



*UPPSATSER FRÅN
INSTITUTIONEN FÖR ARBETSVETENSKAP
GÖTEBORGS UNIVERSITET*



Konfliktförebyggande verksamhet i svenska organisationer

– Förutsättningar och hinder kring utveckling av konflikthanteringssystem

Rikard Sandberg
Institutionen för arbetsvetenskap
Göteborgs universitet
Examensarbete/Uppsats grundnivå 15 hp
HT2011
Handledare: Thomas Jordan
Examinator: Tommy Isidorsson

Förord

Uppsatsprocessen har varit mycket lärorik. Jag har valt att studera ett område som jag finner både intressant och utmanande, nämligen det mänskliga samarbetet i organisationer. Tanken föddes ur idén att jag ville kombinera mina akademiska intressen konflikthantering och organisationsutveckling, i min studie. Från början hade jag en mer praktisk inriktning där jag ville se till konceptets funktioner och processer i relation till organisationer. Jag var särskilt intresserad av utvecklingen av konceptets kulturella aspekter. I samråd med min handledare modifierade jag tanken till att istället försöka ta reda på varför det på svensk arbetsmarknad inte finns utvecklade strategier att hantera konflikter på arbetsplatser. De nordamerikanska och svenska företagen uppvisar uppenbarligen en intressant diskrepans i den här frågan, och min förhoppning är att skapa ett värde genom att försöka förklara orsakerna till denna diskrepans.

Jag vill ge ett stort tack till min handledare Thomas Jordan, för inspiration och hjälpen med att ta mig an detta område som är allt annat än lättnavigerat. Jag är mycket tacksam för din feedback, att vi har kunnat bolla idéer samt att du har hjälpt till med att förmedla kontakter.

Jag vill även tacka Erna Sundqvist, Kerstin Rahm och Lillemor Holm för att ni har hjälpt till att förmedla kontakter. Jag vill ge ett extra tack till Erna för att du har satt dig in i mitt arbete, varit ett stöd och har gett värdefulla tips.

Slutligen vill jag tacka min flickvän Lisa för att du har varit ett ovärderligt stöd under denna tid. Tack vare din peppning har jag lyckats motivera mig att göra en uppsats som jag är mycket nöjd med.

Göteborg 2012-02-07

Rikard Sandberg

Sammanfattning

Titel: Strategier för konfliktförebyggande i svenska organisationer
– Förutsättningar och hinder kring utveckling av
konflikthanteringssystem

Författare: Rikard Sandberg

Handledare: Thomas Jordan

Examinator: Tommy Isidorsson

Institution: Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

Typ av arbete: Examensarbete/Uppsats grundnivå 15 hp

Datum: 2012-03-24

Nyckelord: Konflikthantering, konfliktförebyggande,
konflikthanteringssystem, organisationsutveckling, innovation.

Syftet med studien är att söka förklaringar till varför svenska organisationer inte har inrättat heltäckande konflikthanteringssystem och/eller uttalade strategier för konfliktförebyggande. Jag har sökt förklaringarna genom HR-chefer synsätt på konflikter, konflikthantering och konfliktförebyggande arbete. Jag ville också försöka finna vilka eventuella hinder som kan finnas och vilka nödvändiga förutsättningar som är förknippade med utvecklingen av konflikthanteringssystem. Hur resonerar HR-chefer kring frågan om det är möjligt eller önskvärt att ha ett konflikthanteringssystem?

Jag har valt att studera synsätt hos HR-chefer/strateger på olika typer av arbetsplatser, såväl privata som offentliga. De valda respondenterna representerar alltså olika sektorer med olika sorters konfliktpotential. Min avsikt har varit att resultaten ska ha en kapacitet att vara aktuella i många organisationer i Sverige.

Min slutsats är att det finns en stor omedvetenhet bland HR-chefer att konceptet existerar. Motivationsfaktorn verkar inte vara något hinder för att svenska organisationer skulle vilja ha ett konflikthanteringssystem. Tvärtom ger många chefer uttryck för att de vill hitta effektiva metoder för att komma åt konflikter och skapa fungerande samarbete inom organisationerna. Flera chefer visar intresse för att införliva konflikthanteringssystem på sina egna arbetsplatser. De hinder cheferna ser med att införliva konflikthanteringssystem varierar både utifrån organisationernas profil och chefernas syn på konflikter. Ett par framträdande hinder har varit medarbetares och chefers konfliktundvikande attityder samt strukturella intressekonflikter. En förutsättning för att konceptet ska få spridning i Sverige är att det måste till en större spridning av kunskap, samt medvetenhet om vilka vinster man eventuellt kan uppnå.

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
Innehållsförteckning	4
1. Inledning, syfte och frågeställningar	6
1.2 Syfte.....	7
1.3 Frågeställningar	7
2. Bakgrund, tidigare forskning och framställning av konfliktmodell	8
2.1 Samhällsutvecklingen och samarbetet på arbetsplatserna	8
2.2 Hantering och reglering av arbetsplatskonflikter i en historisk samhällskontext.....	8
2.3 Framväxten av konflikthanteringssystem i Nordamerika.....	10
2.4 Konflikthanteringssystem i Sverige.....	13
2.5 Tidigare forskning	13
2.6 Framtagning av modell för att klassificera organisationers inställningar och förutsättningar kopplade till konflikthanteringssystem.....	16
2.7 Modellpresentation	20
3. Teori	22
3.1 Sociala innovationer	22
3.2 Kulturella skillnader - femininitet och maskulinitet.....	24
4. Metod	25
4.1 Urval	26
4.2 Etiska överväganden.....	27
4.3 Datainsamling.....	27
4.4 Analysmetod.....	28
4.5 Metoddiskussion.....	28
4.6 Presentation av organisationerna	29
5. Resultatredovisning	32
5.1 Organisationernas egenskaper, konfliktpotential och konfliktstrategier	32
5.2 Nödvändiga förutsättningar och hinder för konflikthanteringssystem	35
5.3 Konfliktkostnader	37
5.4 Varför har vi inte konflikthanteringssystem?	38
5.5 Sammanfattning.....	38
6. Analys	39
6.1 Analys av konflikthanteringssystem som en social innovation.....	43
6.2 Femininitet och maskulinitet - Konflikthanteringssystemets förutsättningar och hinder grundade i kulturella skillnader	44
7. Diskussion	46
7.1 Förslag till vidare forskning	50
Referenslista	51
Litteratur	51

Elektroniska källor:	52
Broschyr (uppvisad vid intervjuer):.....	53
Bilagor	54
Bilaga A	54
Bilaga B	56

Figurförteckning

Figur 1: Modell över teoretiska utfall av organisationers vilja och förutsättningar att utveckla konflikthanteringssystem	20
Figur 2: Sammanfattning av utfall grundade i omedvetenhet samt rationella och logiska skäl.....	41
Figur 3: Klassificering och analys av organisationer utifrån konfliktmodellens kategorier	41

1. Inledning, syfte och frågeställningar

1976 visade en undersökning att chefer i genomsnitt lägger upp till 30 % av sin arbetstid på att hantera konflikter (Thomas & Schmidt, 1976). 2011 uppgav c:a 380 000 svenskar, var tionde anställd, att de kände sig mobbade eller trakasserade på sitt arbete (Unionen Opinion, 2011/12). En lång rad konsulter och forskare hävdar att konflikter påverkar såväl kostnader, effektivitet som arbetsplatsernas måluppfyllelse (se t.ex. Ugil Konsult, Idrina, CEDR, Sverigehälsan). De indirekta kostnaderna för ouppklarade konflikter har presenterats som en av de största, påverkbara kostnader ett företag kan ha (Dana, 2001). Vi kan därför se att hantering och förebyggande av konflikter är ett område som gör sig relevant på svensk arbetsmarknad och att det finns kostnader relaterat till detta. Givetvis har arbetsplatser olika många och olika karaktärer på sina konflikter likväl som resurser att hantera dem.

Om vi utgår från att vi i Sverige faktiskt kan *bli* bättre på konflikthantering så borde vi rimligen också fråga oss *hur*? Flera av de företag jag har undersökt lägger ned mycket tid och pengar på att bli bättre på att samarbeta, förebygga och hantera konflikter. Arbetsgivare lägger ner stora summor pengar på konsulter, utbildningar och företagshälsovård för att hantera direkta konflikter och effekter som är förknippade med konflikter.

Oavsett åtgärder och vilken situation företaget befinner sig i kan man fråga sig om de ansträngningar som görs är ändamålsenliga och fyller existerande behov. Är det rätt väg att gå? Ett sätt att ta reda på detta är att blicka ut i världen. I exempelvis Nordamerika har man utvecklat heltäckande system för att hantera konflikter inom olika typer av organisationer. I USA har dessa system fått stor popularitet. Några amerikanska företag som har infört konflikthanteringssystem är Boeing, Coca-Cola, Shell, Hewlett Packard, Universal Studios och Warner Brothers (Lipsky et al., 2003:345). I Kanada har man till och med lagstiftat om att alla departement och statliga myndigheter måste införa konflikthanteringssystem (Public Service Labour Relations Act, 2005: Sektion 207).

Min bild är att vi har annorlunda existerande redskap i Sverige för att hantera konflikter och stärka samarbetet på arbetsplatser än i Nordamerika. T.ex. syftar medbestämmandelagen, MBL, till att få medarbetare att ha mer inflytande på arbetsplatsen och i systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, ingår ett regelbundet arbete med psykosociala frågor där förebyggande och hantering av konflikter ingår. Det är möjligt att dessa lagar skulle kunna konkurrera med aspekter av konflikthanteringssystem och göra dem inkompatibla med svenska organisationer.

Ett stort problem med lagstiftningen kring systematiskt arbetsmiljöarbete är att den är relativt trubbig i bemärkelsen att förebygga konflikter. T.ex. visar nedanstående citat hur svårt det är att komma åt orsaker till komplexa konflikter, som ofta är dolda, utifrån en generell lagstiftning.

”8 § Arbetsgivaren skall regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna för att någon kan komma att drabbas av ohälsa eller olycksfall i arbetet.

När ändringar i verksamheten planeras, skall arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas.

Riskbedömningen skall dokumenteras skriftligt. I riskbedömningen skall anges vilka risker som finns och om de är allvarliga eller inte.”-AFS 2001:19 *Systematiskt arbetsmiljöarbete*

Thomas Jordan, docent i konflikthantering, institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet berättar utifrån sina erfarenheter att när han har jobbat med konflikthantering på företag är detta ett område som ofta berörs mycket vagt i föreskrifter och i det praktiska arbetet och att detta är problematiskt (personlig kommunikation). Är det systematiska arbetsmiljöarbetet verkligen ett ändamålsenligt sätt att förebygga och hantera konflikter?

Om man jämför spridningen och populariteten av konflikthanteringssystem i Sverige med Nordamerika så ser vi att skillnaderna är mycket stora. I USA har konceptet fått en mycket stor spridning och har blivit ett nav för att hantera konflikter i organisationer (Lindgren och Jordan, 2008). Detta fick mig att fundera kring varför det knappt finns några organisationer som har utvecklat och implementerat konflikthanteringssystem i Sverige.

1.2 Syfte

Syftet med undersökningen är att söka förklaringar till varför svenska organisationer inte har inrättat konflikthanteringssystem och/eller uttalade strategier för konfliktförebyggande, genom att studera HR-chefer/strategers synsätt på konflikter, konflikthantering och konfliktförebyggande.

1.3 Frågeställningar

Jag har arbetat fram tre frågeställningar som ska hjälpa mig att svara på mitt syfte. Dessa är:

- Vilka hinder ser HR-chefer i Sverige med att utveckla konflikthanteringssystem inom sina organisationer?
- Vilka eventuella nödvändiga förutsättningar anser HR-cheferna krävs för att det ska vara möjligt eller önskvärt att ha konflikthanteringssystem?
- Vilken syn har HR-chefer i Sverige på konflikthanteringssystemens påverkan på konfliktkostnader, samt effektivitet och måluppfyllelse inom deras organisation? Vad påverkar denna syn?

2. Bakgrund, tidigare forskning och framställning av konfliktmodell

Under detta avsnitt kommer jag att redogöra för den bakgrund, framväxt och kontext angående konflikt hantering på arbetsplatser som är relevant för att förstå vilken funktion konflikt hanteringssystem fyller i organisationer. Mitt fokus kommer att ligga på utvecklingen i Nordamerika och Sverige då det främst är i USA och Kanada där konflikt hanteringssystem har fått spridning och då Sverige är i fokus för studiens syfte.

2.1 Samhällsutvecklingen och samarbetet på arbetsplatserna

Svenska organisationer har, liksom organisationer i resten av världen, genomgått stora förändringar de senaste decennierna. De produktionstekniska framstegen har varit påfallande, marknadskrafterna har fått ett större inflytande, företag har expanderat över nationsgränserna och produkters livscyklar har blivit kortare (Allvin et al., 2006:13ff, Castells, 1996). Detta beskrivs i sin tur ha lett till en högre konkurrensmedvetenhet hos organisationerna som måste minimera alla sina kostnader (Lipsky et al., 2003:128). Kostnader som tidigare inte namngavs utan ansågs som något nödvändigt ont, uppmärksammas och bearbetas medvetet idag. Hit räknas kostnader som hör samman med arbetsplatskonflikter.

Chef- och medarbetarrollen har också förändrats. Svenska organisationer strävar efter flexibilitet för att överleva i konkurrensen och forskare lyfter fram att individen i hög grad själv får ansvara för planering, utförande och kontroll av sitt arbete vilket givetvis gör henne mer utsatt än tidigare (Allvin et al., 2006:17-18, 121). Exempel på de nya normer som råder är att arbetstiden har blivit mer flytande, krav på tillgänglighet större och eget initiativ till relevant kunskapsinhämtande större.

I denna organisationsstruktur är det upp till medarbetarna att skapa och vårda de nätverk av relationer som krävs för att uppfylla arbetets krav, och att utveckla strategier för att balansera mellan alla de krav som ställs (Allvin, 2006:71ff, 153). Forskning visar på en koppling mellan framväxten av det nya, flexibla arbetslivet å ena sidan och ökade sociala krav med konflikter, ohälsa och stress som följd å andra sidan. När det inte längre finns väl definierade positioner och funktioner som man kan luta sig tillbaks på får man använda sig av sin sociala och emotionella kompetens vilket, enligt Allvin et al. leder till ett oförutsägbart, okontrollerbart och kravfyllt arbete med konflikter som följd (Allvin et al. 2006:153-155, 159). Det är mot den här kontexten som vi kan förstå och begripliggöra hur forskningen kring arbetsplatskonflikter har utvecklats.

2.2 Hantering och reglering av arbetsplatskonflikter i en historisk samhällskontext

För att förstå hur vi i Sverige hanterar och reglerar arbetsplatskonflikter är det intressant att se hur dessa mönster har växt fram i samhället. Genom att urskilja historiska ansatser kan vi bättre förstå hur konflikt hantering och reglering relaterar till samhällets och

arbetsplatsernas utveckling. Thomas Jordan (2006:8) listar tre ansatser som är kopplade till denna utveckling.

Den maktbaserade ansatsen

Den *maktbaserade ansatsen* grundades i den hierarkiska ledarens möjlighet att ensidigt kunna bestämma hur konflikter skulle hanteras eller lösas. Den här metoden är inte längre dominerande, och rimmar inte heller särskilt väl med företags strävan efter att erhålla platta organisationer där medarbetarna själva tar ansvar för sitt arbete.

Den rättighetsbaserade ansatsen

Den *rättighetsbaserade ansatsen*, grundar sig i att man ville hitta mer sakliga och rättvisa metoder att hantera konflikter än det tidigare, hierarkiska sättet. Detta genomförs genom att man inför lagar, avtal och principer. Sverige, som på många sätt har haft en unik ställning med våra utbredda arbetsrättsliga avtal och lagar, har haft en stark identifikation i denna ansats. Ett exempel på detta är medbestämmandelagen, MBL, som syftade till att låta medarbetarna få medinflytande i organisationerna (Adlercreutz et al., 2007:53). Dessa lagar existerar sida vid sida med de centrala kollektivavtal som också reglerar arbetsmarknadsvillkoren. Svårigheter med den rättighetsbaserade ansatsen har varit att på förhand inse vilka problem som kommer att uppstå på arbetsplatserna och att kunna skapa avtal och regler för att hantera dessa. Det finns helt enkelt en för stor mångfald av arbetsplatser med för många nyanser av personliga, gruppmissiga och organisatoriska mål och behov för att den rättighetsbaserade ansatsen ska kunna täcka detta (Nilsson, 2005:48ff). Dessutom ligger betoningen i detta perspektiv i att det främst är hierarkiska och asymmetriska konflikter som ska hanteras och lösas (Jordan, 2006:16). Historiskt sett har det i Sverige varit arbetsgivarnas konflikter gentemot arbetstagarerna, och vice versa, som har varit i centrum (Adlercreutz et al., 2007:19).

Den behovs- och intressebaserade ansatsen

Den behovs- och intresseanpassade ansatsen utgår från att man tar hänsyn till de behov och intressen som de inblandade parterna har. Ansatsen kännetecknas av dialog mellan parterna. Konflikthanteringsinriktningen inom *behovs- och intressebaserade ansatsen* har utvecklats med tydliga kopplingar till den humanistiska psykologin som utgår ifrån att om man tillgodoser individens behov och vårdar relationen kommer personen att växa och utvecklas (Rogers, 1961:33). Inom konflikthanteringen blev denna insikt väsentlig då man insåg vikten av att hantera relationen i konflikten och inte bara sakfrågan, som sker i rättsväsendet (Hareide, 2006:89ff). Man upptäckte också att det är lättare att finna idérika och kreativa lösningar på konflikter genom att identifiera och tillgodose ouppfyllda behov istället för jobba med de låsta ståndpunkter som parterna har (Jordan, 2006:15). Denna människosyn, ur en konflikthanteringskontext, skiljer sig mycket från synen i den rättighetsbaserade ansatsen där personlig växt, förändring och utveckling får stå undan för generella lag- och avtalsbaserade principer.

Ur ett samhälls- och organisationsperspektiv kan vi se att den behovsanpassade ansatsen har blivit logisk. Om vi utgår från att organisationer har blivit mer konkurrensutsatta och marknadsinriktade, är det inte orimligt att tro att det blir svårt att skapa avtal och lagstiftningar som följer dessa snabba förändringar. Det blir svårt att ha generella avtal

och lagar som både kan ta hänsyn till och reglera arbetsmarknadens behov och skyldigheter när förutsättningarna befinner sig i kontinuerlig förändring.

Även ur ett individperspektiv ser vi att den behovsanpassade ansatsen fyller sin funktion. Det är vanligt att forskare pekar på en utvecklingstrend där samhället har gått mot en större individualism (Bengtsson, 2008). T.ex. refererar och lyfter Bengtsson upp att ”individualiseringen ökar när arbetsvillkoren relateras till vars och ens egenskaper, förmågor och prestationer istället för till grupper eller större populationer” (Jenkins & Klarsfeld, 2002:198 genom Bengtsson, 2008:5). I och med denna identifikation med individens omständigheter och förutsättningar snarare än kollektivet är det, enligt mig rimligt att tro att det blir svårare att ha allmängiltiga avtal och lagar för att hantera arbetsplatskonflikter.

Thomas Jordan tror att arbetsplatser behöver former i organisationer för att kunna använda alla dessa ansatser (Jordan, 2006:9).

I takt med samhällsutvecklingen har det växt fram en rörelse vars funktion har varit att hantera konflikter utanför rättsväsendet som har varit mer ändamålsenligt för organisationernas behov.

2.3 Framväxten av konflikthanteringssystem i Nordamerika

Jag har framförallt tittat på den forskning som är gjord i Nordamerika inom konflikthantering och om konflikthanteringssystem. Där finns många fler aktörer både i utvecklingsarbetet av nya modeller och i det praktiska arbetet. Vi hämtar mycket kunskaper och inspiration från amerikanska forskare och konsulter kring detta forskningsområde. Idag finns också en framväxande svensk forskning inom området konflikthantering (se t.ex. Lindgren och Jordan, 2008).

ADR (Alternative Dispute Resolution) – alternativa konflikthanteringsmetoder

I boken *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict* beskriver författarna Lipsky et al. att det i USA under 1970-talet växte fram en rörelse som en slags motreaktion mot det amerikanska domstolssystemet (Lipsky et al., 2003: xiv). De visar att det traditionella rättsväsendet under andra hälften av 1900-talet började tappa mark när det gällde att hantera arbetsplatskonflikter p.g.a. sociala förändringar, globalisering och tekniska förändringar. Rättsväsendets utveckling stämde inte överens med de förändringar som organisationerna gick igenom, och resultatet blev därför långsamma processer och ökade kostnader för parterna (Lipsky, 2003: xiv-xv).

Lipsky et al. lyfter fram att det främst var tidsaspekten och de höga kostnaderna som var drivkrafterna bakom framväxten av det alternativa sättet att hantera konflikter, som kallas ADR (Alternative Dispute Resolution), (Lipsky et al., 2003: xv). Författarna Cathy A. Costantino och Christina Sickles Merchant säger också i sin bok *Designing Conflict Management Systems* att ny lagstiftning, önskan att frångå advokater, önskan att hantera dispyter mer humant med bemyndigande hos berörda parter, ökad flexibilitet och konfidentialitet som bidragande faktorer till att det har skapats ett näst intill explosivt intresse för ADR i USA (Costantino et al., 1996:35). Exempel på metoder som ingår i ADR kan vara exempelvis medling, dialog, skiljedom, ”factfinding” och förhandlingar.

Lipsky et al. genomförde en undersökning tillsammans med Price Waterhouse (nuvarande PWC) år 1997, bland 530 av USA:s 1000 största företag (den så kallade Fortune 1000-undersökningen) som visar på hur utbrett ADR har blivit i USA. Några resultat har sammanfattats på hemsidan *mediate.com* (Lipsky et al., 2003, Ford, 2000):

- 90 % av respondenterna ser Alternative Dispute Resolution (ADR) som en avgörande teknik för kontroll av kostnader i företagen
- 54 % av respondenterna indikerar att kostnadstryck direkt påverkade deras beslut att använda ADR
- 88 % av respondenterna uppgav sig ha använt medling under de tre senaste åren
- 23 % av respondenterna använder klagomålsprocedurer för konfliktlösning där icke-fackligt anställda är inblandade – John Ford (2000)

Även i Sverige och Norden har vi sett ett ökat intresse för ADR. Konsulter utbildar chefer och medarbetare i konflikthantering, konsulter erbjuder tjänster där de intervenerar i arbetsplatskonflikter genom t.ex. medling, flera universitet erbjuder kurser i konflikthantering, chefer utbildar sig i svåra samtal och förhandling, medling vid kommersiella konflikter tillämpas, skol- och grannmedling är på frammarsch m.m. (Se Hareide, 2006) Västsvenska handelskammaren har utbildat sina medarbetare i medling och skiljeförfarande (Hämtat från handelskammarens hemsida 20/12-2011). EU har lämnat ut direktiv till sina medlemsstater som uppmuntrar dessa att använda medling för att lösa civilrättsliga tvister (Europaparlamentets- och rådets direktiv 2008/52/EG).

Konflikthanteringssystem

Dispute Systems Design (DSD)

Många personer som jobbade med att hantera och lösa konflikter på arbetsplatser ställdes inför liknande svårlösta problem när de utformade sina tillvägagångssätt. T.ex. uppstod det problem gällande konflikthanteringsredskapens utformning, vilka alternativ som ska erbjudas samt för vilka redskapen skulle gälla. En ny intressegrupp bildades inom den behovsanpassade rörelsen, ADR. Under 80-talet började forskare vid Harvard Law School i USA att arbeta fram modeller för system av konflikthantering och konfliktförebyggande på arbetsplatser. Konceptet som de arbetade fram kallas för Dispute Systems Design (DSD), (Costantino, 1996:44). De Harvard-baserade forskarna Ury, Brett och Goldberg gav ut en bok vid namn *Getting Disputes Resolved* (1988) där de lade grunden för området genom att försöka fastställa grundläggande principer av systemdesign (Ury i Costantino et al., 1996: förord). Fokus låg länge på att endast hantera konflikter som redan uppstått.

Integrated Conflict Management System

Konceptet *Integrated Conflict Management System* är en vidareutveckling av DSD och introducerades och utvecklades främst av Mary Rowe utifrån en rad artiklar hon skrev (se t.ex. Rowe, 1989). Konceptet tog hänsyn till behovet av att ett konflikthanteringssystem bör innehålla fler olika valmöjligheter och vägar att gå beroende på konfliktens karaktär och situation. Än viktigare var att konceptet ämnade förebygga och ta itu med orsakerna till konflikter snarare än att hantera dem när de uppstått (SPIDR, 2000:9).

Utifrån det här konceptet har den nordamerikanska intresseorganisationen för konfliktspecialister, Association for Conflict Resolution (tidigare SPIDR) listat fem grunddrag som effektiva konflikthanteringssystem har (SPIDR, 2000):

- Det förser en organisation med alternativ för att identifiera, hantera och förebygga olika sorters problem för alla parter som är berörda på arbetsplatsen
- Det främjar en kultur som uppmuntrar olikttänkande och att ta tag i konflikter så tidigt som möjligt, och på lägsta möjliga nivå
- Det förser en organisation med en mångfald av åtkomstpunkter för att hantera konflikter. Detta innefattar exempelvis att det finns olika, kompetenta personer att vända sig till
- Det förser parter med en mångfald av alternativ att adressera konflikter, och att välja metoder för att hantera dem.
- Det har tillräcklig support, och strukturer som samordnar åtkomsten till de olika alternativen

“Ombudsperson”

Ombudsperson är ett amerikanskt begrepp och är ett låneord från svenskan. Det innebär att företag har en slags konfliktvägledare dit man kan vända sig för att få vägledning och råd kring konflikter och samarbetsproblem. (Se t.ex. Rowe, 1991) I Sverige har vi inte någon egentlig motsvarighet till rollen, men t.ex. företagshälsovård, konsulter eller HR kan fylla funktionen.

Vidare utveckling och spridning av konflikthanteringssystem – Ökad popularitet i Nordamerika

Som jag tidigare nämnt har konflikthanteringssystem fått stor genomslagskraft i Nordamerika, och spridning hos en lång rad företag och förvaltningar (Lipsky, 2003:345). Lipsky et al. visar att det har blivit ett mer populärt sätt att hantera konflikter i organisationer när man gått från individuella ADR-policys till ett systemtänk (Lipsky, 2003:11). Kanada som har en lagstiftning som säger att förvaltningar ska införa konflikthanteringssystem, har givetvis en helt annan situation än i Sverige (Hämtat från *Treasury Board of Canadas* hemsida, 2011).

Flera forskare och författare har arbetat vidare med att utforma modeller och koncept för konflikthanteringssystem. I Nordamerika har flera böcker getts ut på temat (se t.ex. Costantino et al., 1996, Lipsky et al., 2003, Slaikeu et al., 1998). Litteraturen är kumulativ i bemärkelsen att innehållet bygger vidare på det som andra har skrivit innan. Costantino och Slaikeu riktar in sig på den praktiska utformningen av system medan Lipsky analyserar trenden och utvecklingen. John P. Conbere är kritisk till den här litteraturen då han anser att den endast bygger på erfarenheter och saknar en teoretisk referensram (2007). I en artikel lyfter han också fram dessa brister, samt ger förslag på områden där man kan bygga vidare för att skapa en teoretisk grund för ämnet. Artikeln beskrivs närmare under avsnittet ”*Tidigare Forskning*”.

2.4 Konflikthanteringssystem i Sverige

I Sverige har Thomas Jordan tillsammans med Karin Lindgren utvecklat ett material, *Att främja en robust samarbetskultur – ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem*, som har till syfte att skapa en sammanhållen strategi för hur man förebygger och hanterar konflikter (Lindgren & Jordan, 2008). Jordan visar bland annat vikten av att medarbetare och chefer vet vart de kan vända sig och vilka sätt att hantera konfliktsituationer som erbjuds inom organisationen. Modellen har utvecklats så att den är mer anpassad för svenska förhållanden. Han har också byggt in en aspekt som tar hänsyn till konflikters eskalationspotential utifrån den österrikiske konflikthanteraren Friedrich Glasls eskalationsmodell (Glasl, 1999). Jordans modell grundas på intresseorganisationen SPIDR:s riktlinjer för utformning av konflikthanteringssystem (SPIDR, 2000). Studenter i konflikthanteringskurser vid Göteborgs universitet har sedan 2002 blivit utbildade i materialet och har gjort flera fallstudier på företag där de har ställt diagnoser och kommit med underlag till förbättringsförslag av samarbetskulturen. Även en rad konsulter har blivit utbildade utifrån materialet.

Thomas Jordan beskriver ett konflikthanteringssystem utifrån:

En sammanhållen strategi för hur man förebygger och hanterar konflikter som bl.a. innebär att medarbetarna och chefer vet vart man kan vända sig och vilka sätt att hantera konfliktsituationer som erbjuds inom organisationen. – (Personlig kommunikation)

Han pekar på att ett konflikthanteringssystem bör innehålla:

- En övergripande samarbets- och konflikthanteringspolicy
- En eller flera konfliktvägledare
- Ett utbud av tjänster och procedurer för att hantera konflikter
- Ett partssammansatt råd för styrning av konflikthanteringssystemet
- Fortbildning av chefer och medarbetare
- En informationsstrategi
- Regelbunden utvärdering

2.5 Tidigare forskning

Under detta avsnitt presenterar jag forskning som är betydande för mina frågeställningar.

Forskningen kring konflikthanteringssystem är mestadels baserad på nordamerikanska förutsättningar medan forskning med nordiska förutsättningar som utgångspunkt är tunn. Det märks när man söker efter artiklar på internet, de artiklar som finns är oftast baserade på den nordamerikanska arbetsmarknaden. Det saknas teorier och modeller som kan användas för att förklara fenomen relaterade till konflikthanteringssystem. Jag har ägnat mycket tid och lagt ner mycket energi på att inventera fältet för att hitta

forskning som är relevant för min studie. Jag har sökt igenom databaser vid Göteborgs universitets hemsida och LIBRIS, Google Scholar och Web of Science/Social Sciences Citation Index. De artiklar som jag finner relevanta presenteras nedan:

Liam Doherty och Paul Teague är två irländska forskare som belyser HRM-policies och praktik som multinationella företag utövar i Irland genom att studera de konflikthanteringsstrategier som dessa använder (2011). De gör anspråk på att resultaten gäller för innovativa koncept generellt sett, men de har avgränsat sig till konflikthanteringssystem eftersom de vill testa argumentet att många upplysta, multinationella företag frekvent sprider detta systemkoncept (2011: 58). De har undersökt 83 multinationella organisationer i studien. Resultatet är att de flesta organisationer inte införlivar konflikthanteringssystem i sina filialer i Irland. De hävdar därför att multinationella organisationer inte är effektiva spridare av innovativa konflikthanteringskoncept. Orsaken till beteendet anser de ligger i att chefer har en tendens att undvika riskkostnader och att de förknippar innovationskoncept med risker. Cheferna har istället en tendens nöja sig med existerande konflikthanteringsrutiner (2011:69).

John P. Conbere är doktor vid University of St. Thomas och har studerat befintliga modeller för skapande av konflikthanteringssystem och kritiserar dem för brist på teoretisk förankring (Conbere, 2007). Han identifierar brister, och presenterar ideér hur man kan skapa teorier kring konflikthanteringssystem. Han använder sig av Robert Dubins modell för teoribyggande (Dubin, 1978) och anser att det idag inte finns kunskap om vad som är optimalt för ett system, vare sig vad det kan innefatta eller vilken storlek ett system ska ha vid implementering. Artikeln är talande i bemärkelsen att den analyserar fältet och visar att det saknas teoretisk förankring kring fenomenet konflikthanteringssystem, och att existerande litteratur endast bygger på erfarenheter.

Morten Skjørshammer har skrivit en doktorsavhandling som handlar om konflikter relaterade till arbetskoordination på sjukhus (2002). Metoden han använde sig av var en omfattande enkät samt en etnografisk studie av ett norskt sjukhus, Diakonhjemmet (Skjørshammer, 2002: abstract). Några viktiga resultat han kom fram till var att konflikter möjliggör lärande medan konfliktundvikande satte stopp för detta. Han kopplar även samman konflikter med ilska och den stress som ilskan leder till. Han visar att personalen på sjukhuset använde sig av, undvikande, sedan kraft och till sist förhandling för att driva frågor och konfliktlösningar på sjukhus. Det som är intressant med den här forskningen är att den låg till grund till att Skjørshammer tog initiativ till utvecklingen av ett omfattande och fungerande konflikthanteringssystem vid Diakonhjemmets sjukhus i Oslo. Han använde denna metod för att förebygga och göra förbättringar vid konfliktlösning (Skjørshammer, 2001).

I Sverige har Pia Andersson skrivit en kandidatuppsats (2005) vid institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet som handlar om arbetsplatsers konflikthanteringspraxis. Hon beskriver hur företagshälsovårdens tjänster kopplar an till deras kunders konfliktsituationer och hur tjänsterna svarar mot de befintliga behoven på arbetsplatserna. Hon diskuterar sedan om konflikthanteringssystem kan tillföra nya sätt att hantera konflikter utifrån situationen på den svenska arbetsmarknaden. Andersson kommer fram till att det finns en överensstämmelse mellan utbud och efterfrågan mellan företag och företagshälsovården när det gäller efterfrågade tjänster (2005:38). Studien visar också att det inte verkar finnas någon uttalad efterfrågan av helomfattande konflikthanteringssystem. Utöver beskrivningen av att utbudet av tjänster svarar mot

efterfrågan, lyckas hon på ett övertygande sätt påvisa att det finns kvar ett betydande behov av mer effektiv och fungerande konflikthantering på arbetsplatserna utifrån analyser av de fallstudier gjorda av studenter vid Göteborgs universitet som hon har granskat. Hon kopplar även ihop dessa resultat med samhällsekonomiska kostnader som t.ex. sjukskrivningar och arbetsförluster genom data från Arbetsmiljöverket. Några exempel på aktiviteter där hon tror att konflikthanteringssystem skulle kunna tillföra viktig kunskap:

- Formella riktlinjer för att hantera konflikter
- Procedurer för att hantera sakorienterade konflikter i tidiga skeden
- Alternativa procedurer för den anställde att hantera konflikter med chefen

Pia Andersson undersöker endast efterfrågan av tjänster kopplade till företagshälsovårdens utbud, men den visar också på behov som cheferna uppenbarligen inte har uttryckt gentemot företagshälsovården. Anledningarna till detta vet vi inte.

Lennart Nordin (2004) har skrivit en kandidatuppsats vid institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet som behandlar hur framtagningen av ett konflikthanteringssystem skulle kunna gå till på en svensk arbetsplats. I denna metod gör han analyser av ett företag och konstruerar sedan ett konflikthanteringssystem för just denna arbetsplats och utvärderar sedan hela processen. Nordin refererar och kopplar sina data mycket mer till den amerikanska litteraturen kring konflikthanteringssystem än vad jag kommer att göra. Detta beror på att han är intresserad av den praktiska implementeringen av systemet, medan jag är mer intresserad av spridningen av konceptet, samt att identifiera hinder och förutsättningar med detta mer generellt sett.

Hans slutsatser kan sammanfattas med att det är fullt möjligt att utforma ett konflikthanteringssystem för svenska organisationer. Han problematiserar dock en del kring en konfliktvägledares roll i organisationer och att svenskar förmodligen inte är vana vid den rollen i jämförelse med t.ex. skyddsombud. Han lyfter upp att den svenska mentaliteten förmodligen skulle göra utformningen av konflikthanteringssystem annorlunda i Sverige i jämförelse med Nordamerika. (2004:52) Han nämner också att systemen måste omformas för att passa intresseorganisationerna, skyddsombudens och MBL:s roll. Han tror att skyddsombudens roll och den svenska traditionen av folkbildning kan spela roll för att utforma effektiva konflikthanteringssystem.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kommer studierna fram till att multinationella organisationer inte verkar vara effektiva spridare av konflikthanteringssystem, att forskningen kring konflikthanteringssystem saknar teoretisk förankring, att konfliktundvikande beteende har en möjlig potential att sätta stopp för viktigt lärande i organisationer, att konflikthanteringssystem kan fylla behov på flera områden i svenska organisationer och att det verkar fullt möjligt att utveckla konflikthanteringssystem i svenska organisationer, men att systemen eventuellt behöver omformas för att passa svenska förhållanden.

Insikten om att svenska organisationer verkar ha ett behov av effektiva redskap för att hantera och förebygga konflikter motiverar min studie. Skjørshammers och Nordins studier är betydelsefulla då de visar att det går att skapa effektiva

konflikthanteringssystem under nordiska förhållanden. Dohertys och Teagues studie ligger nära min då den undersöker hinder och nödvändiga förutsättningar kopplade till konflikthanteringssystem. Conberes artikel ser jag dock som mest väsentlig för min studie då den kritiskt granskar fältet kring konflikthanteringssystem och pekar på de stora forskningsluckor som finns. Detta har en självklar effekt på min studie då jag inte kan testa mina data gentemot teorier och existerande modeller inom forskningsområdet.

Min studie är en vidareutveckling av existerande nordisk forskning då den belyser de nödvändiga förutsättningar och hinder som kan förklara varför vi inte har utformat konflikthanteringssystem på svensk arbetsmarknad. Genom att göra det bidrar jag till att skapa en bild av *när*, *var* och *hur* konflikthanteringssystem kan fylla behov i svenska organisationer, och hur effektiva de har kapacitet att bli.

2.6 Framtagning av modell för att klassificera organisationers inställningar och förutsättningar kopplade till konflikthanteringssystem

Eftersom jag i ett tidigt stadium hade arbetat fram en rad, för mig, relevanta hypoteser har dessa fått växa och bli en bärande stomme i studien. Vad jag menar med hypoteser är olika rimliga gissningar som potentiellt kan förklara mina frågeställningar. Detta skiljer sig därför en aning från klassisk metoddesign där man vanligen sätter upp en hypotes för att sedan *testa* just denna utifrån teori och empiri (se t.ex. Bryman, 2008: 540). Mina hypoteser kan istället ses som en rad teoretiska utfall som har växt fram under studiens gång, eller som vägledare för vilka resultat jag får stöd för. Tanken med detta är att försöka systematisera potentiella faktorer som är avgörande för varför vi inte har utformat konflikthanteringssystem i Sverige samt underlätta analysen kring detta.

Hypoteserna har flera olika källor som t.ex. diskussioner jag haft med min handledare, relevant litteratur, artiklar, tidigare uppsatser, internet, logik och fantasi. Jag har insett vikten av att systematisera hypoteserna för att kunna redovisa och arbeta med dem effektivt och detta har också lett fram till en modell som ger fyra teoretiska utfall som jag presenterar senare i avsnittet.

Systematisering av teoretiska utfall

Jag har kategoriserat de potentiella utfallen och kommit fram till två huvudkategorier där de övriga utfallen logiskt ryms inom och bildar underkategorier. Huvudkategorierna är:

- Omedvetenhet
- Rationella och logiska skäl

Omedvetenhet rymmer alla utfall som berör skäl till att de parter som eventuellt skulle ansvara för införande av ett konflikthanteringssystem inte känner till detta som koncept.

Rationella och logiska skäl rymmer övriga utfall som grundar sig i beslut kring huruvida det finns en vilja och/eller förutsättningar att införa konflikthanteringssystem inte endast beror på att man inte känner till konceptet eller att man har dålig koll på det.

Under de båda huvudkategorierna har jag valt att skapa fyra underkategorier utifrån utfallens karaktär.

Omedvetenhet

För det första kan det finnas en omedvetenhet kring att jobba på det här sättet bland organisationer i Sverige. Det kan bero på att cheferna helt enkelt inte vet om att systemen existerar eller att de inte uppmärksammar konflikter som en angelägenhet inom sina verksamheter. Under denna kategori finns det även två faktorer som är relevanta för mitt syfte. Det är om organisationerna, utöver sin omedvetenhet, dels har förutsättningar att implementera konflikthanteringssystem, dels har en vilja att göra detta.

Omedvetenhet med vilja

Detta utfall karaktäriseras av att det finns ett behov av och en vilja att komma tillrätta med de problem som ett konflikthanteringssystem kan åtgärda, men att omedvetenheten om att ett sådant koncept existerar omöjliggör användande.

- Det finns ett reellt behov av ett konflikthanteringssystem och en vilja att jobba med dessa frågor, men man känner inte till konceptet konflikthanteringssystem.

Omedvetenhet utan vilja

Här varken känner man till konceptet eller har viljan att införa ett sådant. Om konceptet upptäcktes skulle det inte spela någon roll för man vill av något skäl inte använda det. Alternativt skulle intresse kunna väckas efter upptäckt.

- Man har inget behov av att jobba med konflikter, och man känner inte till konceptet konflikthanteringssystem.
- Man har ett behov, men ingen vilja att jobba med konflikter, och man känner inte till konceptet konflikthanteringssystem.

Omedvetenhet utan förutsättningar

Här känner organisationerna inte till konceptet, men om de gjorde det skulle det inte gå att implementera av olika anledningar, alternativt att det skulle vara svårt.

- Man känner inte till konceptet, men om man gjorde det skulle man inte kunna göra det på grund av brist på t.ex. tid, pengar och energi.

Omedvetenhet med förutsättningar

Man känner inte till konceptet men om man gjorde det skulle det finnas resurser och möjlighet att implementera det.

- Man känner inte till konceptet, men om man gjorde det skulle man ha förutsättningar och möjligheter att jobba med det.

Omedvetenhet som analysfaktor

Kategorin omedvetenhet är en viktig analysfaktor på grund av att den har potential att utforska gapet mellan en organisations behov av redskap för att förebygga och hantera konflikter och graden av deras kunskap om vilka redskap som finns att tillgå för detta. Denna faktor är intressant och relevant så länge det finns en stor andel organisationer som inte känner till vilka heltäckande strategier som finns för konfliktarbete. Kategorin

kan då hjälpa till att analysera vilka trögheter och hinder som är kopplade till spridning och implementering av redskapen och på det sättet hjälper den till att besvara min frågeställning om vilka hinder och nödvändiga förutsättningar som är kopplade till utveckling av konflikthanteringssystem.

Gråzon

Den här kategorin har kopplingar till huvudkategorin *rationella och logiska skäl*.

- Man har dålig koll på konceptet och är därför inte motiverade.
- Man tror att det betyder något annat än vad det är. Det finns ett missförstånd.

Rationella och logiska skäl

Härunder ryms det en rad olika potentiella skäl till att svenska organisationer inte har implementerat konflikthanteringssystem. Även här spelar variablerna vilja och förutsättningar en avgörande roll för vår förståelse av vilka faktorer som kan förklara mina frågeställningar. Huvudkategorin systematiseras genom att den bildar underrubriker:

Vilja, men inte förutsättningar

Detta utfall innebär att det finns en vilja inom organisationer att arbeta med sådana här system, men att det inte finns förutsättningar att skrida till verket.

- Utformningen av Konflikthanteringssystem är inkompatibel med svenska organisationers struktur och förutsättningar.
- Den svenska arbetsmarknaden ser så mycket annorlunda ut i jämförelse med den nordamerikanska och därför fungerar de amerikanska systemen dåligt här. Detta beror framförallt på annan lagstiftning, instanser och praxis som är kopplat till arbetsmarknaden. T.ex. intresseorganisationernas roll, skyddsombudens roll, svensk arbetsmiljölagsstiftning m.m.
- Det finns en vilja att jobba med dessa frågor hos HR-personal, men att det är svårt att få gehör för frågorna i ledningen.
- Det kan även vara så att man vill arbeta med den här sortens system hos ledningen, men att den svenska mentaliteten skiljer sig såpass mycket från den amerikanska att den inte är kompatibel med systemets funktioner.
- Man vill införa ett konflikthanteringssystem, men anser sig inte ha resurser.

Vilja, med förutsättningar

Kategorin kan verka lite paradoxal som ett utfall för att förklara bristen av konflikthanteringssystem i Sverige då nödvändiga aspekter är uppfyllda, men rymmer ändå scenariot att organisationer känner till konflikthanteringssystem, och har resurser och möjligheter att införa ett system, men att man bara helt enkelt inte har gjort det. Det finns helt enkelt en tröghet.

Inte vilja, och inte förutsättningar

- Man tror att vi har bättre och mer ändamålsanpassade sätt att hantera och förebygga konflikter här än i Nordamerika, och svenska organisationer är inte anpassade till den här sortens system.
- Man tar tag i konflikter först när de har eskalerat till en viss nivå. Innan ignorerar man dem.
- Man tror att vi har bättre och mer ändamålsenliga sätt att hantera och förebygga konflikter här än i USA, och arbetsmarknaden är inte anpassade till den här sortens system. T.ex. kan faktumet att Sverige har en betydligt högre grad av facklig anslutning spela en viktig roll.
- Man tror att organisationer i Sverige har annorlunda struktur, kultur, ledarskap och medarbetarskap jämfört med i Amerika, och att vi därför inte har samma förutsättningar och möjligheter. T.ex. vi har andra värdegrunder, HR-processer, arbetsorganisationer m.m.
- Man tror att vi generellt sett har andra sätt att hantera konflikter utifrån vår kultur och att svenskar inte har en mentalitet och värderingar som skulle fungera ihop med ett konflikthanteringssystem.

Inte vilja, men förutsättningar

Här ryms en rad utfall som berör synen som organisationer har att det inte lämpar sig att införa ett konflikthanteringssystem trots att resurser och förutsättningar finns.

- Man tror inte att det ger någon nytta.
- Man tror att vi har bättre och ändamålsenliga sätt att hantera konflikter i Sverige.
- Man tror inte att den här sortens system passar med svensk kultur och svenska grundantaganden.
- Man anser inte att man har några eller få konflikter att hantera i organisationen.
- Man tror att det kommer att kosta för mycket.
- Det finns en rädsla för att få organisationen förknippat med konflikter om man jobbar med uttalade konflikthanteringssystem. Ett tolkningsberoende perspektiv.
- Det amerikanska rättssystemet skiljer sig från det svenska och vi är inte i lika stort behov av att ha alternativa vägar utanför rättsväsendet. T.ex. att vi inte har en lika hög frekvens av parter och företag som stämmer varandra
- Man tror inte att konflikterna i organisationen är påverkbara.

Rationella och logiska skäl som analysfaktor

Den här faktorn är en mycket viktig analysfaktor i och med att organisationer som ryms under denna kategori känner till vilka heltäckande strategier som finns för att förebygga och hantera konflikter samt att de har reflekterat över vilka för och nackdelar som är

förknippade med att implementera dessa redskap. Dessa reflektioner skulle ge en mycket intressant kunskap i en analys.

2.7 Modellpresentation

När jag har systematiserat de olika utfallen har jag skapat en grund för att framarbete en modell som jag kan använda för att ta fram ett urval av respondenter och analysera mina resultat utifrån. Avgörande komponenter i utfallen är ”vilja-ovilja” och ”förutsättningar-inte förutsättningar” att implementera konflikthanteringssystem i respektive organisation. Dessa är avgörande för att de bildar en grundläggande struktur i de båda huvudkategorierna. I min modell kommer jag dock att tona ner huvudkategorin *omedvetenhet*. Min bedömning är att orsakerna till varför respondenterna inte känner till konceptet inte är lika intressant som att de känner till konceptet *överhuvudtaget*. Detta anser jag skiljer sig från kategorin *rationella och logiska skäl* p.g.a. att där måste respondenterna medvetet ha bearbetat och värderat skälen till att de har eller inte har valt att införliva konflikthanteringssystem. Dessa medvetna skäl skulle ge en tyngd i analysen. Dessutom möjliggör det att jag kan sammanfoga kategorierna till en enhetlig modell, vilket jag kommer att visa nedan.

Genom att sätta upp variablerna *vilja* och *förutsättningar* på en x och y-axel kan vi kategorisera organisationer utefter om de uppfyller eller inte uppfyller dessa variabler.

		Förutsättningar	
		<i>Ja</i>	<i>Nej</i>
Vilja	<i>Ja</i>	Omedvetna	Potentiella
	<i>Nej</i>	Avvisande	Osannolika

Figur 1: Modell över teoretiska utfall av organisationers vilja och förutsättningar att utveckla konflikthanteringssystem

Omedvetna

Jag har valt att benämna kategorin där både vilja och förutsättningar är uppfyllda för *omedvetna*. De omedvetna organisationerna har både vilja och förutsättningar att införliva konflikthanteringssystem men den främsta förklaringsfaktorn till att dessa organisationer inte har införlivat konceptet beror på att de inte känner till det. Det kan även bero på en slags tröghet. De vill och kan införliva konceptet men det har inte blivit av p.g.a. okänd anledning. Utifrån den här logiken skulle det inte krävas mycket ansträngningar för att det skulle bli aktuellt för dessa organisationer att införliva konceptet. Jag tror att ökad kunskap om konceptet och implementeringsprocessen är nycklar för detta.

Potentiella

Jag har valt att benämna den här kategorin för *potentiella* p.g.a. att dessa organisationer har en vilja att utforma heltäckande redskap för att komma åt konflikter och samarbetsproblem men att de inte har förutsättningar för detta. Bristen på förutsättningar kan vara av ett permanent eller tillfälligt slag, t.ex. att det inte finns en vilja hos ledningen att arbeta med den här sortens frågor eller att det för stunden finns en brist på tid och energi att ta sig an nya projekt. Om det ska bli aktuellt för dessa organisationer att införliva konflikthanteringssystem måste det därför till en förändring kring nödvändiga förutsättningar som krävs för att implementering ska bli möjlig. Det kan röra sig om allt från prioriteringar av resurser till att överhuvudtaget uppmärksamma konflikter i organisationen.

Avvisande

Denna kategori namnges som *avvisande* p.g.a. att organisationerna har förutsättningar att implementera konflikthanteringssystem men ingen vilja till detta. Oviljan kan bero på att man t.ex. inte tror på att systemet ger positiva effekter, att man inte finner konflikter relevanta eller att konflikter inte ger tillräckligt negativa effekter för att det ska vara värt en investering i ett system. Om det ska bli angeläget för dessa organisationer att införliva konflikthanteringssystem måste det till en förändring i deras vilja till detta. Exempelvis skulle detta kunna bero på en generell förändring i beslutsfattarnas inställning till att jobba med frågor som rör samarbete och konflikter.

Osannolika

Eftersom organisationer i denna kategori varken har vilja eller förutsättningar till att införliva konflikthanteringssystem benämns dessa som *osannolika*. Exempelvis kanske beslutsfattarna inte tror att ett konflikthanteringssystem ger tillräckligt positiva effekter för att täcka upp kostnaderna av detta och de har inte heller resurser att införliva ett konflikthanteringssystem. För att detta ska bli aktuellt måste det till en förändrad vilja och skapas nödvändiga förutsättningar.

Potentiell begränsning av modellen

Det är möjligt att modellen behöver vidareutvecklas. En sak som tyder på det är det finns en problematik i och med att organisationerna både kan vara omedvetna och ha/sakna förutsättningar och/eller vilja. En idé är därför att modellen utformas så att den blir tredimensionell med en bas och en topp. Då skulle ”*ja-ja*” kategorin kunna symbolisera en tröghet att ta till sig konceptet. Basen skulle kunna symbolisera omedvetenhet medan toppen skulle kunna symbolisera medvetenhet. En nackdel med detta är att modellen då skulle bli komplicerad och svår att använda, vilket talar emot.

3. Teori

I detta avsnitt redogör jag för de teorier som knyter an till resultaten jag har fått fram i forskningslägesgenomgången.

Eftersom konceptet konflikthanteringssystem inte har fått någon spridning i Sverige, medan det har fått mycket stor spridning i Nordamerika vore det intressant att analysera hur denna sorts koncept sprider sig mellan organisationer och olika delar av världen. Detta motiverar mig till att analysera konceptet som en social innovation. En tanke som har växt fram hos mig är att konflikthanteringssystem är en konceptidé vars geografiska spridning har en inneboende tröghet; att det sprider sig långsamt. Ibland hör man talas om hur t.ex. trender ”slår” i delar av världen flera år efter att de introducerades i ursprungslandet. Detta skulle kunna förklara varför konceptet är så populärt i Nordamerika, men ännu inte här. Jag har utgått från Everett Rogers teorier om sociala innovationer när jag har analyserat mina data (1962). Rogers är den forskare som har bidragit mest till fältet. Dock är fältet begränsat utifrån mina ansatser.

Geert Hofstede har lanserat en teori om hur kulturer skiljer sig mellan olika nationer (2005). Jag tror att kulturella faktorer kan spela en avgörande roll för om konflikthanteringssystem kan få spridning i Sverige i och med mentaliteten skiljer sig i flera avseenden mellan Sverige, USA och Kanada. Detta vill jag undersöka.

Jag kommer även att analysera mina data utifrån min modell som jag presenterade i föregående avsnitt.

3.1 Sociala innovationer

Sociala innovationer kan förstås enligt följande:

”En social innovation är en ny idé som uppstått till följd av en enskild individs, en grupp eller en gemenskaps kreativitet och som ger mervärde till en enskild individs eller en gemenskaps välfärd och hälsa eller till servicesystemet.” – Center för Socialt Entreprenörskap, Stockholm (www.cses.se 2012)

Konflikthanteringssystem kan ses som en social innovation genom att en grupp människor har arbetat fram ett system som kan utvecklas och implementeras i organisationer, där tanken är att det ska leda till ett effektivt och ändamålsenligt konfliktförebyggande och konflikthanterande.

Spridning av sociala innovationer

En forskare som har varit tongivande när det gäller spridning av sociala innovationer är Everett Rogers. Rogers utgår från individen som analysenhet i sin forskning. Då jag främst är intresserad av organisationers implementering av ett koncept är inte forskningen direkt applicerbar, men är ändå värdefull. För att kunna förstå hur innovationer sprider sig listar Everett Rogers fyra analysmoment (1962). Dessa är:

- Innovationer – En idé, praxis eller objekt som uppfattas som nytt av människor.
- Kommunikationskanaler – Olika vägar varigenom meddelanden sprids mellan individer.
- Tidsaspekt – Här analyserar man den tid det tar att gå igenom innovationsbeslutsprocessen, där man antingen kommer fram till ett förkastande eller införlivande. Man analyserar även den hastighet införlivandet av innovationen sker i.
- Sociala system – En rad av associerade aktörer som ägnar sig åt gemensam problemlösning för att uppnå ett gemensamt mål.

Processen kan förstås enligt följande flöde: Sociala innovationer kommuniceras genom vissa kanaler över en tid, mellan aktörer i ett socialt system.

Rogers nämner även fem viktiga egenskaper hos en innovation som avgör om man kommer att införliva eller förkasta konceptet (1962). Egenskaperna är:

- Relativ fördel hos innovationen jämfört med tidigare praxis
- Kompatibilitetsnivå för konceptet att införlivas i organisationen
- Komplexitet eller simplicitet avgör sannolikheten för att ett koncept införlivas, då komplexitet talar emot.
- Test- och experimentbarhet avgör om en individ lättvindigt kan prova sig fram och använda sig av konceptet. Om inte talar det emot.
- Konceptets observerbarhet avgör om konceptet kommer att spridas via kommunikationskanaler, och skapar i sin tur mer positiva eller negativa reaktioner.

Grupper införlivande av koncept

Alla dessa processer och aspekter hänger samman med den tid det tar för idéer och koncept att spridas mellan människor, samt vilka kommunikationsvägar som finns, och den tid det tar att införliva konceptet. Rogers har presenterat en modell (1962), som jag tyvärr inte har tillstånd att visa i den här studien. Modellen bygger på att en innovations spridning i samhället går igenom grupperns beslut att införliva konceptet. De grupper han benämner är innovatörer, tidiga adoptanter, tidig majoritet, sen majoritet och eftersläntrare (Rogers, 1962:247). När spridningen har nått 16 % av sin totala marknadsandel, d.v.s. efter när gruppen tidiga adoptanter har införlivat konceptet måste spridarna ändra media- och överföringsstrategi, från en inriktning av sällsynthet mot en inriktning mot sociala bevis byggda på empiri. Detta för att komma förbi en klyfta där många innovationer fallerar. När de sista eftersläntrarna har införlivat konceptet har det nått sin fulla marknadsandel. Denna modell tillsammans med de övriga verktygen är relevanta för att analysera konflikthanteringssystemens egenskaper och spridningspotential.

3.2 Kulturella skillnader - femininitet och maskulinitet

Under 1970-talet ledde Geert Hofstede omfattande internationella studier vid IBM som syftade till att identifiera skillnader i kulturella värderingar hos medarbetare och chefer i olika länder (Hofstede, 2005:36). Han kom fram till en rad olika dimensioner som skiftade mellan länder. Dimensionerna var skillnader i maktdistans, individualism och kollektivism, maskulinitet och femininitet, tidsinriktning, samt osäkerhetsundvikande. De här verktygen har fått stort genomslag när det gäller att analysera skillnader i kultur. Dimensionen maskulinitet-femininitet berör tydligt värderingar kopplade till konflikter och är därför intressant att titta närmare på.

Så här definierar Hofstede maskulinitets- och femininitetsdimensionen:

”Ett samhälle kallas maskulint när emotionella könsroller är tydligt åtskilda: män ska hävda sig, vara tuffa och fokuserade på materiell framgång, medan kvinnor ska vara mer blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet.”

”Ett samhälle kallas feminint när emotionella könsroller överlappar varandra: både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet.” – Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede (2005:133)

Av 74 länder placerar sig USA på 19:e plats, Kanada på 33:e plats och Sverige på 74:e, sista plats på maskulinitetsindexet. De resultat som jag har fått fram i mina intervjuer tyder på att det finns skillnader i hur svenskar och nordamerikaner ser på konflikter, hur vi hanterar konflikter på arbetsplatserna generellt och vad som motiverar chefer att ta tag i konflikter. T.ex har jag fått fram material som tyder på att svenskar har en konfliktundvikande attityd och att det skulle kunna vara ett hinder för spridning av konfliktanteringssystem i Sverige.

4. Metod

I min undersökning har jag valt att göra fall- och intervjuinfluerade studier för att besvara mina frågeställningar och mitt syfte. Alan Bryman menar att "en fallstudie rymmer ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall" (2008). Fallstudier har styrkan att man kan få en god inblick i de fall man undersöker samt att de har potentialen att visa på att; *så här kan det vara*. Min plan är dock inte att studera organisationerna på djupet, utan snarare att intervjua HR-chefer kring deras syn på det undersökta ämnet utifrån deras position och organisationernas särskilda egenskaper. Jag vill ta vara på fallstudiers styrka att, genom ett bra urval, kunna visa att liknande förhållanden förekommer i andra organisationer och att det inte finns något som tyder på att dessa skiljer sig nämnvärt från de undersökta fallen.

Jag vill också ta vara på intervjustudiers styrka att få tillträde till hur respondenterna upplever och ser på det undersökta fenomenet. Enligt Kvale och Brinkmann kan kvalitativa intervjuer "förse oss med välgrundad kunskap om vår samtalsverklighet" (2009:63). Detta ligger nära det *fenomenologiska perspektivet* där man, enligt Kvale och Brinkmann söker förståelse för den sociala verkligheten utifrån aktörers egna perspektiv (2009: 42). Jag vill få tillträde till respondenternas livsvärld genom kvalitativa, semistrukturerade intervjuer, och utifrån deras syn på konflikter, konflikthantering och konfliktförebyggande skapa mig en förståelse för att kunna förklara varför vi inte har utformat konflikthanteringssystem i Sverige. En semistrukturerad intervju innebär att jag använder mig av olika teman som jag vill undersöka, men att jag respondenten inte strikt behöver följa ett intervjuschema (Bryman, 2008:413).

I min studie knyter jag an till Kvale och Brinkmanns beskrivning av att den mening och kunskap jag vill undersöka inte existerar objektivt i världen, utan konstrueras i intervjun (2009: 64). Utifrån detta synsätt kan jag inte ställa frågor till respondenterna i tron att de kommer att ge svar oavhängigt processens och mina influenser, utan intervjun kommer istället att flätas samman med en kontinuerlig analys och en gemensam konstruktion av kunskap (2009: 65). Ett *hermeneutiskt perspektiv* ger utrymme till att tolka och försöka förstå respondenternas syn och handlingar, och tar hänsyn till att människors erfarenheter och förväntningar spelar en viktig roll i kunskapskonstruktionen (Bryman, 2008: 32, 37). Genom att jag strävar efter att bli medveten om mina fördomar och min för-förståelse hoppas jag kunna använda detta för att stärka studiens reliabilitet.

Anledningen till att jag tror att en kvalitativ ansats har störst chans att förklara varför svenska organisationer inte har konflikthanteringssystem är att HR-chefers tankar och resonemang kring detta är en kritisk faktor för att identifiera förutsättningar och hinder som kan finnas i svenska organisationer och som kan förklara varför vi inte har utformat dessa system.

4.1 Urval

Jag har valt arbetsplatser som har olika sorters konfliktpotential och där resultaten troligen kan vara relevanta i andra organisationer. Jag har också valt organisationer som jag tror har potential att täcka upp de olika fälten i min modell. Det har varit svårt att på förhand veta under vilken kategori organisationerna placeras men min idé har varit att om dessa täcker upp olika kategorier så kommer resultaten att få en mycket större tyngd om respondenterna förmedlar en liknande bild när de resonerar kring frågorna. Detta är något som jag har eftersträvat. Det ligger i linje med att jag vill kunna generalisera resultaten till många branscher och organisationer med olika förutsättningar.

Lipsky et al. visar i sin studie på ett samband mellan storlek på företag och förväntan att dessa ska ha en förebyggande strategi för konflikter (Lipsky et al., 2003:127). Det fanns även ett samband med att mindre företag hade en tendens att ha en kamp- och tävlingsinställning. Min tanke var därför att större organisationer skulle vara mer engagerade i, ha reflekterat mer, vara mer öppna för att vilja testa ett konflikthanteringssystem. Om inte de stora organisationerna finner det attraktivt att ha formaliserade konflikthanteringssystem så är det kanske inte heller troligt att mindre kommer att ha det. Jag tycker att det vore oklokt att inte ta tillvara på de trender som uppenbarligen redan finns hos dessa större organisationer när det gäller konfliktstrategier, och att knyta an till denna relevanta studie.

Tanken att välja arbetsplatser från olika sektorer var att stärka generaliserbarheten i mina resultat, olika branscher, olika problem men likvärdiga system. Jag ser det som en stor fördel att materialet har denna bredd för att kunna bygga generella slutsatser från mitt material. Ett material baserat på intervjuer från samma bransch hade givetvis kunnat ge en vidare och djupare bild om just den bransch men inte att förstå varför svenska organisationer generellt *inte* inrättat konflikthanteringssystem.

Jag anser att min strategi och metod är kompatibel med det som Alan Bryman menar med att fallstudier kan syfta till att undersöka särskiljande drag hos fallen (Bryman, 2008: 76).

Jag kom i kontakt med mina undersökningsfall genom att jag sökte på internet efter organisationer som uppfyllde mina kriterier. Jag ringde sedan upp HR-chefer och strateger. Andra kontakter har jag fått via min handledare samt ett par konsulter som arbetar inom området.

Både forskning och mina egna erfarenheter bekräftar att det är HR-chefer och HR-ledningen som oftast har ansvar för strategiska, samarbetsrelaterade frågor (Boxall et al., 2008). Exempelvis hänvisade olika företags växlar och HR-personal mig till att kontakta HR-chefer- och strateger då det främst var dessa som hade ansvaret för strategiska personal- och samarbetsfrågor. Det är också sannolikt att HR-chefer är den yrkesgrupp som är mest insatta i hela temaområdet. Sammanfattningsvis har jag valt respondenter utifrån deras befattning, men också utifrån de organisationer som de är anställda vid. Respondenter jag har intervjuat är verksamma i Halland, Västergötland och Bohuslän.

4.2 Etiska överväganden

Kvale och Brinkmann lyfter fram att intervjuundersökningar berör viktiga etiska och moraliska frågor. De menar att interaktionen påverkar intervjupersonen. En grundläggande svårighet menar han är att ”forska om privata liv och presentera redogörelserna på den offentliga arenan” (2009: 78). Mitt mål har varit att ta hänsyn till de etiska aspekterna under alla moment i forskningsprocessen. Inför varje intervju har jag meddelat respondenterna om syftet, min roll och vad jag vill få ut av intervjun. Jag har också meddelat respondenterna att de deltar frivilligt i studien och har rätt att dra sig ur om de vill. De har också fått veta att jag inte kommer att avslöja deras identitet och att jag inte kommer att sprida vidare eventuellt känslig data. Samtliga respondenter har varit positivt inställda till studien och har inte gett uttryck för oro kring dessa etiska frågor.

4.3 Datainsamling

Innan varje intervju satte jag mig ned med respondenten för att gemensamt gå igenom vissa utvalda delar av materialet jag hade med mig som representerar konceptet konflikthanteringssystem. Eftersom min hypotes var att respondenterna inte var särskilt insatta i konceptet upplevde jag att en sådan genomgång var nödvändig. Nackdelen var att jag inte hade särskilt mycket tid till denna genomgång då jag var tvungen att lägga mitt fokus på besvarandet av mina frågor. Detta kan i sin tur ha lett till att respondenterna inte fick ett fullständigt grepp om vad konceptet helt innebär då det kan upplevas som komplicerat på grund av dess systemkaraktär. Jag försökte därför att hjälpa till att svara på frågor under intervjuens gång om något var oklart. Detta stämmer överens med vad Kvale och Brinkmann menar att kunskap gemensamt konstrueras under intervjuprocessens gång (2009:64).

Jag hade förberett en rad frågor jag ville ha svar på för att kunna besvara mina frågeställningar och syfte. Jag genomförde sedan semistrukturerade intervjuer med inspelning med diktafon där respondenterna besvarade frågorna. Det var vanligt att vi gick utanför frågeschemat för att istället kunna föra en dialog för att få flyt i diskussionen och skapa en fyllig bild av respondenternas syn på den aktuella frågan.

Mitt frågeschema var uppdelat i olika avsnitt som berörde bakgrund, organisationens konfliktpotential, strategier för förebyggande och hantering av konflikter, konflikthanteringssystem och kostnader av konflikter. Beroende på respondentens personlighet, och val av att redogöra för konfliktrelaterade frågor, följde vi strukturen i detta schema, alternativt hoppade mellan de olika delarna. Under den sista delen, kostnader av konflikter visade jag upp ett material skrivet av Daniel Dana som nämner åtta kostnadsfaktorer för konflikter (Dana, 2001). Detta material hade vi sedan som diskussionsunderlag för att besvara frågor som berörde t.ex. kostnaders påverkbarhet, påverkbarhet i relation till konflikthanteringssystem, och detta systems relation till effektivitet och måluppfyllelse. De faktorer som Dana listar är förlorad arbetstid, försämrad besluts kvalitet, kostnader vid uppsägningar, omorganisation och omplaceringar, minskad motivation, frånvaro, ohälsokostnader samt skador, stöld och sabotage.

Intervjuerna tog i genomsnitt en timma, och jag spelade in dem med diktafon efter tillåtelse av respondenterna. Alla intervjuer genomfördes på respondenternas kontor. Intervjuerna transkriberades samma dag som de genomfördes.

4.4 Analysmetod

Eftersom jag har valt att göra intervjuer med personer inom en rad olika verksamheter har jag fått ett mångfaldigt material till mitt förfogande. Jag har arbetat induktivt med materialet i syfte att förstå och tolka den syn respondenterna har kring det undersökta ämnet. För att göra detta började jag med att skriva ut inspelningarna från bandspelaren till min dator för hand. Detta gjorde att jag fick en överblick över intervjuerna och kunde börja jämföra innehållet med varandra. Eftersom jag har ställt frågor som rör ett avgränsat ämne har jag inte fått ett vitt material utan respondenterna har hållit sig inom ett avgränsat område.

Eftersom jag från början hade en lång rad hypoteser som jag ansåg rimliga och troliga har jag valt att vidareutveckla, systematisera och testa dessa, genom att jag analyserar och jämför dem med den data jag har samlat in. En fördel med detta tillvägagångssätt är att jag kan infoga den data jag får under de olika hypoteskategorier jag har arbetat fram och därmed få en, på förhand, systematisk överblick över hur materialet hänger ihop. Nackdelen kan vara att jag har missat viktiga hypoteser som spelar roll för att förklara mitt syfte. Därmed anser jag att det krävs ett kritiskt tänkande och en öppenhet för att jag faktiskt kan ha förbisett viktiga aspekter i min analys. Då kan jag i så fall omformulera och vidareutveckla hypoteser för att få en ny ingång och en ny förståelse. Om jag däremot hittar hypoteser som verkar ha ett högt förklaringsvärde, kan jag testa dessa utifrån eventuella teorier. Jag anser mig ha en abduktiv ingång på analysen då jag å ena sidan vill tolka och förstå mina data och å andra sidan testa den utifrån hypoteser. En abduktiv ansats innebär att man ständigt rör sig mellan teori och empiri och låter förståelsen växa fram efter hand (Patel et al., 2003: 23ff).

4.5 Metoddiskussion

En svaghet med studien ur validitetssynpunkt är jag endast har intervjuat HR-chefer/strateger. Det finns en risk att de som profession visar ett mycket större intresse för dessa frågor än vad t.ex. en ekonom skulle göra. Om jag hade intervjuat alla personer i en ledningsgrupp är det mycket möjligt att jag hade stött på mer negativa inställningar till konceptet och det är viktigt att ha i minnet att dessa personer oftast har beslutsmakt kring dessa frågor. Det är därför möjligt att HR-chefers syn endast har en begränsad förmåga att förklara varför svenska organisationer inte har konflikthanteringssystem. Å andra sidan är det just på HR-strategers bord som denna sorts frågor hamnar och det visar på denna grupps betydelse för att kunna förklara mitt syfte. Att jag intervjuar en yrkesgrupp med ett potentiellt intresse för den här sortens frågor behöver inte vara ett problem då det finns forskning som visar på vikten av att det finns aktörer som har ett stort engagemang och är mycket drivande för att konflikthanteringssystem ska kunna få en lyckad implementering i organisationerna (Lipsky et al., 2003: 135).

En faktor som kan påverka kvalitén och reliabiliteten på intervjuerna är att jag har ett stort intresse för konflikthanteringssystem och att detta kan influera respondenterna. Det

finns en risk för att mitt engagemang lyser igenom och påverkar min roll som en objektiv forskare. Detta skulle kunna leda till att respondenterna visar ett större intresse för konceptet om jag exempelvis skulle ställa ledande frågor än om en annan forskare hade intervjuat dem. Därför har jag ägnat mycket tid till att försöka formulera mina frågor på ett neutralt sätt, att ta försöka reda på mina fördomar och att ha problematiken i åtanke under intervjuerna. Min förhoppning är att min medvetenhet om detta gör att studiens kvalitet kommer att stärkas då jag kan använda den här insikten för att balansera frågorna och dialogen. Detta stämmer överens med Kvale och Brinkmanns beskrivning av att forskare och respondent gemensamt skapar mening under samtalets gång, och ligger långt ifrån den positivistiska synen på forskning där man utgår från att HR-chefernas syn är en objektiv egenskap som jag i min roll som forskare kommer att mäta och förklara (2009:64).

En aspekt av den här sortens studier är att det inte är enkelt att försöka förklara varför ett visst fenomen *inte* finns. Jag tycker att jag har en bra utgångspunkt när jag försöker identifiera hinder och nödvändiga förutsättningar, men det är ju också möjligt att respondenterna inte är medvetna om de styrande variablerna.

4.6 Presentation av organisationerna

Anledningen till att jag främst har valt större organisationer är att Lipsky et al. i sin studie visade på ett samband mellan organisationers storlek och val av implementering av konflikthanteringssystem. Studien visar att större organisationer har en tendens att implementera konflikthanteringssystem, medan mindre organisationer har en tendens att vilja lösa konflikter genom kamp och tävlan (Lipsky, 2003:127). Det finns inte någon forskning som visar på att samma förhållande skulle vara giltigt även i Sverige, men om detta stämmer kan dessa organisationers storlek därför ses som avgörande om även mindre organisationer kommer att införa konflikthanteringssystem grundat i att dessa tendenser finns i USA. Ett par organisationer som jag har valt är något mindre och kan därför fungera som ett slags kontrollfall. Jag valde dessa på grund av att de är intressanta ur andra aspekter, som jag förklarar närmare under varje organisations motivering.

Jag har valt organisationer både från den offentliga och privata sektorn på grund av att jag ville ta reda på hinder och förutsättningar förknippade med dessa sektorers särskilda egenskaper. Sammanlagt har jag intervjuat sju HR-chefer/strateger vid sex olika organisationer.

Ett större sjukhus

Sjukhuset är en stor arbetsplats med verksamheten inom en rad olika områden såsom t.ex. specialistvård och forskning. Sjukhuset är uppdelat i olika områden med styrelse och ledning ovan sig. Sjukhuset har genomgått en hel del förändringsarbete. Sjukhuset är styrt av landstinget. Jag har intervjuat två HR-chefer med ansvar för var sitt område.

Motivering:

Mitt intresse för den här organisationen väcktes på grund av dess storlek och att jag tror att verksamheten inte skiljer sig mycket från andra sjukhus runt om i landet. I och med att sjukhuset är så stort tänkte jag att det måste finnas strategier och tankar för hur man ska kunna få alla dessa människor att samarbeta effektivt. Även faktumet att

verksamheten är styrd av politiker, med tjänstemän som gör underlag och professioner som utför arbetet är likadant på andra sjukhus. Därför kommer jag att argumentera för att mina resultat även är relevanta på många andra platser i Sverige. Det finns helt enkelt andra organisationer som sitter i samma båt. Denna struktur gör även att det finns en möjlighet att det finns inbyggda intressekonflikter i verksamheten.

Ett företag inom nöjesbranschen

Det här företaget är kommunägt och har relativt många anställda under perioder. Både service, nöje och säkerhet är viktiga inslag i verksamheten. Jag intervjuade HR-chefen som har jobbat med detta under en längre tid och har varit verksam i personalbranschen i ca 35 år.

Motivation:

Företaget är mycket aktivt under vissa delar av året och det är också då som en stor del av personalstyrkan anställs. Faktumet att en stor mängd människor kommer samman och ska samarbeta under en mycket intensiv period och få verksamheten att fungera gör det här företaget mycket intressant ur konflikt- och samarbetsynpunkt. Även att HR-chefen har varit verksam i företaget och branschen under en lång tid gör att han kan bidra med sin syn på konflikthanteringens utveckling. Detta är värdefullt.

Ett större verkstadsindustriföretag

Detta är ett mycket stort, privat, internationellt företag med verksamhet inom en rad områden. Företaget har en lång historia och är mycket kunskapsintensivt. Företaget har produktion i Sverige och på många platser runt om i världen. Jag har intervjuat en HR-strateg med ansvar för organisation och ledarskapsutveckling för verksamheten på lokal nivå.

Motivation:

Detta är ett företag som jag har fått bilden av att de har ett väl utvecklat organisationsarbete och att de genom sitt breda kunskapsarbete har kunnat skaffa sig mycket erfarenhet kring konflikt- och samarbetsrelaterade frågor. HR-strategen jag intervjuade uppger att han tillsammans med sin kollega har en ganska säregen position i och med att de utför all ledarskaps- och grupputbildning internt inom företaget. Denna funktion brukar ofta fyllas av konsulter. Företaget har också ett tänk kring konflikter vilket gör det mycket intressant att undersöka. HR-strategen sticker ut i och med att han inte direkt är HR-chef, men jag motiverar det här urvalet utifrån tanken att han jobbar med strategiska frågor relaterade till konflikter med befogenheter som lika gärna hade kunnat fyllas av en HR-chef. Fallet är intressant i och med att respondenten uppger att han aldrig har träffat på sin befattningsfunktion hos andra företag. Därför blir det här företaget mycket intressant att undersöka.

Ett större elektronikhandelsföretag

Företaget ägs av en internationell koncern och är verksamt i Norden. Företaget har många butiker runt om i Norden, och en stor logistikcentral i Sverige. Jag har intervjuat HR-chefen för logistikdelen. Verksamheten har på senare tid genomfört förändringar länkade till satsningar på medarbetarna och ledarskapet.

Motivation:

Jag tänkte att det vore intressant att ha med ett företag verksamt inom handeln, och i det här fallet, lager. Därför valde jag det här företaget som jag tänkte kunde vara representabelt. Även fast företag inom den här branschen kan skilja sig åt så var mitt motiv att det inom lagersektorn ändå finns en rad faktorer som är återkommande på liknande arbetsplatser. I och med att det har genomförts en rad större satsningar på medarbetarna tänkte jag även att frågan kring samarbetskultur och utveckling hade aktualiserats.

Ett större studieförbund

Detta är ett av de större studieförbunden i Sverige och finns representerat i alla kommuner. Över en miljon människor är årligen på något sätt kopplade till förbundet, antingen genom kurser, studiecirklar, föreläsningar och teater- och musikverksamheter. Förbundet har en lång tradition. Jag har intervjuat HR-chefen för vuxenutbildningen i Göteborg.

Motivation:

Min tanke var att det här fallet skulle vara talande i och med att förbundet har verksamhet över hela landet, i de flesta orter. Storleken är därför avgörande. HR-chefen har många års erfarenhet och har en god inblick i förbundets verksamhet. Det är därför troligt att det hon säger även är högst relevant och kan vara gällande på andra platser i landet. Detta just på grund av hennes goda inblick i verksamheten.

En offentlig förvaltning

Förvaltningen är verksam på en ort i västra Sverige inom ett avgränsat område. Jag har intervjuat en HR-chef som är relativt ny på posten men som har lång erfarenhet inom HR-fältet.

Motivation:

En viktig anledning till att jag valde den här förvaltningen är att den har sin motsvarighet i de flesta större städer runt om i landet. Strukturmässigt tror jag inte heller att den skiljer sig nämnvärt från dess motsvarighet i andra städer. Om den här förvaltningen hade varit placerad i Kanada hade de varit tvingade att implementera ett konflikthanteringssystem i och med den kanadensiska lagstiftningen. Det ska bli intressant att intervjua HR-chefen utifrån den här idén och sätta det i relation till hennes syn på den egna förvaltningen.

5. Resultatredovisning

Nedan kommer jag att presentera mina resultat som jag har fått från mina intervjuer. Resultaten utgår från fyra delar: en del som tar upp organisationernas egenskaper kopplade till konflikter, konfliktpotential och strategier för att förebygga och hantera konflikter, och tre delar som ämnar besvara mina frågeställningar. Jag kommer även att infoga citat från intervjuerna så att läsaren ska få en inblick i empirin.

R=Respondent

Sjukhuset: R1 och R2, Nöjesföretaget: R3, Verkstadsindustrieföretaget: R4, Elektronikhandelsföretaget: R5, Studieförbundet: R6, Förvaltningen: R7

5.1 Organisationernas egenskaper, konfliktpotential och konfliktstrategier

Är det vanligt med konflikter som påverkar verksamheten negativt, eller upplevs som belastande av chefer och medarbetare?

R1 och R2 uppger att det är vanligt med intressekonflikter inom verksamheten på grund av att sjukhusets verksamhet är strukturerat utifrån tre hierarkiska nivåer: politiker, tjänstemän och övriga professioner. Konflikterna är därför kopplade till organisationsstrukturen.

”Håller med. Intressekonflikter spelar stor roll i verksamheten.” – R2

R3 nämner att konflikter förekommer, men att de inte har rubriken ”konflikthantering” i verksamheten. Även R4, R6 och R7 uppger att konflikter förekommer inom verksamheten, men att de inte särskiljer sig från andra organisationer. Dock uppger R6 att de har konflikter grundade i organisationsstrukturen och ledarskapet som är skadliga.

R5 uppger de har väldigt få konflikter inom verksamheten och att det inte är ett problem för dem.

”[...] Och vi har ju inte heller konflikter... Det är ju inte speciellt ofta det händer att det blir riktiga konflikter. Meningsskiljaktigheter händer, men inte riktiga konflikter. Det är sällan. Det skulle absolut inte vara motiverat att ha en person på heltid som var konfliktvägledare.”
– R5

Vilka sorters konflikter?

Som sagt, uppger R1 och R2 att intressekonflikter är vanligt inom organisationen, men också mer vardagliga konflikter grundade i behov. Även R3 och R6 är inne på att det existerar intressekonflikter utifrån olika hierarkiska nivåer i organisationen. De flesta respondenter uppger att det är naturligt och vanligt med konflikter, och att det kan grundas i flera situationer i arbetets vardag.

”Dansar du ned på en arbetsplats så är det ju samma konflikter som man har på vilken arbetsplats som helst. Vi skiljer oss inte så himla mycket. Man är förbannad på chefen, systemet, får inga pengar, inget kul med jobbet, arbetstiden, kamrater, kompetensutveckling m.m.” – R1

De flesta respondenter kan även komma på skadliga konflikter som har påverkat verksamheten negativt. R4 uppger att värdekonflikter är de absolut vanligaste inom verksamheten. R5 uppger missförstånd som en vanlig grund. R6 uppger organisationsstrukturen och otydligt ledarskap som faktorer för att konflikter har uppstått. R7 uppger att relationskonflikter (inte sakfrågeförankrade konflikter) är ett vanligt inslag i verksamheten.

Det vanligaste problemet för de flesta respondenter är att konflikter har en tendens att eskalera för långt innan man tar tag i dem, men de anger olika orsaker till detta. En vanligt angiven orsak är en slags konfliktundvikande attityd hos medarbetare och chefer. På frågan om han upplever att konflikter eskalerar för långt svarar en respondent:

”Absolut! Speciellt de konflikter där det ligger mellan chef och medarbetare går det för långt. Chefskap handlar mycket om att vara tydlig med förväntningar. Sedan måste vi också reagera när individen inte gör det som vi betalar för. I och med att reaktionen inte kommer tillräckligt tidigt och ofta blir det problem. De flesta medarbetare vill ju göra ett bra arbete.”
– R4

Existerande hantering och strategier för konflikter

Alla respondenter uppger att de jobbar med olika metoder för att hantera och förebygga konflikter. Vanligt förekommande metoder enligt respondenterna är systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM), medarbetarenkäter, arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal, ledarskaps- och medarbetarutveckling, utbildning, kontakt med företagshälsovård m.m.

Genomgående antydningar hos HR-cheferna är att de ser sig som någon man kan vända sig till om man har problem eller konflikter. Detta kan man göra om man inte vill vända sig till sin närmaste chef. Alla chefer nämner också HR:s viktiga roll som stöd till verksamhetschefer om detta behövs.

Samverkan och värdegrundsarbete

R3 nämner också ett djupare samverkansarbete på arbetsplatsen som viktigt för att undvika många konflikter. Alla respondenter nämner också värdegrundsarbete och organisationskultur som ett relevant område för konflikthantering. Dock har de olika ingångar kring detta.

”Vi har en grundtanke kring konflikthantering. Den bygger på... i den förberedande fasen... på värderingar. Våra 4 värderingar är...” – R4

”Det vi har som policy är... Du ser det på tavlan där. Det är vår ledarskapspolicy. Konflikthantering går in under kompetens nummer fyra där [...]. Den innebär att kunna hantera konflikter på ett strukturerat, empatiskt, tydligt sätt. Den kommer in där.” – R5

Flera nämner också vikten av att skapa organisationer som har högt i tak. R6 uppger att de jobbar med ett öppet dialogforum där chefer och medarbetare under en dag själva

sätter agendor och utifrån dessa har diskussioner kring schemalagda ämnen, som de själva har arbetat fram. Hon nämner också att de har en samverkansgrupp.

Ledarskaps- och medarbetarutveckling

R5 nämner ledarskapsutveckling som det primära redskapet för att hantera och förebygga konflikter inom deras organisation. Angående min fråga om vad de gör på inom organisationen för att lyckas bra med konflikthanteringen och -förebyggandet så svarar hon:

”Att vi jobbar med ledarskapsutveckling. Kontinuerligt och på olika sätt. Att vi sätter in det i en kontext. Inte bara utbildning. Olika program. Interna, externa och forum. Det är inget projekt utan en fortgående process. Att hela tiden jobba med detta. Många inser vikten av det här... Vi minimerar detta genom strategiskt ledarskapsarbete.” – R5

R5 ser inte heller SAM och medarbetarenkäter som viktiga forum för att jobba med konflikter då det är svårt att följa upp resultaten.

R3 nämner organisationens ledarskapsutvecklingsprogram som ett viktigt och avgörande område för konflikthantering och förebyggande. R7 är inne på att de redan satsar mycket på ledarskapet, men att de måste satsa på medarbetarutveckling för att komma åt konflikter.

Strukturella implementeringar och övriga processer

Sjukhuset utmärker sig i de områden som respondenterna kopplar samman med förebyggande och hantering av konflikter. Många av implementeringarna syftar till att bygga bort destruktiva konflikter.

T.ex. uppger de att de jobbar med balanced scorecards, kartläggningssamtal, upphandling av konsulter kring konflikter, likabehandlingsplan, låta intressenter vara delaktiga i utformningen av nya avdelningar, risk- och konsekvensanalyser, fokusmodeller, produktionsplanering etc.

De redogör för hur dessa olika delar har funktioner att hantera och förebygga konflikter.

”När människor har varit med och byggt ut systemet försvinner många intressekonflikter i och med att de har varit med och skapat det.” – R2

R3 uppger att de inte jobbar med rubriken konflikthantering, men att de berör frågorna genom riskanalys-, krishantering-, säkerhets- och samverkansarbete.

Är de nöjda?

Flera respondenter nämner att chefer och medarbetare ofta väntar för länge med att ta tag i konflikter.

”[...] Absolut! Behovet är definitivt att vi kan bli bättre i tidigare led. Vi skulle egentligen inte behövas om det hade varit tillräckligt vassa chefer med HR-stöd.” – R4

De nämner att det finns en konfliktundvikande attityd som är vanlig i Sverige, och att det är ett problem. I övrigt tycker de flesta att de är bra på att hantera konflikter, men att de definitivt kan bli bättre.

”[...]men om frågan är om vi kan bli bättre är svaret tveklöst, ja! Angående individuella konflikter... Grogrunden till konflikter är förändring. Det vi kan bli mycket bättre på är förändringsarbeten.” – R3

R5 uppger dock att de är nöjda med det arbete de gör. R6 tror att man bör påverka ledarskapet och organisationssystemet för att komma åt en del konflikter. R7 tror att man bör satsa mer på medarbetarskapet för att kunna hantera konflikter tidigt. Hon sätter detta i relation till att de redan satsar mycket på ledarskapet.

De flesta respondenter uppger att de kan bli mycket bättre på att ta tag i meningsskiljaktigheter innan de har eskalerat till skadliga konflikter. Denna tendens är genomgående trots att jag undersökt mycket olika organisationer, i olika branscher, med olika förutsättningar. Det är också vanligt att cheferna nämner att de inte har nått fram till att jobba med konfliktrelaterade frågor på allvar ännu, trots att viljan finns.

5.2 Nödvändiga förutsättningar och hinder för konflikthanteringssystem

Respondenterna uppger en rad olika hinder för att det ska bli aktuellt och/eller attraktivt att utveckla och införa ett konflikthanteringssystem. De olika aspekterna av dessa synpunkter grundar sig i respondenternas syn på dessa frågor samt företagens/organisationernas karaktärer, behov och förutsättningar. Även den svenska arbetsmarknaden och svensk mentalitet har legat som grund för vissa resonemang.

Strukturproblematik inom den offentliga sektorn

De resonemang som respondenterna på sjukhuset lade fram anser jag ha en stor potential att vara relevanta inom liknande verksamheter över hela landet och därför utgör ett påtagligt hinder för att konflikthanteringssystem ska kunna implementeras. Dessa hinder grundar sig i de intressekonflikter som strukturen inom den offentliga sektorn innebär. Respondenterna menar att intressekonflikter är inbyggda i systemet.

”I och med att det är en offentlig förvaltning finns det konflikter på olika nivåer. Politiska systemet, tjänstemannasystemet och professionssystemet ska råda i samklang. Bara det är en konflikt i sig. Om man inte drar åt samma håll... Pengarna kommer från politiken, tjänstemän gör underlag och professionerna tycker något annat.” – R1

”Håller med. Intressekonflikter spelar stor roll i verksamheten.” – R2

Utifrån den här förståelsen kan vi se att det finns en problematik då aktörerna i de olika nivåerna i strukturen måste ha gemensamma uppfattningar för att ett sånt här system ska kunna införlivas effektivt (Costantino, 1996:82ff). Respondenterna sätter detta i relation till den privata sektorn:

...medan näringslivet bygger på gubbar som lägger in pengar. Och sen fattar styrelsen ett beslut. Pang! Ut och gör det. – R1

Vikten av införsäljning

R3 och R5 talar om vikten av att man har en effektiv införsäljning för att det ska bli aktuellt att införa sådana här system inom deras organisationer. R3 utgår från perspektivet att om t.ex. en konsult skulle vilja sälja in ett sånt här system så måste

han/hon pedagogiskt kunna visa för ledningen vilken nytta och vilka vinster ett sånt här system skapar.

”Det enda hindret är att visa att... varför och vad är nyttan? Jag kan inte säga det tydligare än så. Vad är det som blir bättre? Om man inte kan beskriva det blir det bara en administrativ uppgift. Men jag kan inte se de orsaker som du räknade upp som ett hinder. Absolut inte. Nyttan är viktigast!” – R3

R5 beskriver ett scenario där hon överväger om det skulle bli aktuellt för hennes organisation att införa ett konflikthanteringssystem. Det skulle vara om konflikter hade en stark inverkan på effektivitet och produktivitet och om hon i sin roll skulle kunna motivera för ledningen att ett sånt här system skulle kunna öka produktiviteten igen. Denna roll skulle eventuellt påminna om det som kallas för en *champion* (se t.ex. Lipsky et al., 2003:230). D.v.s. att om konceptet ska få gehör och implementeras så beror det mycket på att det finns en drivande person som lyfter frågan och ser till att det genomförs. Dock är detta en hypotetisk beskrivning, men är ändå talande då hon, som den mest kritiska personen till konceptet, beskriver vad hon tror hade behövts för att införa ett konflikthanteringssystem.

”Jag i min roll skulle verkligen få bevisa att nu har vi den här problematiken, och genom att tillsätta en resurs så kan vi häva den effekten. Men som sagt, det är ju jättehypotetiskt och om det är så, då har det verkligen misslyckats. Sen kan jag tänka mig att på mindre företag, där det uppstår konflikter ganska ofta, då blir man mer sårbar än ett större företag, som har större flexibilitet, där man kan jobba mer över gränserna. Men här skulle det väldigt mycket till för att jag skulle kunna motivera detta.” – R5

Resurser och prioritering

R4 nämner prioriteringar av tid och resurser som ett hinder för att införa ett konflikthanteringssystem. Han nämner att han är mycket intresserad av att införa ett konflikthanteringssystem men att de inte har möjligheten just nu på grund av att de har igång flera andra processer som tar resurser. De främsta resurserna han ser kopplade till implementeringen är tanke- och genomförandetimmar. Inte pengar m.m. .

”Inte pengar. Det är ointressant. Det här handlar om nåt annat. Det här handlar om resurser i form av tanketimmar och genomförandetimmar. Det tar tid. Jag tror att vi skulle kunna göra det här ganska snabbt. Men inte nu... Just nu satsas mycket resurser. Men vi ska hålla igen nu. Men om ett par år är det här utan tvekan intressant.” – R4

Den svenska mentaliteten

R5 uppger att den svenska mentaliteten och kulturen skiljer sig från den amerikanska och att detta är ett hinder för att det ska bli attraktivt att ha ett konflikthanteringssystem.

”Jag är inte förvånad över att det kommer ifrån USA. Inte ett dugg. Där nästan letar man konflikter. Allt blir en konflikt. Man lägger hela tiden fram en skadeståndsanmodan och startar rättsliga tvister. Då kan det definitivt behövas en tydlig policy för att hantera det. Men tack och lov har vi inte det klimatet här.” – R5

Även R6 och R7 är inne på det här spåret. De tror att svenskar har en tendens till att se konflikter som något negativt, och att det finns ett visst motstånd mot att ta tag i konflikter. De tror att detta kan vara ett hinder för att organisationer ska tycka att det är

attraktivt att anamma ett koncept som konflikthanteringssystem. Samtidigt visar dessa respondenter ett stort intresse för konceptet, och är nyfikna på att använda det.

Existerande forum och processer som fyller behovet

Ett hinder för att införa ett konflikthanteringssystem tror respondenten R5 handlar om att de redan jobbar med dessa frågor på ett tillfredsställande sätt genom ledarskaps- och organisationsutveckling. R4 lyfter upp deras ledarskapsutvecklingsprogram som effektivt men ser ändå ett konflikthanteringssystem som attraktivt.

5.3 Konfliktkostnader

Som diskussionsunderlag att utgå från använde jag mig av Daniel Danas kalkyl *The Dana Measure of the Financial Cost of Organizational Conflict*. De faktorer som Dana använder är förlorad arbetstid, försämrad besluts kvalitet, kostnader vid uppsägningar, omorganisation och omplaceringar, minskad motivation, frånvaro, ohälsokostnader samt skador, stöld och sabotage. Alla respondenter ser kopplingar mellan konflikter och kostnader relaterade till dessa, samt att konflikter påverkar effektivitet och måluppfyllelse inom deras respektive verksamhet. R6 uppger att konflikterna kanske inte direkt orsakar förlust av kostnader men att detta beror på verksamhetens utformning snarare än konflikters inverkan. R5 tror generellt sett att faktorerna är relevanta, men inte just i hennes organisations fall då de inte har särskilt mycket konflikter.

”Jag köper faktorerna. Jag håller med om att om man har mycket konflikter då går det åt jättemycket tid. Mycket av det här stämmer ju.” – R5

Alla chefer tror att dessa kostnader är påverkbara, och R1, R2, R3 och R4 uttrycker tydligt att de tror att ett konflikthanteringssystem skulle minska kostnaderna och öka effektivitet och måluppfyllelse.

”Jag det är garanterat att det skulle påverka både det ekonomiska och måluppfyllelsen. Om man kan undanröja konflikter på en arbetsplats.” – R1

”Ja, det tror jag också.” – R2

”Det är ju som du sade, att människor blir mer fokuserade på arbetet om vi kan förebygga konflikter, eller lösa dem ganska snabbt. Då får du patienter att flöda genom systemet. Patienten blir ju alltid lidande om arbetsplatsen inte mår bra. Man gör saker bättre för patienten, och man blir mer observant på symptom och behandling.” – R1

”Självklart skulle konfliktkostnaderna gå ned. Och det är av skälet att bara faktumet att man har en uppmärksamhet och en fokus på dessa frågor så får man den effekten.” – R3

Övriga respondenter, förutom R5, ser också en koppling. Dessa ger dock uttryck för att de inte vet tillräckligt mycket om konceptet ännu för att kunna *veta*, men att de *tror* detta utifrån resonemang som påminner om de andras.

Den faktor som har fått minst stöd är ”skador, sabotage och stöld”, medan faktorerna minskad motivation och förlorad arbetstid har fått störst.

5.4 Varför har vi inte konflikthanteringssystem?

Omedvetenhet

Samtliga respondenter uppger att de aldrig har funderat i banorna att de skulle ha en särskild strategi eller policy för att förebygga konflikter. Min bild är därför att det främsta skälet till att de undersökta företagen inte har eller har funderat på att utveckla konflikthanteringssystem är att det de inte har funderat i de banorna innan. Konceptet är nytt för dem.

”Jag vet inte. Jag blir tyst... I detta perspektiv ser jag det som otroligt nytt. Det är nytt för mig. Vad innebär detta då, med tanke på det vi gör? Vi gör mycket av detta, men inte utifrån tanken att det ingår i vårt konflikthanteringssystem.” R3

”Jag har inte kommit i kontakt med det tidigare... en konfliktpolicy eller en konfliktrådgivare på ett företag. I de nätverk jag sitter med i finns det ingen som har detta, så detta är inget jag har funderat kring, utan detta har rymts inom ledarskapsutvecklingen. Att inom den ramen så ryms det att hantera konflikter. Återigen, att det inte finns något behov hos oss så har det absolut inte väckts.” – R5

Liknande resonemang finner jag hos alla respondenter, även om de är positivt eller negativt inställda till konceptet.

5.5 Sammanfattning

Det som har varit mest slående i min studie är att respondenterna, förutom R5, har varit positivt, eller t.o.m. *mycket* positivt inställda till konceptet konflikthanteringssystem. R3 ställde sig lite tveksam. Några respondenter (R2, R4, R6 och R7) har till och med talat om att de är intresserade av att införa ett konflikthanteringssystem. Detta trots att konceptet är nytt för dem. De säger sig se behov av ett system och att det kan göra nytta. Ett par respondenter uppger att de inte har någon riktigt bra koll på konceptet, men tror definitivt att om man jobbade systematiskt med den här sortens frågor så kommer man att sänka kostnader förknippade med konflikter och öka effektivitet och måluppfyllelse. De två respondenter som inte tror detta grundar sin syn i att de antingen inte har några konflikter, eller att verksamhetens struktur gör det svårt för konflikter att påverka kostnader. Dock tror den sistnämnde att effektivitet och måluppfyllelse kommer att påverkas mycket. Jag har inte funnit något starkt stöd för att vi redan har tydliga och ändamålsenliga områden och metoder för att jobba med dessa frågor. Eventuellt kan ledarskapsutveckling ses som ett sådant. Istället har en bild målats upp av en rad områden där man fragmentariskt arbetar med konflikter. Exempel på detta är arbetsplatsträffar, arbete med mobbning och kränkande särbehandlingar utifrån systematiskt arbetsmiljöarbete samt kontakt med företagshälsovård när konflikter redan har blossat upp. Jag har funnit ett starkt stöd för att HR-cheferna upplever det som problematiskt och långt ifrån ovanligt att konflikter har en tendens att eskalera under en lång tid innan man tar tag i dem. Respondenterna visar ett intresse för att hitta sätt att komma åt det här problemet. Jag har också funnit stöd för att det finns en viss problematik att införa den här sortens system inom den offentliga sektorn, t.ex. sjukhus, då konflikthanteringssystem fungerar bäst om de har ett brett förankrat stöd inom organisationen, medan respondenterna (R1 och R2) beskriver att det finns strukturella intressekonflikter inom det offentliga då det är vanligt att politiker, tjänstemän och professioner drar åt olika håll.

6. Analys

Nedan kommer jag att testa de utfall som jag tidigare har listat för att se vilka jag har fått stöd för (se utfallsdelen).

Omedvetenhet:

Omedvetenhet med vilja

Flertalet respondenter ställde sig mycket positiva till att jobba med konflikter, och när jag presenterade konceptet konflikthanteringssystem fanns det inga strömningar som pekade på att en ovilja skulle kunna förklara varför svenska organisationer inte har konflikthanteringssystem. Tvärtom uppgav många att de var intresserade av det här systemet, men att begreppet var nytt för dem.

Omedvetenhet utan vilja

R5 uppgav att de hade mycket få konflikter inom verksamheten, och att behovet att jobba med dessa frågor redan fylldes med aktiv ledarskapsutveckling. På *elektronikhandelsföretaget* fanns det ingen vilja.

Omedvetenhet med förutsättningar och möjlighet

Om man kunde visa vilka vinster man kunde göra genom att införa ett konflikthanteringssystem så trodde flera HR-chefer att det definitivt var möjligt att genomföra. Inget företag nämnde pengar som ett direkt problem. R4 var dock inne på att konkurrens bland andra satsningar kunde vara ett resursproblem. Snarare var några inne på att en svensk konfliktundvikande attityd kunde vara ett problem.

Omedvetenhet utan förutsättningar och möjlighet

R5 trodde att det skulle bli mycket svårt att driva igenom en satsning på konflikthanteringssystem. Hon hade inte heller hört talas om konceptet innan.

Rationella och logiska skäl:

Vilja, men inte förutsättningar och möjlighet

R4 nämnde att de hade fullt upp, men att de kanske om ett par år kunde ta fram ett konflikthanteringssystem. Man kan då se brist på tid och resurser som ett hinder. Generellt sett, då konceptet är nytt för alla respondenter och de aldrig hört talas om någon som nämnt det innan så kan man tolka det som att det ännu finns en brist på kompetens kring ämnet som skulle kunna vara ett hinder.

Inte vilja, och inte förutsättningar och möjlighet

- Man tror att vi har bättre och mer ändamålsanpassade sätt att hantera och förebygga konflikter här än i Nordamerika, och svenska organisationer är inte anpassade till den här sortens system.

R5 var inne på den här linjen. Hon trodde att konflikthanteringssystem mer lämpade sig för en amerikansk kontext där de har en mycket högre grad rättsliga tvister.

- Man tar tag i konflikter först när de har eskalerat till en viss nivå.

I och med att så många respondenter upplevde det som problematiskt att det tog för lång tid innan chefer och medarbetare tog tag i konflikter så kan detta tolkas som ett konfliktundvikande som skulle kunna vara ett hinder för att koncepter ska vara attraktivt.

- Man tror att vi generellt sett har andra sätt att hantera konflikter utifrån vår kultur och att svenskar inte har en mentalitet och värderingar som skulle fungera ihop med ett konflikthanteringssystem.

Detta har jag funnit stöd för hos flera respondenter i mina resultat och det ligger också i linje med Hofstedes analys av Sverige som ett land med feminina värderingar. Jag kommer att analysera detta närmare under ett eget stycke längre fram. Vissa respondenter kallar fenomenet konfliktundvikande och vissa kallar det att svenskar ser konflikter som något jobbigt och negativt. Respondenterna ser det detta som ett potentiellt hinder, men tror inte att detta är avgörande för huruvida konflikthanteringssystem skulle få en spridning i Sverige.

Inte vilja, men förutsättningar och möjlighet

- Man tror att vi har bättre och ändamålsenliga sätt att hantera konflikter i Sverige.
- Man tror inte att den här sortens system passar med svensk kultur och svenska grundantaganden.
- Man anser inte att man har några, eller få konflikter att hantera i organisationen.

R5 har gett uttryck för dessa ståndpunkter. De andra har beskrivit kulturen som ett hinder men har ändå visat ett intresse eller vilja för konceptet.

Sammanfattning av båda kategorierna:

Respondenterna har inte tidigare vetat om att konceptet finns, men när vi diskuterar kring det så visar de inte något motstånd till det, utan snarare ett intresse och vilja att kunna använda sig av ett sådant instrument. Undantaget är en respondent som uppger att de redan arbetar med dessa frågor på ett tillfredsställande sätt, samt ett par till som är avvaktande. Generellt sett uppger respondenterna att förutsättningar och möjligheter finns att införa ett sådant system eller att arbeta på liknande sätt, men flera nämner svenskars negativa inställning till konflikter, samt en konfliktundvikande attityd som ett potentiellt hinder. Respondenternas uttryck för att det hinner gå för långt tid innan någon tar tag i konflikter upplevs som ett problem. Grundat i empirin tror jag att det

finns en blindhet kring att ta i tu med konflikter som kan spela roll för huruvida det kan bli aktuellt för svenska organisationer att ha konflikthanteringssystem eller inte.

Omedvetenhet med vilja (med förbehåll),
förutsättningar och möjlighet (med undantag för ev.
kulturella hinder)

Figur 2: Sammanfattning av utfall grundade i omedvetenhet, samt rationella och logiska skäl.

Analys utifrån konfliktmodellen

Nedan kommer jag att försöka att klassificera och analysera de olika organisationerna som har varit med i min studie:

		Förutsättningar	
		<i>Ja</i>	<i>Nej</i>
Vilja	<i>Ja</i>	Omedvetna Sjukhuset, Studieförbundet, Förvaltningen	Potentiella Verkstadsindustriföretaget
	<i>Nej</i>	Avvisande Elektronikhandelsföretaget, Nöjesföretaget	Osannolika

Figur 3: Klassificering och analys av organisationerna utifrån konfliktmodellens kategorier

Min uppfattning är att det inte är helt givet att organisationerna permanent tillhör en av kategorierna utan att vissa befinner sig på gränsen till en annan kategori. Exempelvis visade nöjesföretaget ett visst intresse gentemot konceptet men jag placerade det under kategorin *avvisande* p.g.a. att HR-chefen uppgav att det inte skulle bli aktuellt för organisationen att införliva ett sådant system om man inte tydligt kunde visa vilka vinster man kunde göra med det. Det blir därför en fråga om behov av ökad kunskap ska kategoriseras som en brist på förutsättningar (kunskapsbrist) eller att man har förutsättningar i och med organisationens existerande resurser men att omedvetenhet ska ses som det primära hindret. Det blir fråga om tolkning. Eventuellt skulle en

revidering av modellen kunna skapa en bättre förståelse om den kan ta hänsyn till dessa faktorer. I studien har jag inte funnit någon organisation som kan kategoriseras som *osannolik*, d.v.s. saknar vilja och förutsättningar.

Om vi närmare analyserar de olika kategorierna så anser jag att gruppen *avvisande* är särskilt intressanta. Exempelvis, om man som HR-chef/strateg finner konflikthanteringssystem attraktiva och tror att ett sådant skulle ge positiva effekter för sin organisation så vore det enligt min mening enklare att påverka ovilja inom organisationen gentemot ett sådant koncept än vad det är att påverka att organisationen har tillräckliga resurser. D.v.s. om resurserna redan finns där kan man föra en linje inom organisationen där man förespråkar konflikthanteringssystem och visar på vilka vinster man tror att ett sådant skulle ge. Lärdomar från Nordamerika pekar på att sådana personer, "champions", som är drivande spelar en avgörande roll för att organisationer kan utveckla konflikthanteringssystem (Lipsky et al., 2003:230).

Flera av de organisationer som jag undersökte hamnade under kategorin *omedvetna*. Här har representanterna uttryckt att de både har en vilja och förutsättningar att utveckla konflikthanteringssystem. Även här kan "champions" spela en viktig roll när det gäller att införliva konflikthanteringssystem eftersom de kan underlätta processen. Till skillnad från organisationerna under kategorin *avvisande* behöver en "champion" under den här kategorin inte ägna mycket tid till övertala andra parter eftersom det redan finns en utbredd vilja i organisationen att använda sig av redskap för att hantera konflikter och att stärka samarbetet. Under den här kategorin saknas det barriärer gentemot konceptet. En förutsättning för att dessa organisationer ska införliva konflikthanteringssystem handlar, enligt mig, mer om att skapa en effektiv kunskapsspridning om konceptets aspekter och att förmedla en bild av när, var och hur ett konflikthanteringssystem skulle fungera bra samt vilka begränsningar det har. Eftersom det redan finns en vilja och förutsättningar att använda sig av ett sånt här system kan orsakerna till att man inte har införlivat det t.ex. bero på att man inte har känt till det, att man har missförstått det, att man känner sig osäker på vilka effekter det kommer att ge eller att området som det behandlar för stunden inte har tillräckligt hög prioritering. Det kan även vara så att organisationen angränsar till en annan kategori och att de inställningar som finns därför är ambivalenta. En koncis kunskapsspridning kan bidra till att skapa en klarare bild över konceptet och minska den "tröghet" som gör att organisationer har svårt att ta ställning till om de ska utveckla ett konflikthanteringssystem eller inte.

Även de organisationer som är *potentiella* har möjlighet att utveckla konflikthanteringssystem. I dessa organisationer finns det hinder i form av brist på förutsättningar. Detta kan exempelvis vara brist på tid, pengar, kompetent personal m.m. Representanten för verkstadsindustriföretaget talade t.ex. om "tanke- och genomförandetimmar" och att de för närvarande inte hade tid att starta ett nytt projekt. En sak som talar för att dessa organisationer ska lyckas införliva konflikthanteringssystem är att det finns en vilja. Utöver detta krävs det att nödvändiga förutsättningar är uppfyllda. Detta kan t.ex. innebära att man skjuter till pengar till projektet, att man avsätter tid och tillför kompetent personal som jobbar med det eller att man tar in en extern konsult. Ett alternativ är att man anpassar konceptet så att det blir kompatibelt med organisationens existerande förutsättningar. Detta är en funktion som redan delvis är uppfyllt eftersom konflikthanteringssystem bygger på att man utvecklar det utifrån organisationens unika förutsättningar och tar vara på dess styrkor.

Dock är det svårt att komma ifrån att utveckling av ett sånt här system är förknippat med vissa kostnader i form av tid och pengar.

Mycket talar emot att de organisationer som kategoriseras som *osannolika* ska lyckas utforma heltäckande konflikthanteringssystem. I dessa organisationer finns det ingen vilja och inga förutsättningar. Dock är den här kategorin intressant ur ett annat perspektiv. Om organisationer ur den här kategorin lyckas införliva fungerande konflikthanteringssystem så är det mycket som talar för att organisationer i alla de andra kategorierna skulle lyckas med det också. Om en organisation som inte har vilja eller förutsättningar lyckas med det så finns det inget som talar för att organisationer som har det inte skulle kunna lyckas med det. Detta skulle kunna ge mycket intressant kunskap om de mekanismer som är förknippade med spridning och implementering av konflikthanteringssystem.

6.1 Analys av konflikthanteringssystem som en social innovation

I materialet jag har fått fram när jag har intervjuat respondenterna syns det en tydlig tendens att konflikthanteringssystem är ett koncept som är nytt för dem. Respondenterna uppger att de jobbar aktivt med en rad olika frågor för att förebygga och hantera konflikter men att detta inte går under en rubrik som de kallar strategi och policy. Eftersom denna omedvetenhet är en huvudkategori bland mina hypoteser har jag valt att analysera denna närmare.

Tvärt emot min hypotes att respondenterna skulle anse att vi har andra och mer ändamålsenliga sätt att hantera konflikter utifrån vår svenska kontext, kultur och historia så har jag inte funnit någon tendens som visar på att det inte skulle finnas utrymme eller intresse för att införa konflikthanteringssystem inom de organisationer jag har undersökt. Tvärtom har det visats ett stort intresse kring att jobba systematiskt med den här sortens frågor. En hypotes som jag därför har valt att analysera mer noggrant är att svenska företag är villiga att införa konflikthanteringssystem, på samma sätt som t.ex. medling har fått ökad spridning, men att man tidigare inte varit medvetna om att konflikthanteringssystem existerar, och att detta som koncept ännu inte har nått Sverige. Utifrån denna hypotes kan man förstå konflikthanteringssystem som en social innovation vars spridning inte ännu har nått Sverige på grund av att sociala innovationer sprider sig långsamt geografiskt.

Om vi utgår från de modeller och verktyg som presenterades under teoridelen så kan vi analysera konflikthanteringssystem till en viss gräns. Eftersom konceptet inte har fått någon spridning i Sverige ännu så kan vi hypotetiskt utgå ifrån tanken att det är en idé och en praxis, som skulle kunna spridas via ett nätverk av individuella konsulter, HR-specialister eller andra yrkeskategorier som jobbar med dessa frågor, till personer med maktställningar inom organisationer som har möjlighet att starta en process av implementering för att komma till rätta med de problem som kostsamma konflikter innebär. En föreläsning, nätverksträffar, reklam, media eller forum på internet skulle också kunna fungera som kommunikationskanaler för att sprida idén. Den tid det tar att komma till ett beslut om acceptering eller förkastandet av konceptet skulle möjligtvis hänga samman med faktorer som berör till exempel konceptets tillgänglighet, uppskattade vinster med konceptet, organisationens behov, hur komplext systemet verkar, hur svårt eller lätt systemet kan införlivas i den övriga organisationen o.s.v. Om

konceptet accepteras kan man även göra analyser kopplade till hur lång tid det tar för det att införlivas hos individerna i organisationen.

Hans Hasselblad menar att koncept införlivas snabbare i organisationer om det finns möjlighet och motivation för aktörerna inom organisationen att tolka och omforma konceptet. Dock kommer konceptet uppenbarligen att skilja sig från varje tidigare steg i kedjan, och det blir då problematiskt att prata om spridning av ett enhetligt och otvetydigt koncept (Hasselblad, 1991:27). Detta, tillsammans med att systemet utvecklas utifrån organisationens behov och styrkor, kan möjligtvis bidra till att konceptet uppfattas som luddigt och komplext utav beslutsfattare som potentiellt vill använda sig av ett sådant system. Som Rogers (1962) poängterat så är hög komplexitetsnivå en faktor som talar emot att aktörer kommer att införliva en innovation, och detta kan då ses som ett potentiellt hinder för en spridning av konceptet i Sverige. Det som är intressant med Hasselbladhs forskning är att den påvisar att den miljö sociala innovationer införs i spelar en viktig roll för hur dessa kommer att utvecklas. Detta har motiverat mig till att analysera konceptets förutsättningar och hinder utifrån ett kulturellt perspektiv (se nästa del).

De presenterade modellerna under teoridelen hjälper oss delvis att förstå tidsaspekten av spridning och införlivande av sociala innovationer. Vi kan analysera konflikthanteringssystem utifrån konceptets egenskaper och försöka komma fram till vilken spridningspotential det har. Detta besvarar dock inte frågan om varför vi inte har utbredda konflikthanteringssystem i Sverige *överhuvudtaget*.

Forskningen lämnar ett betydande tomrum när det gäller att förstå hur sociala innovationer av detta slag sprids geografiskt. Utifrån kontakt med min handledare och en forskare i human- och ekonomisk geografi finns det inga existerande modeller där jag kan analysera spridningen av konflikthanteringssystem som koncept utifrån dess egenskaper (personlig kommunikation). Problemet med forskningen verkar vara att den främst tar hänsyn till individuella adoptanters förutsättningar. Jag hade i min studie behövt en modell som tar hänsyn till en rad strukturella aspekter för att kunna få en hypotetisk bild över spridningstakten och eventuella hinder för den här sortens koncept.

6.2 Feminitet och maskulinitet - Konflikthanteringssystemens förutsättningar och hinder grundade i kulturella skillnader

Utifrån Geert Hofstedes kulturdimensioner så finner vi fog för att svenskar har en konfliktundvikande mentalitet, och att detta skulle kunna ses som ett potentiellt hinder för att det ska bli attraktivt för svenska organisationer att införa konflikthanteringssystem. Hofstede utgår från dimensionen maskulinitet-femininitet för att klargöra om värderingarna i en nation antingen lutar åt att personer, generellt sett är självhävdande eller inriktade på samförstånd (2005:129ff). I den här dimensionen placerar Sverige in sig som det mest feminina landet i hela världen. Man kan därför se att svenskar är mer inriktade på att skapa samförstånd än att hävda sig själva i öppna konflikter. Även Åke Daun är inne på samma spår när han skriver att svenskar är ett konfliktundvikande folk (1998). Om man då sätter detta i perspektiv till amerikaner så är dessa mer självhävdande. Enligt Hofstede kan vi därför se att det finns starka tendenser till att amerikaner har ett mindre behov till samförstånd och har en högre grad öppna konflikter än svenskar. Detta skulle i sin tur kunna förklara att nordamerikanska företag har ett större behov av redskap för att hantera och förebygga konflikter än

Sverige på grund av att deras värderingar inte är lika inriktade på samförstånd. Särskilt USA har också ett mycket högt antal arbetsrättsliga konflikter, och detta får så klart också olika effekter på vilka redskap nordamerikanska och svenska organisationer behöver för att hantera konflikter (Lipsky, 2003:58ff).

Dessa utgångspunkter ligger i linje med respondenternas syn på att medarbetare och chefer har en tendens att undvika konflikter i verksamheten. Ett par respondenter berättar att de tror att deras medarbetare och chefer har en tendens att se konflikter som något jobbigt och negativt, och Hofstedes dimension gör detta begripligt. Mina resultat knyter även an till Lennart Nordins resultat i sin uppsats, *Konflikthanteringssystem – Kan det vara effektivt i ett svenskt företag?* Han lyfter fram att svenskars inställningar till konfliktbegreppet och vår syn på integritet skiljer sig nämnvärt från andra länder, och att detta förmodligen kommer att påverka hur konflikthanteringssystem utformas här (Nordin, 2004:52). Detta är ett resonemang som jag är benägen att hålla med om utifrån mina resultat.

Thomas Jordan har försökt utveckla sitt material om konflikthanteringssystem utifrån svenska förutsättningar (personlig kommunikation). Exempelvis ligger tyngden i systemet på kommunikation, och han benämner syftet som att bygga strategier för robusta samarbetskulturer istället för att hantera och förebygga konflikter. Detta kan ses som ett försök att ta tillvara på svenskars positiva inställning till samförstånd, snarare än att arbeta med konflikter, som kan ses som något negativt som man vill undvika. Utifrån Hofstedes beskrivning av svenskar som ett omsorg- och samförståndsinriktat folk är det sannolikt att det är mer opportunt att, inför beslutsfattare, betona omsorg för de inblandade medarbetarna, än att argumentera för minskade konfliktkostnader och lönsamhet när man presenterar konceptet för dem.

7. Diskussion

Syftet med denna uppsats var att söka förklaringar till varför svenska organisationer inte har inrättat konflikthanteringssystem och/eller uttalade strategier för konfliktförebyggande. Jag har undersökt denna fråga genom att intervjua HR-chefers/strategers kring deras synsätt på konflikter, konflikthantering och konfliktförebyggande, samt tagit reda på vilka hinder och nödvändiga förutsättningar som är sammankopplade med utveckling av konflikthanteringssystem. Jag har kommit fram till att den främsta förklaringen till varför de undersökta organisationerna inte har konflikthanteringssystem är att de inte är bekanta med konceptet. Tvärtemot min hypotes så har jag inte funnit någon genomgående tendens som tyder på att HR-chefer är negativt inställda till den här sortens system. Av de respondenter jag intervjuade var det bara en som inte såg konceptet som potentiellt tilltalande eller attraktivt. Respondenternas inställningar tror jag grundar sig i deras sätt att se på konflikter, dels generellt sett, och dels i relation till den egna organisationen. De flesta respondenter såg konflikter som en naturlig del av verksamheten, men också som ett område som är problematiskt och svårhanterbart. Mitt intryck var att det fanns ett stort intresse hos respondenterna att få input kring området konflikthantering och hur man kan gå till väga för att förebygga konflikter. Utifrån deras intresse i att aktivt jobba med konflikter tror jag att de också skulle finna andra konflikthanteringskoncept attraktiva. Dock gav de flesta respondenter uttryck för att flera av de existerande redskapen för att hantera och förebygga konflikter inte var särskilt skarpa. Exempelvis nämndes SAM, medarbetarenkäter och arbetsplatsträffar i detta sammanhang.

Utifrån den analys som jag har gjort med min modell har jag funnit fog för att personer som spelar en drivande roll kan vara en avgörande förutsättning för att organisationer ska utveckla konflikthanteringssystem. Dessa personer kan t.ex. vara aktiva inom organisationen, s.k. champions, eller diverse intressenter och konsulter av något slag. Lärdomar från Nordamerika visar att dessa personer kan spela en central roll kring huruvida organisationer finner det attraktivt att utveckla konflikthanteringssystem (Lipsky et al., 2003:230). Om organisationen har förutsättningar men inte vilja så kan den här personen förespråka konceptet och försöka vara en övertygande kraft. Om organisationen redan har vilja och förutsättningar så kan en drivande person spela en avgörande roll genom att lyfta frågan och se till att kärnfull kunskap om konceptets för- och nackdelar sprids på ett effektivt sätt inom organisationen. Angående organisationer som saknar förutsättningar men har en vilja gentemot konceptet kan en drivande person vara övertygande kraft för att skjuta till resurser. Forskare har också en avgörande roll för att utveckla konceptet så att det i allt högre grad matchar varje organisations förutsättningar och behov.

I min studie har jag satt chefernas syn på konflikter i relation till deras uppskattningar av konflikters kostnader, samt inverkan på effektivitet och måluppfyllelse. Detta stämmer överens med att dessa faktorer har legat till grund för att de flesta nordamerikanska företagen har införlivat konflikthanteringssystem (Lipsky, 2003:58ff). Därför har det varit en mycket givande utgångspunkt för att identifiera förutsättningar

och hinder kring spridning av detta koncept. I respondenternas svar på frågan om vilken inverkan de tror att ett konflikthanteringssystem skulle ha på ovannämnda faktorer uppger de att de tror att ett system skulle ha en positiv inverkan. Alla respondenter har svarat att de ser kostnader av konflikter i deras organisation, samt att hantering av konflikter kan påverka kostnader, effektivitet och måluppfyllelse inom organisationen. De visar också en öppenhet för att hitta redskap för att kunna påverka dessa. En respondent såg inte kopplingen som relevant inom sin organisation. Detta tror jag beror på att respondenten upplevde att det fanns minimalt med konflikter att hantera och att det därför inte var aktuellt att reflektera över om man vill ha ett konflikthanteringssystem. Detta skulle vi därför kunna tänka oss vore aktuellt hos en lång rad andra organisationer än just det som respondenten representerar.

Respondenten för studieförbundet var mycket intresserad av att införa ett konflikthanteringssystem. Till skillnad från de andra fallen väger dock ökad effektivitet och måluppfyllelse tyngre än kostnadsreduktion som incitament för att införa ett konflikthanteringssystem hos studieförbundet. Detta beskriver respondenten beror på att studieförbundets verksamhet och organisation är utformad så att konflikter inte direkt påverkar kostnader i och med att verksamheten finansierades via statliga intäkter. Det skulle i så fall krävas mycket stora konflikter som gjorde att de riskerade sin finansiering. Dessa resultat skulle också kunna vara aktuella också hos många andra organisationer som har liknande utformning eller funktion som studieförbundet.

Båda respondenterna på sjukhuset argumenterade kring att det främsta hindret för att kunna införa och arbeta effektivt med ett konflikthanteringssystem är att deras organisation innehåller inneboende, strukturella intressekonflikter. De syftade på deras upplevelser av att de hierarkiska nivåerna av politiker, tjänstemän och professioner har en tendens att dra åt olika håll i organisatoriska frågor, samtidigt som förändringsbeslut tvingas drivas igenom för fort. Jag satte detta i relation till Costantinos et al. beskrivning av vikten av att man får andra viktiga organisationsaktörer än bara HR engagerade i fall systemet ska kunna bli effektivt och bärande (Costantino et al., 1996:74). Säkert finns det många arbetsplatser i Sverige där de olika hierarkiska eller professionella nivåerna drar åt samma håll när det gäller samarbetsfrågor men sjukhusets situation visar ändå på ett hinder för utveckling av konflikthanteringssystem som rimligen borde vara relevant för flera organisationer inom den offentliga sektorn. Varken min eller respondenternas uppfattning var att sjukhusets verksamhet skiljde sig särskilt mycket från jämförbara verksamheter på andra platser i landet. Min slutsats blir därför att resultaten kan generaliseras.

Vikten av att engagera betydelsefulla organisationsaktörer knyter an till att det inte är solklart att svenska styrelser och ledningsgrupper ser konfliktkostnader som en avgörande faktor för om de vill införliva konflikthanteringssystem. Som jag beskrev i *bakgrunds-delen* så har höga rättskostnader varit en viktig drivkraft till att nordamerikanska organisationer har skaffat konflikthanteringssystem (Lipsky et al., 2003: xv). Eftersom vi i Sverige inte har lika många arbetsrättsliga tvister är det inte lika uppenbart att konflikter skapar höga kostnader. Genom att analysera problemet utifrån Hofstedes dimension *maskulinitet-femininitet* har jag funnit fog för att det istället kanske är mer gynnsamt att betona omsorg om medarbetarna när man presenterar konceptet för beslutsfattare. Hofstedes dimension säger att svenskar är det folket i världen som har högst femininia värderingar, d.v.s. att både män och kvinnor är fokuserade på blygsamhet, ömsinhet och att bry sig om livskvalitet (Hofstede, 2005:133). Vi lägger inte lika stor betoning på materiell framgång och att hävda oss,

som befolkningar i andra länder. Detta skulle kunna betyda att det är lättare att motivera införlivande av konflikthanteringssystem för beslutsfattare utifrån idén att det bidrar till bättre samarbete, trivsel, omsorg om konflikthinblandade parter och bättre arbetsmiljö. Den sistnämnda aspekten stämmer också överens med att svenska organisationer i hög grad jobbar proaktivt för att förbättra arbetsmiljön.

Det som framstod som mest tilltalande med konflikthanteringssystem för respondenterna var att det innehåller mekanismer att komma åt konflikter i ett tidigt stadium. Detta rimmar väl med respondenternas syn på att konflikter är problematiskt i sig och att de har en tendens att utvecklas för långt innan de tas itu med av medarbetare och chefer. Jag har i min studie redogjort för hur flera respondenter ser hur just den här konfliktundvikande attityden är vanlig på arbetsplatserna och att den är problematisk. Även detta fenomen har fått stöd genom Hofstedes teoretiska utgångspunkt, *maskulinitet-femininitet* som visar att vi svenskar generellt har ett konfliktundvikande beteende genom att vi är blygsamma, ömsinta och bryr oss om livskvalitet (Hofstede, 2005:134). Detta är paradoxalt i bemärkelsen att det dels är en aspekt som verkar motivera HR-chefer att skaffa konflikthanteringssystem för att komma åt eskalationsproblemet, dels är det ett hinder på grund av att samma fenomen även kan tänkas gälla chefer och i så fall hindra dessa från att vilja ta tag i konflikter tidigt genom att införa samma system. Detta påvisar en slags cirkelproblematik med grund i värderingar. Det är svårt att mäta hur stor inverkan det här hindret skulle ha på spridning och implementering av konflikthanteringssystem i svenska organisationer. En eventuell väg att gå är att lansera konceptet utifrån idén att den stärker samarbetet på arbetsplatserna, snarare än att hantera och förebygga konflikter, som kan ha negativa associationer. Detta har Thomas Jordan utgått från när han kallar sin modell för *Strategier för Robusta Samarbetskulturer*. Vi kan också tänka oss att detta är ett område som behöver forskas vidare på för att anpassas till svenska förhållanden.

Eftersom respondenterna visade intresse för konceptet, utgick jag från att en ovilja gentemot den här sortens redskap inte var en avgörande faktor till att deras organisationer inte har införlivat konflikthanteringssystem. Detta motiverade mig att analysera systemkonceptet som en social innovation. Min hypotes var att geografisk spridning av sociala innovationer av detta slag sprider sig långsamt och har en inneboende tröghet. Detta skulle i så fall kunna förklara varför konceptet har fått en så stor spridning i Nordamerika, men att det ännu inte har nått hit. Oturligt nog visar forskningen på ett mycket stort vetenskapsglapp på det här området och jag har därför inte kunnat jämföra mina resultat med någon existerande analysmodell som skulle kunna förklara eller förutsäga om, hur och när konflikthanteringssystem eventuellt kommer att få spridning i Sverige. Detta betyder inte att jag har släppt min hypotes om att en inneboende tröghet i spridningen av sociala innovationer skulle kunna vara den främsta förklaringen till att svenska organisationer inte har inrättat konflikthanteringssystem. Tvärtom ser jag det som mer troligt efter att mina respondenter har visat på att motivationsaspekten inte är ett stort hinder.

Intervjumaterialet visar att forskning och kunskapsspridning om konceptet är en nödvändig förutsättning för att det ska få spridning i Sverige. Respondenternas uppfattning om konceptet som ett främmande fenomen tillsammans med att de visar ett stort intresse stödjer det. Om konceptet får spridning i Sverige, kommer säkert effektiva stödsystem som bättre anpassning till svenska förhållanden, utbildning och en fortsatt teoribildning runt ämnet att behövas. Då bör Everett Rogers modell om innovationsspridning kunna vara användbar eftersom denna har potential att analysera

och förutsäga hur spridning av innovationskoncept kan se ut om det har fått ett visst fäste i ett samhälle (Rogers, 1962).

Doherty och Teague visar i sin irländska studie att ledarnas inställning i de multinationella företagen hade en avgörande betydelse för att konflikthanteringssystem inte infördes. Att detta skulle gälla även i svenska organisationer har jag inte funnit starkt stöd för i min studie. Orsakerna till skillnaderna i resultaten framgår inte i min studie men en möjlig hypotes är att det beror kulturella distinktioner. Detta är ett område som vore intressant att analysera vidare utifrån Hofstedes kulturella dimensioner (2005).

Jag anser att min studie har hög tillförlitlighet och kan generalisera resultaten på grund av urvalets kvalitet. I mitt material har jag huvudsakligen organisationer som har potential att representera många andra organisationer inom sina respektive sektorer. De organisationer som inte direkt har den förmågan är intressanta ur andra aspekter. Exempelvis är verkstadsindustriföretaget mycket intressant i och med att HR-strategen har en särställning då hans befattningsinnehåll är direkt kopplat till konflikthanteringsproblematiken, vilket är ovanligt i andra organisationer. Han visade ett stort intresse för att införa ett konflikthanteringssystem och uppgav sig ha möjlighet att göra det. I sin tjänst jobbar han aktivt med interna utbildningar och frågor som berör samarbete mellan olika kategorier anställda, blir det extra intressant att veta hur han ställer sig till konceptet. Om han hade ställt sig negativ hade det fått en avgörande betydelse för hur jag lyft fram de hinder som han nämnt som potentiella hinder för andra organisationer.

En faktor som har spelat roll för tillförlitligheten av studien är den personkemi som har funnits mellan mig och respondenterna. Det är möjligt att jag har fått en viss inskränkning av reliabiliteten på grund av att jag har kommit bra överens med vissa respondenter och mindre bra med andra. Det är svårt att veta orsakerna till detta men jag är övertygad om att det professionella förhållningssätt som jag har försökt ha räcker långt för att hålla upp en hög nivå av tillförlitlighet. Detta visar att den här sortens studier är mycket känslig för vilken person som sitter i stolen framför mig, och mina egna erfarenheter, förväntningar och fördomar. Det är svårt för mig att avgöra hur stor betydelse detta har haft i studien, men jag tror att en eventuell metodtriangulering skulle ha bidragit till att stärka tillförlitligheten ytterligare. Dock har det varit svårt att genomföra med tanke på syftet och begränsningen av studiens omfång.

En annan tillförlitlighetsfaktor är att jag endast har intervjuat en respondent (med undantag för sjukhuset) inom varje organisation, och låtit denna person representera organisationen. Återigen blir studien mycket känslig utifrån vem personen som sitter i stolen framför mig är. Detta har dock haft en begränsad betydelse för min studie. Oavsett om respondenterna har jobbat 3 eller 40 år som HR-chefer, om de är insatta i ämnet konflikthantering eller inte och oavsett bransch så har alla respondenter uppgett att de inte har hört talas om konceptet innan. Detta visar på en genomgående tendens oavsett personliga egenskaper och förutsättningar. Än viktigare är dock att jag har identifierat genomgående strömningar som har avslöjat hinder och nödvändiga förutsättningar för att det ska vara attraktivt att införa och sprida konflikthanteringssystem. Detta oavsett bransch, erfarenheter, ålder och företagets egenskaper. Detta tyder på att studien har en stark tillförlitlighet.

Jag kan inte säga att mina resultat gäller på de flesta arbetsplatser runt om i Sverige, men jag vågar hävda att det är troligt att många fler organisationer än de jag har undersökt har liknande möjligheter att införliva konceptet utifrån de hinder och nödvändiga förutsättningar som jag har identifierat.

7.1 Förslag till vidare forskning

Att forska vidare kring kulturell anpassning av konflikthanteringssystem, geografisk spridning av sociala innovationer samt att vidareutveckla min konfliktmodell ligger till grund som mitt förslag till vidare forskning.

Referenslista

Litteratur

- Adlercreutz, Axel och Bernard Johann Mulder (2007): *Svensk arbetsrätt*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Allvin, Michael, Aronsson, Gunnar, Hagström, Tom, Johansson, Gunn, och Lundberg, Ulf. (2006): *Gränslöst arbete - Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB
- Andersson, Pia (2005): *Företagshälsovårdens insatser vid konflikter på arbetsplatser – en jämförelse mellan tjänster och behov*. Göteborgs universitet
- Bengtsson, Mattias (2008): *Individen stämplar in*. Göteborgs universitet: sociologiska institutionen
- Boxall, Peter och John Purcell (2008): *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Bryman, Alan (2008): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Castells, Manuel (1996): *Nätverkssamhällets framväxt*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Conbere, John P. (2007): "Theory building for conflict management system design", *Conflict Resolution Quarterly*, Volym 19, upplaga 2: 215–236
- Costantino, Cathy A. och Christina Sickles Merchant (1996): *Designing Conflict Management System*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Dana, Daniel (2001): *Managing Differences: How to Build Better Relationships at Work and Home*, omarbetad version av kapitel 3. MTI Publications
- Daun, Åke (1998): *Svensk mentalitet: ett jämförande perspektiv*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag
- Doherty, Liam och Paul Teague (2011): "Conflict management systems in subsidiaries of non-union multinational organisations located in the Republic of Ireland" *The International Journal of Human Resource Management*, 22:01, 57-71
- Dubin, Robert (1978): *Theory Building*. New York: Free Press
- Glasl, Friedrich (1999): *Confronting Conflict: A first-aid kit for handling conflict*. Gloucestershire: Hawthorn Press
- Hareide, Dag (2006): *Konfliktmedling*. Lund: Studentlitteratur AB
- Hasselbladh, Hans (1991): *Administrativa innovationer i organisationer*, Uppsala Universitet, företagsekonomiska institutionen
- Hofstede, Geert och Gert Jan Hofstede (2005): *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Jenkins, A och A Klarsfeldt (2002): "Understanding 'individualization' in human resource management: the case of 'skill-based pay' in France." *International Journal of HRM*, Volym 13, Nr 1, Februari
- Jordan, Thomas (2002): *Strategier för robusta samarbetskulturer*. Arbetshäfte. Göteborgs universitet

- Jordan, Thomas (2006): *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Stockholm: Lärarförbundet
- Kjellberg, Anders (2009): "Fackliga organisationer och industrial relations" i Berglund, Thomas & Stefan Schedin (red.), *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB
- Kvale, Steinar och Svend Brinkmann (2009): *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Lipsky, David B, Ronald L. Seeber och Richard D. Fincher (2003): *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Lindgren, Karin och Thomas Jordan (2008): *Att främja en robust samarbetskultur - ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem*. Kommunala Företagens Samorganisation.
- Nilsson, Björn (2005): *Samspel I Grupp*. Lund: Studentlitteratur AB
- Nordin, Lennart (2004): *Konflikthanteringssystem – Kan det vara effektivt i ett svenskt företag?*. Göteborgs universitet
- Patel, Runa och Bo Davidsson (2003): *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Rogers, Carl R. (1961): *On Becoming A Person: A Therapists View On Psychotherapy*. New York: Houghton Mifflin Company
- Rogers, Everett (1962): *Diffusion of Innovations*. Glencoe: Free Press
- Rowe, Mary (1989): "Disputes and Conflicts Inside Organizations: A Systems Approach", *Negotiation Journal*, April
- Rowe, Mary (1991): "The Ombudsmans Role in a Dispute Resolution System", *Negotiation Journal*, Oktober
- Skjørshammer, Morten (2001): "Conflict management in a hospital - Designing processing structures and intervention methods", *Journal of Management in Medicine*, Vol. 15 Iss: 2, pp.156 – 166
- Skjørshammer, Morten (2002): *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital*. Göteborg: Nordiska Hälsovårdshögskolan
- Slaikeu, Karl A och Ralph H. Hasson (1998): *Controlling The Costs Of Conflict: How to Design a System for Your Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- SPIDR, Society of Professionals in Dispute Resolution (2000): *Guidelines for the design of Integrated Conflict Management Systems within organizations*
- Thomas, Kenneth W. och W. H. Schimdt (1976): "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*
- Ury, William, Jeanne Brett och Stephen Goldberg (1988): *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflicts*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Ury, William "Foreword" I Cathy A. Costantino& Christina Sickles Merchant (1996) *Designing Conflict Management Systems*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.

Elektroniska källor:

Arbetsmiljöverkets statistik om mobbning och kränkande särbehandling:

http://www.av.se/statistik/officiellt/arbetsorsakade_besvar_2010.aspx

CSES definition av socialt entreprenörskap:

<http://www.cses.se/>

Europaparlamentets och europarådets direktiv för medling vid civilrättsliga processer:

http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&type_doc=Directive&an_doc=2008&nu_doc=52&lg=sv

Fortune 1000-undersökningen, utdrag av John Ford (2000):

<http://www.mediate.com/articles/Ford1.cfm>

Handelskammarens utbildning i medling och skiljeförfarande:

<http://www.handelskammaren.net/sv/juridik/Tvistlosning/>

Kanadensiska lagstiftningen om konflikthanteringssystem (public service relations act):

<http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/confplplus-eng.asp>

Konsulter och företag som hävdar att konflikter påverkar kostnader, effektivitet och måluppfyllelse:

www.ugil.se

www.idrina.com

www.cedr.com

www.sverigehalsan.se

Unionens artikel om mobbning:

<http://unionenopinion.se/2011/12/var-tionde-mobbas-pa-sin-arbetsplats/>

Broschyr (uppvisad vid intervjuer):

Samarbets- och konflikthanteringspolicy, Västerbottens Läns Landsting.

Bilagor

Bilaga A

Intervjufrågor:

Berätta kort om mitt syfte:

”Syftet med undersökningen är att söka förklaringar till att svenska organisationer inte har inrättat konflikthanteringssystem och/eller uttalade strategier för konfliktförebyggande, genom att studera HR-chefers synsätt på konflikter, konflikthantering och konfliktförebyggande.

Att ta upp innan intervjun: Konfidentialitet, eventuell anonymitet, frivillighet, min roll m.m.

Bakgrund

- Kan du kortfattat beskriva din bakgrund? ***Falllucka, hur mycket tid vill jag lägga på detta? Styr.***
- Vad är det du jobbar med inom ditt företag/verksamhet?
- Hur länge har du arbetat med det?
- Hur många personer har du under dig/har du ansvar för i organisationen?

Konfliktpotential

- Hur vanligt anser du det är med konflikter som påverkar verksamheten negativt, eller upplevs som belastande av medarbetare och chefer?
- (Eventuellt ge egna exempel om det behövs. Tänk på ledande frågor-problematik)
- Vilka sorters konflikter brukar detta vara?
- Hur ser din roll ut när det gäller konflikter och konflikthantering inom företaget och gentemot anställda?

Strategier

- Vilka redskap har ni för att främja gott samarbete och att förebygga att konflikter uppstår? (Har de gjort något liknande från *Strategier för Robusta Samarbetskulturer?*), (SAM, ledarskaps- och medarbetarutbildning, företagshälsovård, arbetsplatsträffar, utvecklingssamtal, enkäter m.m.)
- Har ni en särskild policy eller strategi för konfliktförebyggande och konflikthantering? I så fall, hur ser den ut, och vem är ansvarig för den?

- Anser du att de insatser ni gör fyller de behov som organisationen har när det gäller att förebygga konflikter och att stärka samarbetet?
- Kan du nämna några åtgärder som du tror bättre skulle hjälpa till att förebygga och hantera konflikter inom din organisation?

Konflikthanteringssystem

I Nordamerika är det vanligt att större organisationer har konflikthanteringssystem, d.v.s ett system för att förebygga och ta hand om konflikter, så att medarbetare och chefer vet vart man kan vända sig och vilka konflikthanteringsmetoder som finns att tillgå. Systemet tillhandahåller olika typer av procedurer som lämpar sig för varierande omständigheter och behov.

Innehåller:

- En övergripande samarbets- och konflikthanteringspolicy
- En eller flera konfliktvägledare
- Ett utbud av procedurer och tjänster för att hantera konflikter
- Ett partssammansatt råd för styrning av konflikthanteringssystemet
- Fortbildning av chefer och anställda
- En informationsstrategi
- Regelbunden utvärdering

Jag är intresserad av att bättre förstå varför man i Sverige inte tycks ha genomarbetade strategier för att förebygga och hantera konflikter.

- Hur ser du på detta utifrån din arbetsroll och den organisation som du representerar?
- Eventuella följdfrågor: Menar du att ni har andra sätt att hantera detta? Finns det goda skäl till att ni inte tänker i dessa banor? Beror avsaknaden av uttalade strategier på att ni saknar kunskap om verksamma strategier?
- Vilka *nödvändiga förutsättningar* anser du hade krävts för att det eventuellt skulle bli aktuellt för er att införa ett konflikthanteringssystem?
- Vilka *hinder eller problem* ser du med att införa ett sådant system? (Tex. Politiska, tidsmässiga, ekonomiska, vilje- och motivationsmässiga, strukturella, byråkratiska, maktrelaterade m.m.)
- Är ni intresserade av att ha ett konflikthanteringssystem i er organisation?

Kostnader av konflikter (Använd Daniel Danas kalkylmodell som undelag)

- Hur relevanta anser du att dessa faktorer är för din organisation?
- Visar den på kännbara kostnader om man försöker skatta de olika posterna?
- Tror du att dessa kostnader är påverkbara?
- Vilken inverkan tror du att ett konflikthanteringssystem skulle ha på *kostnader av konflikter* inom din organisation?
- Hur tror du att ett konflikthanteringssystem skulle *påverka effektivitet och måluppfyllelse* inom din organisation?

Bilaga B

Hej,

Mitt namn är Rikard Sandberg. Jag är student vid Göteborgs universitet och skriver min kandidatuppsats inom konfliktlösning och arbetsvetenskap. Jag har varit i kontakt med ... som rekommenderade att jag skulle höra mig till dig angående en intervju till min uppsats. Jag tycker att det vore oerhört kul och intressant om jag skulle få intervjua dig.

I min uppsats undersöker jag hur personalchefer ser på möjligheterna att genom ett systematiskt förebyggande och hanterande arbete kring konflikter kunna sänka de kostnader som konflikter skapar. I USA och Kanada är det mycket vanligt att företag och förvaltningar har konflikthanteringssystem för att komma till rätta med detta. Mitt syfte är att ta reda på varför vi inte har utvecklat liknande system här i Sverige. Hur resonerar HR-chefer/strateger kring detta?

Jag räknar med att en intervju tar en timme. Intervjun kommer att vara mycket värdefull för mig, men jag tror och hoppas att vårt samtal även kommer att komma dig och er verksamhet till gagn. Min förhoppning är att ha gjort klart mina intervjuer innan jul.

Hoppas att höra från dig snart!

Vänligen,

Rikard Sandberg