intervjupersonernas svar identifierades fyra positiva konsekvenser (se sammanfattning i figur 3) samt åtta förutsättningar (se sammanfattning i figur 4). Citaten återges ordagrant, dock utan upprepningar och överflödiga ord som inte bidrar till resonemangets budskap.

4.1 Arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser

4.1.1 Positiva konsekvenser – för vem?

Innan de identifierade positiva konsekvenserna redogörs för närmare, vill jag ställa studiens resultat i relation till Stern och Druckmans (2000:37) resonemang om att olika parter i en konflikt kan ha olika och ibland motstridiga perspektiv på vad en positiv konsekvens innebär. Anna underströk exempelvis att tärande arbetsplatskonflikter ibland kan bidra till att enskilda individer beslutar att lämna organisationen för att skaffa sig ett bättre, mer trivsamt arbete. Således kan individen i förlängningen gynnas av konflikten medan organisationen har förlorat viktig kompetens och kanske står inför höga kostnader för nyanställning.

Ingrid menar dock att positiva konsekvenser på de olika nivåerna vanligen är nära sammanlänkade. Det som är positivt för den enskilde individen anser hon ofta är positivt för gruppen och för hela organisationen. Även Anna framhöll i likhet med Jordan och Lundin (2001) att positiva konsekvenser på individnivå exempelvis kan innebära lärande och personlig utveckling, medan det på gruppnivå kan innebära effektiviserad kommunikation och stärkt sammanhållning. På organisatorisk nivå menar hon att fokus snarare ligger på tydliggjorda förbättringsområden som kan innebära verksamhetsutveckling och framgång. Resonemanget visar att de olika nivåernas perspektiv på positiva konsekvenser kan variera men inte nödvändigtvis vara motstridiga.

4.1.2 Positiva konsekvenser på individ- och gruppnivå

4.1.2.1 Ökad produktivitet

Enligt organisationskonsulterna är arbetsplatskonflikter viktiga för att skapa tydlighet i arbetet. Genom konflikter omförhandlas och klargörs roller, normer, arbetsuppgifter och mål på ett sätt som driver gruppen till högre produktivitet, engagemang och samarbete. Följande citat illustrerar tankegången:

Man får ordning och reda i till exempel struktur. Man kan få ordning och reda med sin roll, vilka normer som man ska ha, vilka värderingssystem som ska gälla, vad chefen vill med sin verksamhet. Alltså tydlighet i sitt uppdrag. (Jonas)

Stina menar att osäkerhet och otydlighet i sin roll och sitt uppdrag innebär stort ”energiläckage” hos individerna. Därför anser hon att konflikter behövs för att gruppen så småningom ska lägga större fokus och energi på arbete, samarbete och samverkan. Konsulternas synsätt stämmer därmed väl överens med Wheelans (2010:41-47) teori om att konflikter är väsentliga för att en grupp ska etablera tydliga mål, roller och uppgifter vilket i sin tur leder till ökad produktivitet.

4.1.2.2 Stärkta relationer

I likhet med Wheelan (2010:51), Tjosvold (1991:22) och Gelfand m.fl. (2012) framhölls att stärkta relationer är ytterligare en central positiv konsekvens av arbetsplatskonflikter. Ingrid förklarade att om de involverade parterna tillsammans har lyckats ta sig igenom en besvärlig konflikt, kan sammanhållningen och tilliten växa:

...man kan komma närmare kollegor som man tidigare inte trodde man hade så mycket gemensamt med. (Ingrid)

Det påpekades att en konflikt inte nödvändigtvis måste lösas för att tilliten och gemenskapen ska stärkas. Även om utgången blir att konflikten kvarlever så menar de att relationerna ändå kan stärkas om parterna har hanterat situationen på ett skickligt och respektfullt sätt:

...det är ju inte alla konflikter som löses då... men jobba med dem och faktiskt ta relationer efteråt. [...] Och då kommer man närmre varann...man ser att det faktiskt går att jobba vidare. (Christer)

På liknande sätt framhöll Johan att tilliten mellan konfliktparterna stärks när de inser att de tillsammans klarar av att konstruktivt och framgångsrikt bearbeta de konflikter som uppstår. Att undvika konflikter menar han underminerar tilliten eftersom parterna då inte vet om de klarar av att hantera konflikter tillsammans. Vidare underströk han att en väl hanterad konflikt inte bara ökar tilliten mellan de involverade parterna utan även inom hela arbetsgruppen:

...så får ju också gruppen en erfarenhet...gruppen blir ju trygg av att veta att du och jag kan hantera konflikter. (Johan)

Insikten om att parterna tillsammans har hanterat konflikten på ett fördelaktigt sätt, anses alltså kunna avdramatisera övriga gruppmedlemmars syn på konflikter. På så sätt kan tilliten och tryggheten öka även bland de individer som inte var direkt inblandade i konflikten.

4.1.3 Positiva konsekvenser på organisatorisk nivå

4.1.3.1 Nödvändiga förändringar

Vid intervjuerna belystes att arbetsplatskonflikter inom en grupp ofta orsakas av brister i organisationen. Likt de Klerks (1991:15) resonemang om konfliktsymptom påpekade Anna att sådana konflikter inte alltid är uppenbara eller ens medvetna eftersom de ofta tar sig i uttryck på mer eller mindre subtila sätt i gruppens arbete:

Jag hävdar att konflikten finns där om vi mäter effektiviteten, samarbetet, kommunikationen och själva utformandet av arbetet i en arbetsgrupp. Om den är låg [...] så hävdar jag att det ofta finns en konflikt om vi skrapar på ytan. (Anna)

Om konflikten uppmärksammas så menar Anna att organisatoriska brister i form av icke fungerande arbetsprocedurer, logistik och normer, otillräckliga stödsystem eller en osund arbetsmiljö kan tydliggöras. På så sätt menar hon att hela organisationen kan utvecklas och förbättras. Vård och omsorg framhölls som ett exempel på en sektor där organisationer kan öka sin kvalitet och patientsäkerhet när brister tydliggörs på detta sätt. Ett sådant synsätt kan likställas med både Tjosvolds (1991:13-14) och Jordans (2006:7) resonemang om hur konflikter driver fram nödvändiga organisatoriska förändringar och således fungerar som en konstruktiv och utvecklande drivkraft i en organisation.

4.1.3.2 Innovativitet och kvalitet

Likt Tjosvold (1991) och De Dreu (2006) menar konsulterna att arbetsplatskonflikter många gånger stimulerar gruppmedlemmars kreativitet och engagemang, vilket i förlängningen bidrar till en innovativ och framgångsrik organisation. Anna jämförde fenomenet med att vaska guld:

...det är liksom väldigt mycket gyttja och skit man ser i konflikten, men guldkornen finns ju där också. [...] Det finns en möjlighet att vi jobbar mycket bättre, ökar kreativiteten, vi kanske till och med hittar nya produkter, nya tjänster, nya kunder eller nya leverantörer. Alltså saker som gagnar den verksamhet vi har.
(Anna)

Fenomenet framhölls även av Christer som underströk att resultat som levereras av grupper som till synes inte har haft några konflikter, många gånger är fullständigt oanvändbara. ”Det som skulle ha sagts, sades inte”, poängterade han. En sådan tankegång kan förstås i relation till Janis (1982:7-10) teori om hur grupptänkande skapar risk för bristfälligt underbyggda, ogenomtänkta beslut. Uppfattningen stämmer vidare överens med Wheelans (2010:51) påstående om att kvaliteten på det utförda arbetet försämras när beslut enbart baseras på enstaka idéer. Alltså delar konsulterna författarnas uppfattningar om att arbetsplatskonflikter är betydelsefulla för att skapa och vidmakthålla organisatorisk innovativitet och kvalitet.

Positiva konsekvenser

Individ- och gruppnivå:

- ✓ **Ökad produktivitet**
- ✓ **Stärkta relationer**

Organisatorisk nivå:

- ✓ **Nödvändiga förändringar**
- ✓ **Innovativitet och kvalitet**

Figur 3. Positiva konsekvenser enligt konsulterna

4.2 Förutsättningar

4.2.1 Förutsättningar på individ- och gruppnivå

4.2.1.1 Sakkonflikt

Organisationskonsulternas syn på vilka positiva konsekvenser som arbetsplatskonflikter kan frambringa, tydliggör också deras perspektiv på betydelsen av sak- respektive relationskonflikter (Jehn 1995, 1997). Som framgick ovan anser de att arbetsplatskonflikter exempelvis kan synliggöra organisatoriska brister som i sin tur kan föranleda nödvändiga förändringar. Ett sådant fenomen förutsätter dock att konfliktparternas fokus ligger på en saklig nivå, exempelvis angående bristande arbetsmiljö, icke-fungerande arbetsprocedurer eller logistik som behöver förbättras. För att konflikter ska kunna följas av positiva konsekvenser bör de alltså enligt konsulternas uppfattning vara centrerade kring sakfrågor. Tankegången illustreras av följande citat:

...om det bara är sakfrågerelaterat så är det väldigt sällan som det eskalerar vidare in till något större liksom. Då stannar det på någon form av diskussion och man försöker hitta rationella anledningar. (Olof)

Personliga dispyter som grundas i att individerna inte tycker om varandra, anses däremot inte vara en konstruktiv drivkraft för utveckling. Ett sådant synsätt kan likställas med Jehn (1995, 1997), De Dreu (2006) och Wheelans (2010:51) resonemang om att sakkonflikter har större potential att vara fördelaktiga än relationskonflikter. Det framhölls dock att en sakkonflikt som inte bearbetas i tid kan växa och utvecklas till en destruktiv relationskonflikt:

Sakkonflikter är naturligtvis alltid mycket lättare. Men har man haft en sakkonflikt som legat och grott och ingen har tagit i den så urartar ju den till slut till en relationskonflikt... Och då är det ofta väldigt, väldigt svårt. (Jonas)

Citatet indikerar att sakkonflikter visserligen är mer lätthanterliga än relationskonflikter men att potentialen för positiva konsekvenser minskar om de inte uppmärksammas och bearbetas i tid. Således leds kapitlet in till påföljande avsnitt gällande betydelsen av tidig konfliktbearbetning.

4.2.1.2 Tidig konfliktbearbetning

Organisationskonsulterna anser att konflikter bör beaktas och bearbetas i ett så tidigt skede som möjligt, eftersom chanserna för positiva konsekvenser minskar ju mer en konflikt eskalerar:

Om man är mycket, mycket snabbare med att ta tag i konflikter som uppstår på arbetsplatsen så ser jag en tendens till att troligheten är mindre att människor kommer att må fysiskt och psykiskt illa utav konflikten. (Olof)

Jonas jämförde en grovt eskalerad arbetsplatskonflikt med ett äktenskap – till slut har parterna sagt och gjort för mycket för att någonsin kunna hitta tillbaka till varandra. Därför anser han det vara viktigt att parterna aktivt reagerar och fortlöpande bearbetar de konflikter som uppstår. Flera konsulter påpekade att ju längre parterna undviker konfrontation, desto mer tenderar konflikten att växa. Följande citat preciserar tankegången:

...ju tidigare du observerar nånting och tar upp det, för det första så har det inte hunnit bli någon prestige kring det och för det andra så har det kanske inte ens hunnit bli ett problem. Men ju längre du går och inte jobbar med det, desto större blir ju svårigheterna att faktiskt jobba med det. Till sist blir det en såndär surdeg, och det är det värsta läget, då alla är medvetna om att ”ja det är såhär här”.
(Christer)

Christer anser alltså att det ”värsta läget” sker när parterna ger upp hoppet om att finna en lösning på konflikten. Tankegången kan förstås i relation till Jordans (2006:18-24) beskrivning av hur parterna stegvis tenderar att uppfatta situationen som hopplös och motparten som oresonlig. Även om konsulterna påpekade att konfliktlösning inte alltid är nödvändig för att positiva konsekvenser ska möjliggöras, framhöll de dock att parternas vilja och hopp om att finna en lösning är av stor betydelse för att konflikten ska hanteras på ett framgångsrikt sätt. Med tanke på att de i likhet med Jordan (2006:18-24) menar att viljan och hoppet minskar i takt med att konflikten eskalerar, tydliggörs deras syn på vikten av aktiv, tidig konfliktbearbetning.

4.2.1.3 Tillit

Potentialen för positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter anses av konsulterna även påverkas av hur gruppmedlemmarnas historia och relationer ser ut. Det påpekades risken för eskalerande konflikter ökar i grupper som har en besvärlig bakgrund och där gruppmedlemmarna hyser negativt laddade känslor gentemot varandra. Om de däremot har en positiv bakgrund med stabila relationer och hög grad av tillit, anses chanserna för konstruktiv konflikthantering vara goda:

...om man har en himla bra kompis så kan du säga vad du tänker till henne. Det kan man ju faktiskt göra om man har en riktigt nära relation. [...] Så det är klart att du kan ju ta upp mycket mer intima saker, mer nära saker, mer känsliga saker om du känner någon väl och de vet att du vill dem väl. (Johan)

Konsulternas uppfattning stämmer därmed överens med Simons och Petersons (2000) teori om att en tillräckligt hög grad av tillit inom en grupp är en förutsättning för att en konflikt ska förbli på en saklig, konstruktiv nivå och därmed kunna följas av fördelaktiga resultat.

4.2.1.4 Makt

Wheelan (2010:95-111) framhöll att ett dynamiskt ledarskap är en gynnsam förutsättning för att en grupp ska kunna ta sig igenom ett stadium av konflikt och utvecklas till ett högpresterande team. Anna problematiserade dock ett sådant synsätt och framhöll att formell makt är en överordnad förutsättning för att konflikter ska vara fördelaktiga. Hon menar att en grupp med en ledare som har formella befogenheter att förändra de organisatoriska aspekter som orsakat konflikten, kommer att kunna lösa konflikter på ett effektivt sätt. Om de däremot har låg eller obefintlig formell makt, så menar Anna att chansen för framgångsrik konfliktlösning är låg:

De här personerna har ju inga mandat för att ändra organisationen. För att kunna lösa konflikten är man ju beroende av andra. (Anna)

Enligt Annas uppfattning kommer en grupp alltså inte att gynnas av att delegeras inflytande om chefen inte själv har någon formell makt. Synsättet utgör därmed en kontrast mot Wheelans teori som inte belyser en sådan skillnad mellan olika gruppers möjligheter till utveckling och framgång.

4.2.1.5 Lösningssfokus

De grupper som är skickliga på att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt har enligt organisationskonsulterna en förmåga att vidmakthålla ett lösningssorienterat fokus på det gemensamma och det positiva. Jonas framhöll till exempel att en grupp som inser att de har ett gemensamt mål, också har en stabil plattform att bygga vidare på. På så sätt menar han att chanserna för konstruktiv konflikthantering som bidrar till positiva konsekvenser ökar. Perspektivet tydliggörs av följande citat:

Det jag har lärt mig den hårda vägen är att de grupper som är bra på att lösa konflikter, de har en förmåga att titta efter ljuset. Alltså förstärka sådant som verkar gå åt rätt håll. Vi kanske inte är överens, jag kanske inte håller med om 90 procent av det du sa, men istället för att slakta det så säger jag ”men dem 10 procenten du sa där, om det är så, så skulle det kunna vara såhär!”. Och då går det oerhört fort, och efteråt vet ingen vem som egentligen bidrog, utan man har gjort det tillsammans. (Christer)

Tankegången kan jämföras med Tjosvolds (1991) resonemang om att grupper som integrerar varandras perspektiv och fokuserar på gemensam lösning, har större chans att frambringa positiva konsekvenser än tävlingsinriktade grupper. Både Christer och Helena framhöll att ett motsatt förhållande uppstår när en konflikt präglas av prestige. Kommunikationen kommer då att förflyttas ifrån aktiv problemlösning till meningslösa och destruktiva ståndpunktsargumentationer, vilket de anser hämmar en grupps utveckling:

...det är till och med så att när du pratar så tänker jag ”hur ska jag formulera min nästa ståndpunkt som förstärker det jag just sa?” [...] då kommer de med vilje ingenstans! (Christer)

Helena påpekade att prestigefulla konflikter reducerar chanserna till positiva konsekvenser eftersom prestigen då blir viktigare än lösningen på problemet. Christer beskrev det som att ”man säger saker som egentligen inte leder någonstans men man vill bli hörd sågandes det”. Även Anna underströk att framgången kommer när individerna släpper tankarna på prestige och istället fokuserar på de bakomliggande intressena. Hon menar att parterna då ofta inser att behoven och intressena i grunden är likadana och att de bara har använt sig av olika strategier för att uppnå dem. När de förstår varandras perspektiv på konflikten skapas förutsättningar för kreativiteten att växa vilket hjälper dem att finna nya, innovativa lösningar.

Konsulternas synsätt liknar Cosers (1956:48-55) teori om realistiska och orealistiska konflikter. En prestigelös konflikt kan utifrån Cosers resonemang betraktas som realistisk eftersom parterna då strävar efter en lösning på ett särskilt problem. En prestigefull konflikt kan däremot betraktas som orealistisk eftersom parterna då främst vill uttrycka sina åsikter, känslor och aggressioner utan att bry sig om motpartens perspektiv. Tjosvolds och Cosers argumentationer om betydelsen av lösningsfokus kan alltså sammanfattningsvis likställas med konsulternas uppfattning i samma fråga.

4.2.1.6 Gemensam kommunikationsstrategi

Eriksson (1996:6) skriver att ickevåldskommunikation påtagligt förbättrar människors förmåga att kommunicera och lösa konflikter på ett konstruktivt sätt, även när den tillämpas av enbart ena parten. Olof betonade dock att en strategi likt ickevåld endast fungera bra under förutsättning att samtliga gruppmedlemmar använder sig av den. Om så ej är fallet möjliggörs enskilt utnyttjande av kommunikationsstrategin som ett manipulativt verktyg för att förtrycka andra, vilket han menar riskerar att eskalera konflikten:

...om vi inte har skapat den överenskommelsen då kommer det inte fungera, för det kommer bli ett slags förtryckande ”jag kan ju det här bättre än dig, jag är mer observant om mina egna känslor så nu ska jag ta det här för dig”. Alltså ganska nedlåtande. (Olof)

Dessutom förmedlades skepsis inför allmängiltigheten av sådan kommunikationsstrategi. Det framhölls att en arbetsgrupp bör utforma en kontextuellt anpassad, gemensam modell för hur de ska kommunicera vid konflikter, exempelvis baserad på principen om ickevåld. Det viktiga anses vara att modellen är lämplig i relation till gruppens särskilda behov.

4.2.2 Förutsättningar på organisatorisk nivå

4.2.2.1 Öppen organisationskultur

För att individer ska våga uttrycka meningsskiljaktigheter och motstridiga åsikter framhöll konsulterna likt De Dreu och De Vries (1997:76-77) att organisationskulturen är av stor betydelse. Anna påpekade exempelvis att människors kreativitet växer när de har tillräckligt stort mod för att uttrycka alternativa idéer. Därför anser hon att en öppen organisationskultur där motsättningar och oliktankande uppmuntras, är en förutsättning för att konflikter ska följas av positiva konsekvenser. Synsättet illustreras av följande citat:

På den goda arbetsplatsen...där är det tillåtet att ha synpunkter och ge varandra feedback på hur man klarar uppdraget. Och i organisationer med ett sämre klimat, där är det ju tabu att egentligen kritisera någon eller att ha synpunkter. Det kan vara väldigt trevligt i en sådan grupp. Men det kan också vara väldigt tyst. Och det kan vara manipulativt. [...] Den största risken i en sådan grupp är att den inte presterar det den ska göra. (Jonas)

Olof använde metaforen ”dragläge” för att illustrera tankegången. Han menar likt Janis (1982:7-10) att det på en arbetsplats måste finnas utrymme för meningsskiljaktigheter för att vidmakthålla en balans i organisationen. En organisationskultur som reducerar människors mod, förmåga och ork att uttrycka sina tvivel eller stå emot felaktiga beslut, anser han förr eller senare leda till organisationens undergång. Dessutom framhöll han att risken för destruktiv konflikteskalation minskar i ett öppet och tolerant organisationsklimat:

Om det är en tillitsfull miljö där jag inte är rädd för att uttrycka det jag tycker och tänker, då kanske konflikten stannar kvar på diskussionsnivå och sen löser man det därifrån liksom. (Olof)

Konsulternas uppfattning stämmer därmed överens med Gelfand m.fl. (2012) forskning om undvikande respektive samverkande konfliktkulturer. En kultur där konflikter hanteras aktivt och öppet anses av båda sidor vara en viktig förutsättning för att individer ska våga uttrycka alternativa åsikter och hantera konflikter på ett sätt som ökar chanserna för positiva konsekvenser.

4.2.2.2 Symboliskt ledarskap

Konsulterna underströk vidare att ledarskapets karaktär är viktigt för att skapa och upprätthålla en välfungerande organisationskultur. Ett tillitsfullt ledarskap anses vara en förutsättning för att individer öppet ska våga uttrycka sina tvivel och hantera konflikter på ett konstruktivt sätt. Enligt Jonas erfarenheter byggs en sådan tillit upp genom att ledaren föregår med gott exempel. Det är ledaren som skapar kulturen, framhöll han:

...här handlar det ju om värderingar, alltså att man måste leva som man lär. Om chefen säger ”kom in till mig, jag har alltid en öppen dörr”. Så betyder det ”kom in till mig, jag har alltid en öppen dörr. Har du ett problem med någon i

arbetsgruppen, ta upp det med mig. Har du ett problem med mig, kom gärna och berätta för mig vad det är”. Men tyvärr är det ju ofta så att chefer säger ”kom in till mig, jag har alltid en öppen dörr” och sen kommer man in och får ett hugg i ryggen en vecka senare. (Jonas)

En ledare som agerar likt det sistnämnda kommer enligt Jonas att forma en arbetsplats där individerna censurerar sig själva i rädsla för repressalier. Det räcker alltså inte med att enbart uppmuntra medarbetarna till att uttrycka meningsskiljaktigheter – ledaren måste också stå fast vid sitt ord när konflikter väl uppstår. Följande citat preciserar synen på ledarskapets normativa funktion ytterligare:

...om chefen hanterar konflikter på ett bra sätt...då har man ett beteende som kan bli normativt för organisationen. [...] Troligheten för en mer positiv kultur kommer mycket ifrån vad det är för ledarskap. (Olof)

Uppfattningen stämmer överens med Gelfand m.fl. (2012) forskning som visar att ledarens konfliktbeteende formar gruppens beteendemönster. Om ledaren hanterar konflikter med ett respektfullt och samarbetsinriktat angreppssätt, ökar troligheten för att även gruppen följer samma spår. Ett välfungerande symboliskt ledarskap (Salzer-Mörling 2009) är således en gynnsam förutsättning för positiva konsekvenser enligt både konsulterna och Gelfand m.fl.

Förutsättningar

Individ- och gruppnivå:

- ✓ **Sakkonflikt**
- ✓ **Tidig konfliktbearbetning**
- ✓ **Tillit**
- ✓ **Makt**
- ✓ **Lösningfokus**
- ✓ **Gemensam kommunikationsstrategi**

Organisatorisk nivå:

- ✓ **Öppen organisationskultur**
- ✓ **Symboliskt ledarskap**

Figur 4. Förutsättningar enligt konsulterna

5 Sammanfattning och slutsatser

Syften med min studie var att inventera och kategorisera organisationskonsulters erfarenhetsbaserade perspektiv på vilka positiva konsekvenser som arbetsplatskonflikter inom en arbetsgrupp kan generera samt vilka förutsättningar som enligt organisationskonsulters erfarenheter gynnar uppkomsten av sådana positiva konsekvenser. Vidare syftade studien till att jämföra organisationskonsulternas perspektiv på frågan med tidigare forskning och litteratur om arbetsplatskonflikter och konflikthantering. Tanken var att studien på så sätt skulle kunna generera hypoteser inför vidare studier. Följande kapitel innehåller en sammanfattning och slutsatser av studiens resultat och analys utifrån mina tre frågeställningar.

5.1 Positiva konsekvenser

Studiens första frågeställning var: ”Vilka positiva konsekvenser anser organisationskonsulter att arbetsplatskonflikter kan generera?”. Utifrån respondenternas svar kan jag liksom D’Estrée m.fl. (2001:106) konstatera att innebörden av positiva konsekvenser varierar beroende på vems perspektiv som betraktas. De positiva konsekvenser som identifierades på individ- och grupp respektive organisationsnivå står emellertid inte i motstridigt förhållande till varandra. Jag identifierade fyra centrala positiva konsekvenser utifrån organisationskonsulternas resonemang: *Ökad produktivitet* och *Stärkta relationer* (på individ- och gruppnivå) samt *Nödvändiga förändringar* och *Innovativitet och kvalitet* (på organisatorisk nivå).

5.2 Förutsättningar

Studiens andra frågeställning var: ”Vilka förutsättningar anser organisationskonsulter gynna uppkomsten av arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser?”. Utifrån organisationskonsulternas svar identifierades åtta gynnsamma förutsättningar: *Sakkonflikt*, *Tidig konfliktbearbetning*, *Tillit*, *Makt*, *Lösningsfokus*, *Gemensam kommunikationsstrategi* (på individ- och gruppnivå), *Öppen organisationskultur* och *Symboliskt ledarskap* (på organisatorisk nivå). Resultatet indikerar att konflikter visserligen kan resultera i gynnsamma konsekvenser men att de inte uppstår automatiskt, vilket stödjer Tjosvolds (1991:19) argumentation.

5.3 Likheter och skillnader

5.3.1 Positiva konsekvenser

Studiens tredje frågeställning var: ”Vilka likheter och skillnader finns mellan organisationskonsulters uppfattning och tidigare forskning och litteratur om arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser samt om vilka förutsättningar som gynnar uppkomsten av sådana positiva konsekvenser?” Jag identifierade fyra positiva konsekvenser som framhålls vara centrala av både organisationskonsulter och i tidigare forskning och litteratur: *Ökad produktivitet* (Wheelan 2010:41-47), *Stärkta relationer* (Wheelan 2010:51; Tjosvold 1991:22; Gelfand m.fl. 2012), *Nödvändiga förändringar* (Jordan 2006:7; Tjosvold 1991:13-14) och *Innovativitet och kvalitet* (De Dreu 2006; Wheelan 2010:51; Tjosvold 1991; Janis 1982:7-10). Dock anses *Upplevd rättvisa* vara ytterligare en central positiv konsekvens enligt Gelfand m.fl. (2012) och Tjosvold (1991:18), vilken ingen av organisationskonsulterna nämnde. Därmed identifierades en möjlig kontrast mellan organisationskonsulternas svar och tidigare forskning och litteratur. Det behöver dock inte nödvändigtvis vara så att konsulterna skulle motsätta sig ett sådant resonemang om de ställdes inför den direkta frågan. Skillnaden på den här punkten bör därför betraktas som oklar och bör utredas vidare för att adekvata slutsatser ska kunna dras.

5.3.2 Förutsättningar

Även när det gäller frågan om förutsättningar för positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter kan jag fastslå att det råder betydande likheter mellan tidigare forskning och litteratur och organisationskonsulternas uppfattning. De förutsättningar som framhålls vara gynnsamma av både konsulter och i tidigare forskning och litteratur är: *Sakkonflikt* (i kontrast till relationskonflikt) (Jehn 1995, 1997; De Dreu 2006; Wheelan 2010:51), *Tidig konfliktbearbetning* (Jordan 2006:18-24), *Tillit* (Simons & Peterson 2000), *Lösningssfokus* (Tjosvold 1991; Coser 1956:48-55), *Öppen organisationskultur* (Gelfand m.fl. 2012) samt *Symboliskt ledarskap* (Gelfand m.fl. 2012; Salzer-Mörling 2009). Eftersom konsulternas uppfattningar bekräftar tidigare forskning och litteratur anser jag det finnas rimliga skäl att anta att ovanstående förutsättningar är gynnsamma för att positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter ska kunna uppstå.

En skillnad mellan konsulternas perspektiv och tidigare forskning och litteratur är synen på ickevåldskommunikation (Eriksson 1996). Det framfördes skepsis inför att en sådan utpräglad kommunikationsmodell för konflikthantering kan betraktas som allmängiltig. Dessutom framhölls kritik mot att en modell likt ickevåld kan fungera effektivt om den inte tillämpas av samtliga parter i en konflikt. En hypotes för vidare studier baserat på denna kontrast är att ickevåldskommunikation blir ogynnsam när den tillämpas mekaniskt av enbart ena parten i en konflikt samt när den inte är anpassad till gruppens särskilda behov.

Vidare identifierades ytterligare en kontrast när det gäller Wheelans (2010:95-111) teori om ett dynamiskt ledarskap. Wheelan anser att ledarskapets föränderliga karaktär i förhållande till grupputvecklingsprocessen är en central förutsättning för gruppens framgång. Vid intervjuerna framkom dock att formell makt anses vara en överordnad förutsättning för att ett dynamiskt och delegerande ledarskap i realiteten ska få någon verkning. Om gruppleddaren inte har formella mandat att förändra verksamhetsrelaterade brister eller andra konfliktorsakande faktorer, anses inte heller gruppen gynnas av att delegeras mer inflytande. Synsättet säger inte direkt emot Wheelans teori men det tillför en aspekt i sammanhanget som jag anser är värd att uppmärksamma. En hypotes inför vidare studier är därmed att olika organisationer har olika stora förutsättningar för att konflikter ska följas av grupp- och organisationsutveckling, beroende på hur verksamheten och arbetsgruppen är strukturerad.

6 Diskussion och förslag till vidare forskning

Ambitionen inför ifrågavarande studie var att bidra med en avdramatisering av begreppet konflikt och förändra den allmänt negativa syn på konflikter som De Dreu och Van de Vliert (1997:1) menar råder. Eftersom Jordan (2006:10) skriver att professionellt verksamma inom konfliktlösning ofta har en positiv syn på konflikter, ville jag undersöka deras perspektiv närmare. Efter att ha genomfört och analyserat mina åtta intervjuer kan jag konstatera att Jordans påstående överensstämmer med studiens resultat. Respondenterna har en fast tro på att konflikter många gånger är naturliga, fördelaktiga och utvecklande företeelser i en verksamhet. Baserat på detta resultat vågar jag ställa mig bakom De Dreus (1997:9) argument om att bortträngning av konflikter ibland bör vara av ondo. Eftersom en betydande del av organisationskonsulternas uppfattningar stämmer överens med tidigare forskning och litteratur om arbetsplatskonflikter och konflikthantering, stödjer studien en mängd av de teorier som idag råder på området.

Ur ett praktiskt perspektiv kan studien ge personalvetare och chefer insikt om vilka faktorer de behöver fokusera på i sin organisation för att skapa möjligheter för positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter (se bilaga 2). Baserat på studiens slutsatser bör de exempelvis se till att konflikter uppmärksammas och bearbetas i ett så tidigt skede som möjligt för att förhindra konflikteskalation (Jordan 2006:18-24). Eftersom konsulterna likt Wheelan (2010:51) och Tjosvold (1991:22) menar att väl hanterade konflikter bidrar till stärkta relationer inom en grupp, bör de stimulera till öppen och konstruktiv hantering av de meningsskiljaktigheter som råder mellan individerna. Detta bör dock ske med stor försiktighet eftersom konsulterna i likhet med Jehn (1995, 1997), De Dreu (2006) och Wheelan (2010:51) anser att konflikter blir destruktiva om de centreras kring relationsfrågor. Följaktligen bör HR eller chef se till att konflikterna vidmakthålls på en saklig nivå. För att lyckas med detta bör de enligt konsulterna och tidigare forskning (Simons & Peterson 2000) försäkra sig om att gruppen har byggt upp en tillräckligt hög grad av tillit. Vidare belyser studien att ett lösningsfokuserat konfliktbeteende (Tjosvold 1991) tenderar att vara gynnsamt för att positiva konsekvenser ska kunna uppstå. Genom att framhålla sådana aspekter som gruppmedlemmarna har gemensamt, torde de minska risken för konflikteskalation. De bör dessutom se till att gruppen tillsammans etablerar en gemensam strategi för kommunikation, exempelvis baserat på principen om ickevåld (Eriksson 1996). I enlighet med studiens slutsatser kan det dock vara lämpligt att det råder konsensus i gruppen om att en sådan modell ska tillämpas samt att den är anpassad till gruppens särskilda behov.

På organisatorisk nivå innebär studiens slutsatser att fokus bör riktas mot att skapa och upprätthålla en öppen organisationskultur där meningsskiljaktigheter tolereras och uppmuntras. Detta framhålls av konsulterna och Gelfand m.fl. (2012) vara en gynnsam förutsättning för att positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter ska kunna uppstå. Ett led i detta arbete menar konsulterna vara att reflektera över hur det symboliska ledarskapet (Salzer-Mörling 2009) ter sig på arbetsplatsen. Eftersom de likt Gelfand m.fl. (2012) menar att chefens konfliktbeteende är normativt för hela gruppens beteendemönster, anser jag det vara lämpligt att chefen arbetar med att stärka sin egen skicklighet i att hantera konflikter. Vidare kan det baserat på studiens slutsatser vara av betydelse att reflektera över gruppens och gruppledarens makt att fatta beslut. En hypotes är att en grupp inte gynnas av ett dynamiskt ledarskap (Wheelan 2010:95-111) om gruppledaren inte har formella befogenheter att förändra konfliktorsakande faktorer i verksamheten. Min antagelse är att ledningen på en högre nivå i sådana fall får en betydelsefull roll för konfliktens utgång. För att konflikten då

ska kunna följas av positiva konsekvenser anser jag att HR bör verka för att den högre ledningen aktivt uppmärksammar och i största möjliga mån åtgärdar sådana verksamhetsrelaterade brister som konflikten har synliggjort. Eftersom detta rimligtvis kräver en närvarande ledning med relativt stor insyn i arbetsgruppens vardagliga verksamhet, kan förevarande situation vara problematisk. För att ett sådant förhållande ska fungera effektivt behöver det troligtvis råda en god dialog mellan gruppen, gruppledaren och verksamhetsledningen. Om en sådan dialog ej fungerar ser jag en risk för ökad frustration och nya konflikter.

Min studie har även väckt ett antal frågor som är intressanta att reflektera över ur ett vidare perspektiv. Ett exempel är slutsatsen angående gruppmedlemmarnas tillit och relationer. Både av organisationskonsulter och i tidigare forskning och litteratur (Wheelan 2010:51; Tjosvold 1991:22; Gelfand m.fl. 2012) framhålls att stärkta relationer är en positiv konsekvens av arbetsplatskonflikter. I linje med Simons och Petersons (2000) forskning bedömer konsulterna dock att en tillräckligt hög grad av redan existerande tillit inom gruppen samtidigt är en viktig förutsättning för att förebygga destruktiv konflikteskalation. Det innebär att konflikter troligtvis inte kommer att stärka relationer i grupper där tilliten är låg. Jag betraktar detta förhållande som paradoxalt. Ett förslag till vidare forskning är därför att utreda under vilka förhållanden som konflikter kan frambringa positiva konsekvenser i en grupp där tilliten är låg och relationerna dåliga.

Under mina intervjuer insåg jag att konflikter och konflikthantering är ett omfattande och komplext ämne. Jag förstod att jag skulle bli tvungen att avgränsa uppsatsen mer än planerat och valde därför att fokusera på de positiva konsekvenser och förutsättningar som anses råda på individ- och gruppnivå samt organisatorisk nivå. En fråga som väckts men som jag på grund av avgränsningar inte undersökt närmare, är vilken roll en intervenerande tredje part spelar för en arbetsplatskonflikts utfall. Ett förslag för vidare forskning är därmed att utreda vilka förutsättningar som krävs i en intervention eller medlingssituation för att potentialen för positiva konsekvenser ska öka. Nya frågor och avgränsningar till trots hoppas jag att läsaren nu har vidgat sitt perspektiv på arbetsplatskonflikters mångsidighet och möjligheter. Utmaningen och förhoppningen är att HR-personal och chefer hädanefter ska våga ta sig an, använda och dra nytta av konflikter istället för att undvika dem.

Referenser

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Bryman, Alan (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber.

Coser, Lewis (1956) *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press.

De Dreu, K.W. Carsten (1997) Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. I: De Dreu, K.W. Carsten & Van de Vliert, Evert (red.), *using Conflict in Organizations*. London: SAGE Publications Ltd, 10-22.

De Dreu, K.W. Carsten (2006) When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management* 32 (1): 83-107.

De Dreu, K.W. Carsten & Van de Vliert, Evert (1997) Introduction: Using Conflict in Organizations. I: De Dreu, K.W. Carsten & Van de Vliert, Evert (red.), *using Conflict in Organizations*. London: SAGE Publications Ltd, 1-9.

De Dreu, K.W. Carsten & Van de Vliert, Evert (1997) Minority Dissent in Organizations. I: De Dreu, K.W. Carsten & Van de Vliert, Evert (red.), *using Conflict in Organizations*. London: SAGE Publications Ltd, 72-86.

D'Estrée, P. Tamra, Fast, A. Larissa, Weiss, N. Joshua & Jacobsen, S. Monica (2001) Changing the Debate about "Success" in Conflict Resolution Efforts. *Negotiation Journal* 17 (2): 101-113

de Klerk, Andreas (1991) *Att hantera konflikter: i arbete och grupp*. Göteborg: AB Timbro.

Eriksson, Leif (1996) *Ickevåld i vardagslivet. Kommunikation och empati*. Institutionen för freds- och utvecklingsforskning, Göteborgs universitet.

Gelfand, J Michele., Keller, Kirsten, Lesley, M. Lisa & de Dreu, Carsten (2012) Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences. *Journal of Applied Psychology* 97 (6): 1131–1147.

Glasl, Friedrich (1999) *Confronting Conflict: a first aid kit for handling conflict*. Stroud: Hawthorne.

Hackman, J. Richard (1987) The Design of Work Teams. I: Lorsch J. W. (red.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 315-342.

Hartman, Jan (2004) *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Janis, L. Irving (1982) *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2:a uppl.) Boston: Houghton Mifflin Company.

Jehn, A. Karen (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly* 40 (2): 256-282.

Jehn, A. Karen (1997) A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly* 42: 530-557.

Jordan, Thomas (2006) *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Lärarförbundet.

Jordan, Thomas & Lundin, Titti (2001). *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*. Centrum för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Arbetsrapport 2001:1.

Salzer-Mörling, Miriam (2009) I: Jönsson, Sten & Strannegård, Lars (red.) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber, 351-381.

Simons, L. Tony & Peterson, S. Randall (2000) Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology* 85 (1): 102-111.

Stern, C. Paul & Druckman, Daniel (2000) Evaluating Interventions in History: The Case of International Conflict Resolution. *International Studies Review* 2 (1): 33-63.

Tjosvold, Dean (1997) Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality. I: De Dreu, Carsten K.W. & Van de Vliert, Evert (red.) *using Conflict in Organizations*. London: SAGE Publications Ltd, 23-37.

Tjosvold, Dean (1991) Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 4 (1): 13-23.

Wheelan, Susan A. (2010). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1, Intervjuguide

Informera om

- mig själv och vilken utbildning jag läser
- uppsatsens syfte och frågeställningar
- uppsatsens avgränsningar
- fråga om jag får spela in samtalet och informera om att inspelningen ska användas endast av mig, i syfte att underlätta analysen av intervjuerna.

Frågeställning 1: ”Vilka positiva konsekvenser anser organisationskonsulter att arbetsplatskonflikter kan generera?”

Intervjufråga:

- Vad anser du att arbetsplatskonflikter kan ge för positiva konsekvenser?

Frågeställning 2: ”Vilka förutsättningar anser organisationskonsulter gynna uppkomsten av arbetsplatskonflikters positiva konsekvenser?”

Intervjufråga:

- Vilka förutsättningar anser du krävs för att positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter ska uppstå?

Detaljerade intervjufrågor:

- Vilka förutsättningar vad gäller själva arbetsgruppen anser du är viktiga för att skapa möjligheter till positiva konsekvenser av konflikter?
- Vilken roll tror du att gruppens attityd till konflikter spelar för möjligheten till att skapa positiva konsekvenser?
- Vad anser du att det finns för risker eller konsekvenser med konflikträdsla inom en grupp?
- Hur anser du att en bra organisationskultur bör se ut för att öka chanserna till positiva konsekvenser av konflikter? På vilket sätt? Varför?

- Spelar det någon roll vilken typ av frågor konflikten handlar om? Finns det vissa typer av frågor i en konflikt som har större chans att leda till positiva konsekvenser än andra?
- Spelar det någon roll hur länge en konflikt har pågått? Hur påverkar det chanserna för positiva konsekvenser? Berätta!
- Vilken roll anser du att ledarskapets karaktär spelar för potentialen att det ska komma något gott ur konflikter? (sätt att hantera konflikter/inställning till konflikter)
- Har du något konkret exempel på en konflikt som du anser resulterade i någonting riktigt bra? Berätta!

Har du något mer att tillägga? Tack!

Bilaga 2, Checklista

Baserat på föreliggande studie bör HR och/eller chef ta följande faktorer i beaktning för att öka chanserna för positiva konsekvenser av arbetsplatskonflikter:

- ✓ Verka för att konflikter uppmärksammas och bearbetas i ett tidigt skede.
- ✓ Vidmakthåll konflikter på en saklig nivå.
- ✓ Arbeta med att stärka tilliten inom gruppen.
- ✓ Vidmakthåll ett lösningsorienterat fokus vid konflikter, förslagsvis genom att framhålla behov och intressen som gruppmedlemmarna har gemensamt.
- ✓ Etablera en gemensam kommunikationsstrategi för konflikthantering, exempelvis baserat på principen om ickevåld. Det kan dock vara viktigt att se till att det råder konsensus i gruppen om att en sådan modell ska tillämpas samt att modellen är anpassad efter gruppens särskilda behov.
- ✓ Skapa och upprätthåll en öppen organisationskultur genom att stimulera till aktiv och konstruktiv konflikthantering. Visa tolerans och uppskattning inför meningsskiljaktigheter, kritiskt tänkande och nya idéer.
- ✓ Reflektera över hur det symboliska ledarskapet ser ut. Utveckla chefens skicklighet i konstruktiv konflikthantering.
- ✓ Om gruppen och gruppledaren inte har formell makt att förändra organisationen – verka för att den högre ledningen involveras och i största möjliga mån åtgärdar sådana verksamhetsrelaterade brister som konflikten har synliggjort. Sträva efter att skapa en god dialog mellan verksamhetsledning, gruppledare och gruppmedlemmar.