



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP

## **Arbetsplatskonflikters positiva effekter**

– En kvalitativ studie om de ”icke professionellas” erfarenheter av arbetsplatskonflikter och dess positiva effekter

**Åsa Sjöberg**

---

|                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| Examensarbete:          | 15hp                            |
| Program och/eller kurs: | Examensarbete i arbetsvetenskap |
| Nivå:                   | Grundnivå                       |
| Termin/år:              | Vt 2015                         |
| Handledare:             | Tone Forsund                    |

## Abstract

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Examensarbete:          | 15hp   |
| Program och/eller kurs: | Examensarbete i arbetsvetenskap  |
| Nivå:                   | Grundnivå  |
| Termin/år:              | Vt 2015  |
| Handledare:             | Tone Forsund   |
| Examinator:             | Henrik Lundberg  |
| Nyckelord:              | Arbetsplatskonflikter, Förutsättningar, Konfliktsyn, Positiva effekter |

---

Den huvudsakliga synen på konflikter är främst negativ. Konflikter anses bidra med konsekvenser som påverkar organisationer och individer på en mängd olika sätt. Dessa olika konsekvenser är inte endast negativa. Ett sätt att avdramatisera arbetsplatskonflikter är att öka medvetenheten kring de positiva effekter konflikter kan generera. Denna studie strävar efter att undersöka vilka positiva effekter informanter från en arbetsgrupp som inte innehar större kunskap angående konflikter upplevt eller har kunskap kring. Vidare undersöks vilka förutsättningar och tillvägagångssätt de efterfrågar för att öka möjligheten att uppnå dessa positiva effekter. Sist redogörs för informanternas syn på arbetsplatskonflikter.

Vid genomförande av studien användes kvalitativ metod där data samlades in genom semistrukturerade intervjuer från sju informanter inom samma arbetsgrupp. Genom ett hermeneutiskt förhållningssätt har det transkriberade intervjumaterialet analyserats. De olika teman och begrepp som framkom ur materialet har sedan jämförts med teori, bland annat organisationskultur och Glasl eskalationstrappa, och tidigare forskning för att styrka eller problematisera informanternas utsagor.

Resultatet visar att informanternas syn på konflikter är av blandad karaktär. De beskriver känslan av att befinna sig i en konflikt som obehaglig och frustrerande. Trots detta menar de att konflikter är nödvändiga och kan föra mycket gott med sig. De redogör för förutsättningar som de anser ökar möjligheten för positiva effekter att uppstå. Dessa är ledarens roll, tidig konflikthantering, högt i tak och tillsist

kommunikation. De positiva effekter de upplevt eller har medvetenhet kring är stärkta relationer, förändring, ökad produktivitet samt minskad stressnivå.

## **Förord**

Stort tack till alla informanter som ställt upp för den här studien. Utan er hade detta inte varit möjligt. Jag vill även tacka min handledare Tone Forsund. Din insats har varit oersättlig genom resans gång. Tack för allt!

Åsa Sjöberg

## Innehåll

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Inledning .....</b>                                   | <b>1</b>  |
| 1.1 Syfte och Frågeställningar .....                       | 2         |
| 1.2 Bakgrund.....  | 2         |
| <b>2 Teori och tidigare forskning .....</b>                | <b>3</b>  |
| 2.1 Definition av konflikt.....                            | 3         |
| 2.2 Sak – och relationskonflikt .....                      | 4         |
| 2.3 Definition av konstruktiva konflikter.....             | 4         |
| 2.4 Förutsättningar för uppkomst av positiva effekter..... | 5         |
| 2.4.1 Definition av organisationskultur .....              | 5         |
| 2.4.2 Chefsroll.....                                       | 5         |
| 2.4.3 Tidig konflikthantering .....                        | 6         |
| 2.4.4 Samverkande kultur .....                             | 8         |
| 2.4.5 Kommunikation/ öppensinnad diskussion .....          | 8         |
| 2.5 Positiva effekter av arbetsplatskonflikter.....        | 9         |
| 2.5.1 Relationer stärks .....                              | 9         |
| 2.5.2 Förändring .....                                     | 10        |
| 2.5.3 Produktivitet ökar .....                             | 10        |
| 2.5.4 Minskad stressnivå.....                              | 11        |
| <b>3 Metod .....</b>                                       | <b>11</b> |
| 3.1 Avgränsningar.....                                     | 12        |
| 3.2 Urval av informanter.....                              | 12        |
| 3.3 Förberedelse av intervjuer.....                        | 13        |
| 3.4 Genomförande av intervjuer .....                       | 13        |
| 3.5 Analytiskt förhållningssätt .....                      | 14        |
| 3.6 Forskningsetiska aspekter .....                        | 15        |
| 3.7 Reliabilitet och validitet.....                        | 15        |
| <b>4 Resultatredovisning .....</b>                         | <b>16</b> |
| 4.1 Konfliktsyn .....                                      | 17        |
| 4.2 Förutsättningar .....                                  | 18        |
| 4.2.1 Sak- eller relationskonflikt? .....                  | 18        |
| 4.2.2 Chefsroll.....                                       | 19        |
| 4.2.3 Tidig konflikthantering .....                        | 21        |
| 4.2.4 Samverkande kultur .....                             | 22        |
| 4.2.5 Kommunikation/ öppensinnad diskussion .....          | 23        |
| 4.3 Positiva effekter .....                                | 24        |
| 4.3.1 Stärkta relationer.....                              | 24        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.2 Förändring .....                        | 25        |
| 4.3.3 Ökad produktivitet .....                | 25        |
| 4.3.4 Minskad stressnivå.....                 | 26        |
| <b>5 Diskussion .....</b>                     | <b>27</b> |
| 5.1 Konfliktsyn .....                         | 28        |
| 5.2 Förutsättningar .....                     | 29        |
| 5.3 Positiva effekter .....                   | 30        |
| 5.4 Förslag till vidare forskning.....        | 31        |
| 5.5 Slutsats .....                            | 32        |
| <b>6 Litteratur- och källförteckning.....</b> | <b>33</b> |
| <b>Bilaga 1</b>                               |           |

# 1 Inledning

Arbetsplatskonflikter tenderar att bemötas med en undvikande attityd då de främst ses som destruktiva till karaktären, en process som helt enkelt inte kan ta slut fort nog (De Dreu 1997:9). Deutsch (2006:24) resonemang kring konkurrerande konflikter, innebärande en av parterna vinnande går ur striden, är ett av de vanligaste sätten att uppfatta dem på. Med all rätt kan en viss känsla av obehag göra sig känd inför konflikter. Tjosvold (1997:24) redogör för konflikter som hanteras bristfälligt och antar en destruktiv form påverkar både individ och organisation på ett negativt och förödande sätt. Att däremot önska och sträva efter en organisation som är fri från konflikter är enligt Tjosvold (2007:20) orealistiskt men även något som torde sig ses som olämpligt då konflikter är bidragande till en större förståelse för organisationen. En undvikande attityd inför konflikter kan innebära att en organisation går miste om en rad positiva effekter som möjliggörs via processen. Konflikter är ett sätt för arbetsgrupper och individer att möta den rådande verkligheten. Konflikter möjliggör skapandet av nya lösningar till problem som uppstår eller som legat dolt under ytan (Tjosvold 1997:23).

Av egen erfarenhet är jag benägen att bekräfta den negativa synen på konflikter. De flesta reaktioner jag stött på går i termer hur konflikter undviks snarare än hur konflikter hanteras på ett lösningsfokuserat sätt. Med för stor fokus rådande på de negativa effekter som kan uppstå av konflikter riskar de positiva effekterna att hamna i skymundan (De Dreu 1997:9). En klarare tydliggörning av konflikter kan hjälpa till att avdramatisera innebörden av dem och synen på konflikter behöver inte längre vara främst destruktiv (Tjosvold, Wong & Chen 2014: 547). Jordan (2012:10) skriver att många av de som arbetar med konflikter professionellt anser konflikter som något oundvikligt och positivt i viss bemärkelse. Dessa premisser väcker ett intresse hos mig att undersöka vilken erfarenhet det finns kring positiva effekter av konflikter bland anställda utan större kunskap inom ämnet.

Konflikter är väldigt intressant att studera ur ett arbetsvetenskapligt perspektiv. Som ovan nämnt påverkar konflikters effekter, både negativa som positiva, både individ och organisation. En ökad medvetenhet kring de positiva effekterna av konflikter och

förutsättningarna som möjliggör effekterna, kan komma att effektivisera arbete och öka både organisation och individs välmående.

## 1.1 Syfte och Frågeställningar

Mitt syfte med denna uppsats är att undersöka vilka individuella erfarenheter mina informanter har kring positiva effekter av konflikter. I enlighet med De Drues (1997) resonemang att det föreligger en stor fokus rådande på konflikters negativa effekter är jag därmed intresserad att fördjupa mig i de positiva effekterna hos informanter som inte innehar större kunskap angående konflikter. Jag vill vidare undersöka vilka förutsättningar informanterna efterfrågar för möjlighet att uppnå dessa positiva effekter.

- Hur upplever informanterna konflikter?
- Vilka förutsättningar efterfrågar informanterna för att uppnå positiva effekter av arbetsplatskonflikter?
- Vilka positiva effekter kan enligt informanterna uppstå genom arbetsplatskonflikter?

## 1.2 Bakgrund

Uppsatsen redogör för informanter inom samma arbetsgrupp från en organisation i byggbranschen belägen i Sverige. Organisationen är av övre medelstorlek med blandade åldrar och kön på tjänstemannasidan medan yrkesarbetarna är gravt överrepresenterade av män. Verksamheten består till största del av universitetsutbildad personal på tjänstemannasidan men bland yrkesarbetarna råder varierad utbildningsnivå.

Då jag besitter viss förförståelse om organisation redan ingående i undersökningen underlättas möjligheten för mig att tillgå relevanta deltagare som matchar mina kriterier. Mina informanter för uppsatsen arbetar inom samma arbetsgrupp och utgörs av HR- samt lönepersonal. Arbetsgruppen jobbar med skilda uppgifter men finner sig ofta beroende av varandra. Vidare är arbetsgruppen överrepresenterad av kvinnor. Studien strävar efter att presentera och diskutera de positiva effekterna av konflikter informanterna erfarit genom sina yrkesliv. Informanterna är inte begränsade att endast tala om de erfarenheter som kommer från denna organisation, de har tillåtelse och

uppmuntras att även tala om erfarenheter från eventuella tidigare arbetsplatser. Det är dock endast de effekter som uppstått tack vare konflikten som är intressant för studien.

## **2 Teori och tidigare forskning**

I följande avsnitt redogörs för teori och tidigare forskning som ligger till grund för analysen i uppsats. Det kommer att presentera ett urval av den forskning som är utförd inom ämnet. Inga studier med samma syfte som denna studie har funnits, dock finns det studier som i likhet med denna undersöker vilka positiva effekter individer har upplevt med olika perspektiv applicerade. Vidare kommer varje enskilt begrepp redogöras för sig själv i förhållande till forskning och teori integrerat. Inledningsvis definieras olika begrepp som underlättar förståelsen för resultatet som presenteras senare i uppsatsen.

### **2.1 Definition av konflikt**

Då uppsatsen utgår från konflikter och dess positiva effekter kommer först en definition av vad som kvalificeras som en konflikt. Detta är något som inte alltid görs med enkelhet då det är ett komplext ämne. En bred definition av en konflikt beskriver en situation med minst två parter som har olika önskemål. Minst en av parterna anser sitt önskemål för viktigt och för meningsfullt att släppas och minst en av parterna upplever att motparten försvårar möjligheten för denne att uppnå sitt önskemål (Jordan 2012:10). Konflikter är således den process som gruppmedlemmar genomgår när det finns en spänning beroende av skillnader i åsikter emellan (De Dreu, Weingart 2003). En konflikt kan vara antingen samverkande, konkurrerande eller en mix av dem båda. Vid samverkande konflikter råder bland annat god kommunikation, vänlighet, lyhördhet, respekt och erkännande av varandras styrkor. Dessa typer av konflikter karaktäriseras av positiva egenskaper. Vid konkurrerande konflikter råder bland annat övertalande kommunikation, ohjälpsamhet, svårigheter att komma överens samt makt- och vinnartänk. Dessa typer av konflikter karaktäriseras av negativa egenskaper. Vilken typ av konflikt det handlar om är direkt avgörande vid utkomsten av den. Vad som är viktigt att tydliggöra när det talas om konflikter är att konflikter kan ha olika karaktär. De behöver alltså inte endast vara konkurrerande med "tävling" där en av parterna vinner och den andre förlorar när konflikten lösts.



Till skillnad från en konkurrerande konflikt innebär en samverkande konflikt att båda parter vinner eller förlorar tillsammans. Att båda förlorar tillsammans kan menas som att ingen av parterna får som de vill. Detta är dock något som inte behöver vara negativt. Ingen av parterna får fördelen av att vara vinnare och förutsättningarna är desamma för dem båda (Deutsch 2006:23-24). Ett sätt att undvika synen på en uppstådd konflikt som endast konkurrerande med motstridiga mål är att tydligare klargöra för den vid rådande situation (Tjosvold, Wong & Chen 2014: 547).

## 2.2 Sak – och relationskonflikt

Det finns två olika typer av konflikter, sakkonflikter och relationskonflikter. En sakkonflikt är det som rör rent praktiska arbetsrelaterade frågor, exempelvis policys, tillvägagångssätt, användning av resurser etc. En relationskonflikt berör det personliga hos en människa, exempelvis värderingar, smak eller politiskt ståndpunkt. Sakkonflikter sägs ha betydligt bättre chans att lösas och generera positiva effekter än relationskonflikter. Det har på senare år argumenterats för och presenterats flera studier som tyder på att sakkonflikter har positiv påverkan på gruppen, vilket inte relationskonflikter sägs ha (De Dreu, Weingart 2003). Bland annat Simons och Petersons (2000) studies resultat påvisar att hög tillit mellan gruppmedlemmar innebär att gruppen kan erhålla de positiva effekterna av sakkonflikter utan att behöva utstå de negativa effekterna av relationskonflikter. Tilliten mellan medlemmarna gör att konflikten kan stanna på saklig nivå utan att bli personlig. De Dreu och Weingarts (2003) studie presenterar att relationskonflikter är mer störande för gruppmedlemmars tillfredsställelse än sakkonflikter. Dock framkom ingen skillnad mellan sak- och relationskonflikter i förhållande till gruppens prestationer, båda är lika störande. Resultatet visade även att sakkonflikter kan vara positivt endast vid mindre konflikter vilket innebär att om konflikten eskalerar försvinner de positiva effekterna (De Dreu, Weingart 2003).

## 2.3 Definition av konstruktiva konflikter

Trots den vanligt förekommande synen på konflikter som främst destruktiva (De Dreu 1997) är det av vikt att förstå att konflikter fyller en rad viktiga funktioner. Konflikter spelar en stor roll inom företag, både för individ och för organisation. Konstruktiva konflikter utgör en grund för personlig och social förändring och kan skapa ett forum där åsikter ventileras och lösningar framkommer. I denna mening rör svårigheter

kring konflikter inte hur de ska undvikas och förebyggas utan snarare hur de ska hanteras på korrekt sätt för att befinna sig på en konstruktiv nivå utan att bli destruktiva. När konflikter benämns som konstruktiva är de oftast av samverkande karaktär snarare än konkurrerande (Deutsch 1994).

## 2.4 Förutsättningar för uppkomst av positiva effekter

Inför presentationen av forskning och teori kring de förutsättningar som krävs för positiva effekter att uppstå kommer jag redogöra för vad organisationskultur är. Detta av den anledning att alla de förutsättningar som nedan redogörs för på något sätt tar avstamp i en organisations kultur.

### 2.4.1 Definition av organisationskultur

Flaa m.fl. (1998) redogör att organisationskulturen är det som medvetet eller omedvetet styr vårt beteende på arbetsplatser och den gör att vi delar uppfattningar och antaganden lika. Organisationskulturen besitter både externa och interna funktioner. De externa funktionerna berör hur väl den gemensamma förståelsen inför huvuduppgiften ser ut, hur förståelsen för resurser ser ut samt hur eniga medlemmarna är kring bedömningskriterierna över vad som kategoriseras som ett bra utfört jobb. De interna funktionerna berör hur väl de mellanmänskliga relationerna tas tillvara på inom organisationen. Flaa m.fl. beskriver att organisationskulturen bidrar med uppkomsten till de normer som gör sig gällande för medlemmar, som till exempel när det är tillåtet för mig att säga något och hur jag kan få ur mig mina frustationer på ett acceptabelt sätt. Organisationskulturen bedömer vilka ageranden som skett på ett accepterat eller felaktigt sätt inom organisationen. Kulturen bevaras genom att medlemmarna bekräftar och upprätthåller den, den tas för givet och problematiseras sällan (Flaa m.fl. 1998:78-80).

### 2.4.2 Chefsroll

Gelfand m.fl. (2012) söker bland annat förståelse för ledarens roll i konflikter och dennes påverkan på organisationskulturen. Studien presenterar att ledare utgör en viktig roll för gruppen då ledarens egenskaper är något som influerar gruppmedlemmarna. Sättet denne beter sig på och hanterar konflikter utgör ett lärande moment för gruppen. Baserat på ledarens beteende utvecklas ett normativt tänk inom gruppen vilket formar organisationskulturen och dess förhållningssätt till att hantera

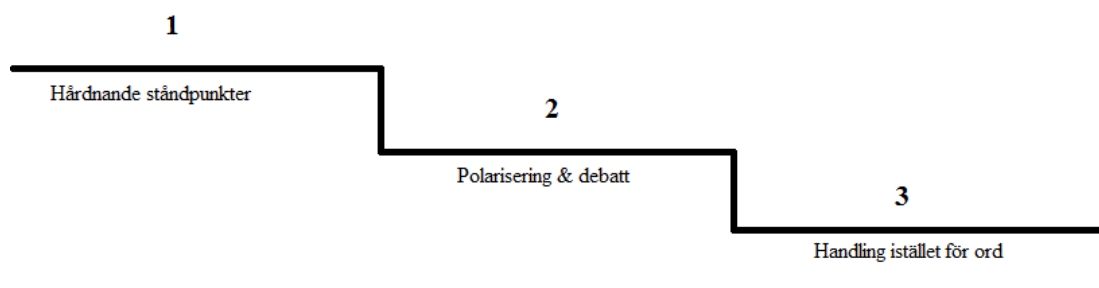
konflikter. En ledare med ett undvikande konfliktbeteende kommer skapa en organisationskultur där medarbetarna betar sig likadant. En ledare som däremot intar ett lösningsfokuserat konfliktbeteende utformar en organisationskultur med medarbetare som inte räds konflikter. Gelfand m.fl. presenterar även att andra faktorer bortom ledarens konflikthanteringsförmåga, bland annat ledarstilen, kan påverka gruppens organisationskultur (Ibid). Det finns en annan roll som kan bli aktuell för chefer att ta vid konflikter och det är en medlande roll. Ekstam (2004:130) skriver om en medlarroll som tillskrivs en tredje oberoende part. En medlares uppgift är att bistå parterna med hjälp för att uppnå en lösning till konflikten, inte att vara den som löser konflikten åt dem. Medlaren är den som ansvarar över vilken metod som ska vara styrande för en lösning att kunna uppnås. I medlarrollen förväntas att du innehar viss kunskap kring konflikthantering för att på ett lyckat sätt kunna uppnå en lösning.

### **2.4.3 Tidig konflikthantering**

Friedrich Glasl (1999) talar i termer om ”vi äger konflikten” eller ”konflikten äger oss”. När vi äger konflikten handlar den om saklig oenighet och/eller personliga skillnader. Så länge vi äger konflikten kan parterna på egen hand eller med hjälp av kollegor uppnå en lösning till konflikten. Däremot, äger konflikten oss har konflikten övergått till att bli en konflikt angående konflikten och/eller konflikt angående lösningen till konflikten. I detta skede är det svårt att nå en lösning på egen hand, situationen har då gått så långt att extern professionell hjälp krävs (Glasl 1999:23-24).

Eskalationstrappan är en modell presenterad av Glasl (1999:86-103) som visar hur konflikter kan eskalera över tid. Modellen redogör för nio olika steg (1-9) konflikter genomgår innan de tillsist når avgrunden, där möjligheter att nå en lösning är näst intill obefintliga. Den inledande fasen till en konflikt handlar om uppståndelsen av meningsskiljaktigheter. Fasen kännetecknas av ett engagemang att komma överrens, vilket sker via samtal där parterna lyssnar på varandra och är villiga att finna en lösning. Steg 1 i eskalationstrappan kännetecknas av minskat intresse för den andre partens åsikter där även positioner börjar uppstå. Parterna anser att deras egna ståndpunkter är bättre än de andras vilket de vill få motparten att inse via diskussion. Viss irritation uppstår och huvudfokus är att övertyga motparten genom att sakligt argumentera för sin sak. Steg 2 kännetecknas av debattering och gruppformering. Parterna anses inte vara mottagliga för saklig argumentation. Fokus ligger på att

vinna, både debatten och eventuellt en tredje parts stöd. Steg 3 kännetecknas av känslan att diskussionerna inte kommer någonstans vilket leder till ensidigt agerande. Kommunikationen och empatin för varandra minskar och kroppsspråket börjar spela en allt större roll. Glasl (1999:24) redogör möjligheterna för parterna att på egen hand, eller med hjälp av kollegor, uppnå en lösning till konflikten är störst så länge konflikten inte eskalerat längre än till steg 3. Möjligheten att lösa konflikter utan utomstående hjälp minskar drastiskt här efter.

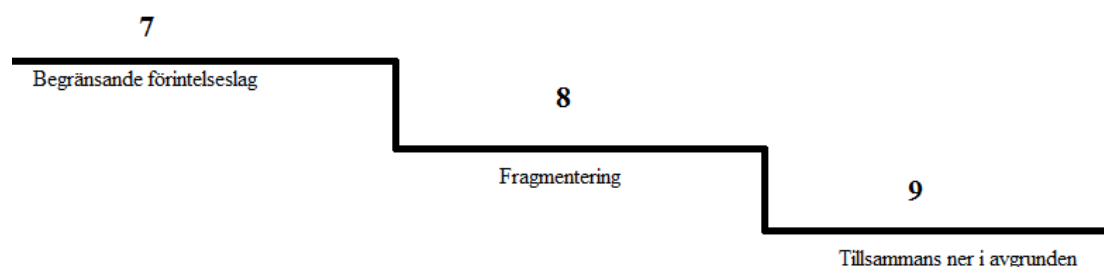


Steg 4 i eskalationstrappan kännetecknas av underminering, trakassering och skvaller. Det strävas efter att få motpartens ställning i gruppen och självkänsla att försämrans. Känslorna över att motparten är inkompetent och besvärlig ökar. Steg 5 kännetecknas av försök till uteslutning. Motparten anses vara en ond människa och detta leder till att uppfattningen av motparten som korrupt ökar. Att nå överrenskommelser ses som meningslöst då motparten saknar moral. Steg 6 kännetecknas av hot, motparten anses vara farlig. Sättet att stoppa motpartens destruktiva agerande är genom hot om kännbara åtgärder. Ultimatum ställs i hopp om att kunna kontrollera motpartens agerande. Glasl (1999:120) redogör för möjligheten att uppnå lösning på egen hand från steg 4 och framåt är svårt på grund av att parterna inte längre litar på varandra då de anses vara partiska.



Steg 7 kännetecknas av försök att skada motparten genom att få den att känna smärta. Här ligger fokus på att tvinga motparten ge upp, att vika sig. Steg 8 kännetecknas av attacker. Motparten ska elimineras genom att fås ur balans. Steg 9, vilket är det sista

steget, kännetecknas av undergång. Motparten anses som ett så stort hot att denne måste förintas även om det så innebär sin egen undergång. Nu har det gått så pass långt att det inte finns någon återvändo. Motparten måste förgöras.



#### **2.4.4 Samverkande kultur**

Gelfand m.fl. (2012) redogör för normen som råder inom organisationen påverkar gruppen i deras hantering av konflikter. En samverkande organisationskultur uppmuntrar medlemmar att uttrycka sina åsikter och att de ska bemötas med respekt. En organisation som tillåter och accepterar gruppmedlemmar att uttrycka sig skapar bättre förutsättningar att hantera konflikter. En organisation som inte har ”högt i tak” genom sin undvikande inställning till skilda åsikter och konflikter, möjliggör meningsskiljaktigheter att växa sig större vilket ökar risken för konflikter att skapas eller konflikter att ta en destruktiv form. Tjosvold (2008:21) redogör för när gruppmedlemmar tillåts att uttrycka sina åsikter trots att de kan vara motstridiga resten av gruppen, utmanas det traditionella sättet att tänka. På så sätt synliggörs potentiella hot och möjligheter samt sätt att finna lösningar.

#### **2.4.5 Kommunikation/ öppensinnad diskussion**

Jordan (2012:41) talar om konsten att kommunicera konstruktivt i konflikter. Konstruktiv kommunikation består av två olika punkter. Den första handlar om sättet att gå från en diskussion som är hetsig till ett samtal som är mer lösningsfokuserat. Den andra punkten handlar om hur relationen mellan de inblandade upprätthålls. Det kan vara svårt att behärska sig själv i vissa situationer, ofta agerar människor i affekt vilket kan vara direkt skadligt för relationerna. Jordan menar inför ett samtal i en konfliktsituation bör personerna ingående bestämma vad de vill ha ut av samtalet. Ses det som ett tillfälle att göra sig av med negativa känslor och frustration är inte sättet det kommuniceras så viktigt. Vill personen däremot uppnå ett resultat, närma sig en lösning är det i högre grad aktuellt att tänka på att kommunicera konstruktivt (Ibid).

Ekstam (2004:49) skriver att kommunikation kan ha en betydande och utbrytande roll när en konflikt utvecklas till mer destruktiv karaktär. Bristande kommunikation kan leda till missförstånd och är ett resultat av att personer slutar lyssna på varandra för att det anses som meningslöst när parterna intar en övertalande kommunikationsteknik.

Tjosvold m.fl. (2014) diskuterar i sin studie öppensinnad diskussion. De definierar öppensinnad diskussion som det som sker när människor försöker sätta sig in i andras situationer och förstå deras åsikter, idéer och resonemang fördomsfritt. För konflikter att befinna sig på konstruktiv nivå krävs minst två motsatta personer som aktivt vill lösa dem och öppensinnad diskussion är överlag en förutsättning för konflikter att befinna sig på den nivån. De skriver dock vidare att öppensinnad diskussion inte alltid behöver resultera i konstruktiva konflikter (Tjosvold, Wong & Chen 2014: 549).

## 2.5 Positiva effekter av arbetsplatskonflikter

Nedan redogörs för forskning och teori kring ett urval av de positiva effekter som kan uppstå till följd av arbetsplatskonflikter.

### 2.5.1 Relationer stärks

När parter kan enas om ett beslut som är baserat på båda deras idéer stärker det relationen dem emellan. Genom att tillåta sig diskutera och uttrycka sin ilska på ett öppensinnigt sätt möjliggörs förutsättningar för relationerna att stärkas samt respekten för varandra att öka (Tjosvold 2008:22). Wheelan (2013) gör gällande att en arbetsgrupp genomgår fyra faser för att utvecklas till ett effektivt team. Den första fasen, *Tillhörighet och trygghet*, innebär en otrygg period för medlemmarna som eftersträvar acceptans och tillhörighet av gruppen och den utsedde ledaren. Medlemmarna vill inte fatta egna beslut, de förlitar sig på ledaren och de lägger mer fokus på att tillhöra och accepteras av gruppen än på den faktiska arbetsuppgiften. Andra fasen, *Opposition och konflikt*, innebär att medlemmarna försöker göra sig oberoende ledaren. Vilka mål de arbetar mot och hur tillvägagångssättet ser ut råder delade meningar kring vilket tenderar att göra konflikter oundvikliga. Den tredje fasen, *Tillit och struktur*, innebär positiv utveckling av gruppen. När medlemmarna klarat att genomgå de konflikter som uppstår i andra stadiet ökar deras tillit för varandra. Det finns inte längre någon motvilja att samarbeta och engagemanget ökar. Fokus ligger nu mer på arbetsuppgiften. I det fjärde och sista stadiet, *Arbete och produktivitet*,

råder hög produktivitet och effektivitet. Arbetsgruppen är nu ett team som högpresterar (Wheelan 2013:23-29). Wheelan menar att när en arbetsgrupp lyckats hantera de konflikter de stått inför stärks deras relationer och tilliten ökar. Vidare är stärkta relationer mellan gruppmedlemmarna ett resultat av att gruppen i tredje fasen har öppen kommunikation och fokus på arbetsuppgiften. Frågor gällande makt och status tenderar att ta mindre plats i gruppen vilket leder till mindre friktion mellan medlemmarna (Wheelan 2013:60).

### **2.5.2 Förändring**

Robert A. Baron (1991) har utfört en studie som i viss likhet med min egen studie bland annat undersöker positiva effekter av konflikter. Studiens resultat framhåller att en positiv effekt är att konflikter möjliggör förändring inom organisationen. Förändring kan leda till ökad kontroll, tydligare beskrivning av arbetsuppgiften samt tydligare förståelse över varandras förväntningar. Vid en uppstående konflikt möjliggörs yttrande av åsikter och de inblandade uppmuntras även att överväga nya idéer för att nå en lösning vilket innebär att nya perspektiv kring saker framkommer. Detta i sin tur möjliggör förändring inom organisationen (Ibid). Tjosvold (1991) argumenterar att meningsskiljaktigheter är något som är nyttigt och nödvändigt. Att tillåtas uttrycka sina åsikter och idéer med respekt rådande i gruppen är en drivkraft i utveckling av organisationen. Konflikter kan visa brister kring vad som behöver förändras och utvecklas (Tjosvold 1991:14). Tjosvold (1993:4) skriver vidare att initiativ till förändring av daterade processer, strukturer och uppgifter möjliggörs då dessa brister inom organisationen framträder. Medvetenheten kring problemen ökar genom att gruppmedlemmar ger uttryck för och diskuterar sina frustrationer. Barriärer som exempelvis orättvisor, kvalitetsbrister och onödiga kostnader som är ett hinder för effektiviteten framträder och möjliggör förändring.

### **2.5.3 Produktivitet ökar**

Barons studie (1991) påvisar att grupper som genomgår konflikter ofta kan öka känslan av tillhörighet och lojalitet för varandra vilket kan leda till ökad produktivitet. Genom att konflikter möjliggör diskussion kommer motstridiga parter uppmuntras att öka förståelsen för varandras åsikter och idéer, därmed fattas mer genomtänkta beslut och produktiviteten kan öka. Tjosvold (1997:24-26) beskriver konflikter som något som ger liv och energi åt grupper samt ökar dess innovativa förmåga och

produktivitet. Då människor genomgår konflikter tvingas de tillsammans lösa problemet på ett kreativt och innovativt sätt. Genom att tillåta medlemmar i gruppen uttrycka sina skilda eller motstridiga åsikter ökar möjligheterna, på samma sätt som det ovan nämnt stärker relationer, för produktiviteten att öka. Tjosvold menar att fungerande arbetsgrupper tenderar att arbeta mot gemensamma mål. Därmed är det av vikt att öppensinnad diskussion möjliggörs, detta ökar medlemmarnas förståelse inför problemet. Gruppen kan tillsammans fatta det mest kvalificerade beslutet och enas om ett tillvägagångssätt för att gemensamt nå målet. Vid synen av konflikter som tävling försöker medlemmar undvika eller vinna konflikten vilket hämnar produktiviteten då samarbetet inte fungerar (Ibid). Genom att bemöta och hantera konflikter reduceras den tid som eventuellt hade behövt spenderas på att utföra sysslan igen vilket hade saktat ner processen (Tjosvold1993:4). I enlighet med Wheelans grupputveckling i fyra steg som nämnts ovan ökar produktivitet när medlemmar lyckas lösa konflikter. Då målen är tydligt definierad för gruppen och samarbete sker på ett bra sätt uppmuntras gruppen att prestera (Wheelan 2013:69).

#### **2.5.4 Minskad stressnivå**

En studie utförd i Sverige avser att mäta arbetsrelaterad stress hos yrkesverksamma kvinnor som tvingats uppsöka vård. Om än studien fyller ett annat syfte än min egen uppsats vidhåller deras studies resultat faktorer som gör sig applicerbara inom mitt resultat. Studien framhåller många olika faktorer som bidragande till stress inom organisationer. De två största bidragen till ökad stress av arbetsorganisatoriska skäl är ökad arbetsbelastning samt konflikter (Holmgren M.fl 2011). Studien påvisar därmed att konflikter är bidragande till stress inom arbete och att detta är något som påverkar människors välmående. Cooper och Cartwrights (1997) artikel presenterar vad forskning har framkommit till att organisationer kan göra för att minska stress. Strategier som kan leda till lägre stressnivå är bland annat omstrukturering av arbetsuppgifter, se över arbetsmängden och arbetstakten samt tydligt utformade mål.

### **3 Metod**

Detta avsnitt kommer redogöra för studiens metod och tillvägagångssätt. Inledningsvis kommer redogöras för vilka avgränsningar som gör sig gällande för studien. Därefter redogörs närmare för den metod studien följt.



### 3.1 Avgränsningar

Som tidigare nämnt har studien avgränsat sig mot informanter som inte innehar större kunskap angående konflikter. Definitionen av större kunskap innebär längre utbildning inom ämnet samt konflikthantering som huvudsakliga arbetsuppgift. Att erhålla kunskap kring konflikter genom att själv vara delaktig part eller att arbetsgruppen genomgår en konflikt anses ej tillräckligt för att definieras som ”expertkunskap” eller professionell. Min förförståelse kring organisationen säkerställde att informanterna inte var experter inom konflikter. Vidare utgår studien endast från tjänstemän, närmare bestämt personal från HR- och löneavdelningen. Då HR-personal blir inkallad som oberoende part och stöd vid utomstående konflikter utgjorde det en ökad säkerhet att veta att dessa informanter har erfarenhet av arbetsplatskonflikter. Min förförståelse angående organisationen säkerställde dock att alla informanter som ställde upp har upplevt konflikter, vilket var en förutsättning för att uppnå studiens syfte.

Vidare kommer studiens resultat inte göra någon större särskiljning av svaren mellan chefer och medarbetare. Detta för att informanternas utsagor stämde väl överens med varandra och det framkom ingen större skillnad mellan befattningarna. Hade det framkommit skillnader mellan cheferna och medarbetarnas resonemang skulle de olika befattningarna redogöras var och en för sig för att därefter kunna jämföra svaren. I denna studie blir en sådan jämförelse dock inte aktuell.

### 3.2 Urval av informanter

Syftet med uppsatsen bidrog till att informanterna för studien behövde uppfylla vissa kriterier. Inför intervjuerna fanns som önskemål att informanterna utgjorde blandade befattningar, både chefer och medarbetare, kön, ålder samt att de inte besatt större kunskap inom ämnet konflikter. Genom att tillgå informanter som uppfyllde dessa kriterier minskade risken att de deltagande informanterna hade för liknande egenskaper och bakgrund. I och med de ingående önskemålen för intervjuerna lämpade sig målinriktat urval bäst (Bryman 2011:392). Detta innebar att slumpen inte utgjorde en faktor vid urvalet, informanterna som valts var för studiens syfte relevanta. Som första steg kontaktades en person från organisationen som kunde ge tillgång till kontaktuppgifter på de anställda som stämde överens med mina kriterier.

En intressekoll över intressenter utfördes via mejl. Den första intressekollen visade svårigheter för vissa anställda att ställa upp på grund av olika anledningar och vissa återkom aldrig med något svar. Med hänsyn till detta fattades beslutet att utgå från informanter som befann sig inom samma arbetsgrupp. Detta då HR- och lönepersonalen visat störst intresse för att delta i studien. När det fanns tillgång till nog många godkännande svar från informanter som var villiga att ställa upp bokades tid för intervju.

### 3.3 Förberedelse av intervjuer

För att uppnå studiens syfte lämpade sig kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer bäst. Att tillgå människors upplevelser och känslor kring konflikter ansågs inte möjligt via kvantitativ undersökning. Vad som eftersträvades var att fånga upp informanternas tolkningar och föreställningar inom en social kontext. Bryman (2011) skriver att kvalitativa studier strävar efter att förstå meningskapandet av den sociala verkligheten som sker för människor genom att studera den med andras ögon (Bryman 2011:362). Ett semistrukturerat intervjuunderlag begränsar inte informanterna utan möjliggör dem att fritt berätta om deras erfarenheter. För att tillgå djupare kunskap inom ämnet studerades tidigare forskning och teori inför intervjuerna. Att inneha kunskap kring ämnet ökade chansen att formuleringen av intervjuunderlaget resulterade i data som var relevant för studien samt data jag ingående i studien var intresserad av (Bryman 2011:420).

Baserat på studiens syfte och frågeställningar formulerades ett intervjuunderlag (se Bilaga 1). Frågorna formulerades öppna efter olika teman för att inte begränsa informanterna i deras svar. Informanterna hade tillåtelse att fritt berätta om sin erfarenhet där det som fanns mest intressant fångades upp via relevanta följdfrågor. Ordning på hur frågorna blev ställda påverkades beroende av hur informanten svarade. Genom att använda ett semistrukturerat intervjuunderlag framtogs inte möjligheten att andra perspektiv än de som ingående fanns inför intervjuerna kunde uppstå under datainsamlingen (Bryman 2011: 419).

### 3.4 Genomförande av intervjuer

Sju intervjuer utfördes med sju olika informanter på företagets kontor i Göteborg. Vid alla intervjutillfällen satt vi avskilt i ett eget rum, Bryman (2011:412) beskriver det

som viktigt att informanten upplever omgivning lugn, ostörd och trygg. Konflikter kan vara ett känsligt ämne, att skapa förutsättningar för att det endast var vi två närvarande var viktigt. Varje enskild intervju startades med en redogörelse för studiens syfte och informanterna fick möjlighet att fråga om det var något de undrade över. Alla intervjuer spelades in med informantens godkännande för att säkerhetsställa att jag inte gick miste om någon information. Det underlättar att kunna gå tillbaka och lyssna på när informanterna berättar, vid anteckningar går det inte att fånga exempelvis tonfall eller fraser som har en påverkan på innebörden av meningen (Bryman 2011:420). Längden på intervjuerna var varierad, de tog mellan 34- 53 minuter. Härfter följer presentation av informanterna med fiktiva namn för att bibehålla deras anonymitet.

Stina 28 år, Sten 39 år, Marie 31 år och Kajsa 45 år är medarbetare på företaget. Kaj 57 år, Lena 53 år och Nova 46 år är chefer inom företaget. Ingen av cheferna var högsta chef utan alla informanter hade chefer över sig.

### 3.5 Analytiskt förhållningssätt

Denna studie utgår från hermeneutikens förhållningssätt. Hermeneutiken utgörs av en förståelse- eller tolkningslära, där forskare strävar efter att förstå en text, dess ursprungliga perspektiv och mening genom analys av den. I Hermeneutiken utgör tolkning alltid svårigheter för forskaren att kringgå sin egna förförståelse vilket kan komma ha inflytande över resultatet. Genom att forskaren inför studien redogör för sin förförståelse visar denne på medvetenhet kring dess påverkan

(Allwood & Erikson 1999: 38,73). Det för studien insamlade materialet analyserades utifrån det hermeneutiska perspektivet. Genom transkribering av svaren ökade möjligheterna för mig att förstå och tolka vad informanterna menar samt minska risken att färga deras resonemang allt för mycket av min egen förförståelse. Detta är dock något som är svårt att undvika helt då denna förförståelse sitter djupt rotad och kan omedvetet komma att färga det resultat som presenteras. Med detta sagt är det viktigt att ha i åtanke att resultatet redogör för informanternas utsagor och erfarenheter presenterat med mina tolkningar av dem. Genom inläsning av studiens transkriberande data har jag sökt hittat teman i de resonemang informanterna fört som går att koppla an till tidigare forskning och teori.

### 3.6 Forskningsetiska aspekter

Vetenskapsrådet redogör för fyra huvudkrav som bör tas i beaktande vid en undersökning och dessa utgörs av informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav. Informationskravet berör redogörelse för syftet med studien till de som deltar och syftet med studien var det första som redogjordes inför mina intervjuer. Samtyckeskravet berör informanternas egen vilja till att ställa upp i undersökning. Detta var något som togs i hänsyn via förfrågningar efter deltagare som var villiga att delta, ingen medverkande har ställt upp under tvång. Konfidentialitetskravet berör säkerhetsställning att den information som mottas behandlas konfidentiellt. Efter redogörelse av syftet informerades informanterna om att deltagandet skedde anonymt. Det ska inte framgå för utomstående vem mina informanter är eller vem utsagorna tillhör. Till sist så berör nyttjandekravet det insamlade materialets användning endast för studien. Detta var något som tydliggjordes för informanterna genom att berätta att materialet endast kommer användas till uppsatsen och inget annat (Vetenskapsrådet, 2015).

### 3.7 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet, studiens tillförlitlighet, berör frågan om resultatet av undersökningen skulle komma bli desamma vid ny utföring av studien. Vid kvalitativt utförda studier är frågan om reliabilitet inte alltid lika aktuellt som vid kvantitativa studier, då forskare inom det kvalitativa fältet inte strävar efter konstans (Bryman 2011:49). Det är dock bra att vara medveten om reliabiliteten så resultatet studeras korrekt. Något som försvagar min studies reliabilitet är det faktum att det inte går att förutsäga att mina informanter skulle resonera oförändrat vid samma undersökning vid ett senare tillfälle. Detta är dock heller inte något som strävats efter. Det är många faktorer som påverkar informanternas utsagor, erfarenhet som faktor kan komma förändra deras syn på konflikter över tid. För att styrka studiens reliabilitet har intervjuerna utförts under samma premisser. Genom transkribering av intervjuerna stärks även tillförlitligheten att jag som tolkare av texten ligger så nära det informanterna faktiskt menar som möjligt. I min roll som intervjuare har det eftersträvats att vara lyhörd och aktiv för att även fånga upp kroppsspråk som stärker innebörden av resonemanget (Trost 2010:132).

Validitet berör mätning av studier, mäts det som är avsett att mätas genom frågorna som ställs. Vid kvalitativa intervjuer söker forskaren förståelse för exakt vad informanten menar, exempel informantens begreppsliggörande av ord (Trost 2010:133). Brister i studiens validitet är att det inte går säkerställa att informanterna tolkat frågorna på det sätt de var menade att ställas eller att jag som forskare tolkat deras utsagor korrekt. Även om detta aktivt arbetas med att undvika genom följdfrågor och återberättande av resonemang finns en risk att missförstånd eller felaktig tolkning förekommit. För att stärka studiens validitet offentliggörs intervjuunderlaget som låg till grund för intervjuerna. I enlighet med dessa kan läsare av texten gå tillbaka till frågorna för att resonera kring informanternas utsagor som trovärdiga i förhållande till frågorna ställda (Trost 2010:134). Semistrukturerade intervjuer innebär en risk att informanterna talar väldigt spritt från varandra. Även om informanterna uttryckte sig olika var deras utsagor inom samma områden och studien använder endast data från de områden alla informanter haft möjlighet att redogöra för.

Vidare ska denna studie inte på något sätt ses som generaliserbar för andra arbetsgrupper inom organisationer. I enlighet med Brymans resonemang (2011:369) att kvalitativa undersökningar främst kan återkopplas till teori och inget annat är vad denna studie eftersträvat.

## **4 Resultatredovisning**

Härefter kommer resultatet av studien att presenteras med tidigare forskning och teori integrerat. Resultatet kommer redogöra för den insamlade data som anses relevant för studiens syfte och frågeställningar. Resultatet presenteras med en direkt jämförelse mellan informanterna och den teori och forskning som gör sig gällande. Först redogörs kort för informanternas syn på arbetsplatskonflikter. Därefter presenteras vilka förutsättningar informanterna efterfrågar för att uppnå positiva effekter och avslutningsvis vilka positiva effekter informanterna har upplevt. För att underlätta för läsaren att följa med i texten kommer en kort repetering över informanternas namn, ålder och befattning.

Medarbetare: Stina 28 år, Sten 39 år, Marie 31 år och Kajsa 45 år

Chefer: Kaj 57 år, Lena 53 år och Nova 46

## 4.1 Konfliktsyn

Ur de resonemang informanterna för framkommer det att synen på konflikter är både positiv och negativ. I denna del läggs fokus mer på den negativa aspekten då de positiva effekterna redogörs för längre ner i kapitlet.

Informanterna är alla eniga om att konflikter är någonting som inte kan tas lätt på och kräver ett aktivt agerande från inblandade parter för att kunna lösas. Om än alla informanter kan se någonting positivt komma ur konflikter känner de ett visst obehag då de befinner sig i en vilket de bland annat menar beror på att en aldrig kan säkerhetsställa vad utkomsten av konflikten blir. Informanterna menar att det finns en oro över att inte veta vilka konsekvenser konflikten kan få. Det kan grunda sig i Tjosvolds (1997:24) resonemang att bristhändigt hanterande konflikter får negativa utkomster på både individ och organisation. Deutsch (2006) menar att processen och utkomsten av konflikter är beroende av vilken typ konflikten är. En från start konstruktiv konflikt kan utvecklas till en destruktiv konflikt om den hanteras bristfälligt och bidrar då med negativa konsekvenser för grupper och inblandade parter. Detta är något som gör att informanternas osäkerhet kring att befinna sig i konflikter är befogad. Vidare uttrycker de konflikter som frustrerande då de ses som ett hinder. Kaj är den som uttrycker sig starkast mot konflikter. Han förespråkar inte ordet konflikt och talar hellre i termer om meningsskiljaktigheter just för att ordet konflikt är så negativt laddat för honom. Han ser konflikter som ett nederlag och uttrycker sig följande:

Kaj: "Jag tycker att man ska vara rädd för konflikter. Alltså på så sätt att man ska eh... inte söka konflikt va. Alltså konflikt är ett nederlag. Då har man inte vad heter det... eh... då känner man inte varandra så väl, man har inte respekt för varandra så väl".

Det som framkommer vid hans resonemang skulle kunna tyda på han, medvetet eller omedvetet, likställer meningsskiljaktigheter med definitionen av en konstruktiv konflikt och hans resonemang för ordet konflikt likställs som endast destruktiv (Deutsch 1994). Kaj vill helst inte att ordet konflikt ska användas. För att avdramatisera konflikter är det inte nödvändigt att ordet försvinner, snarare i likhet med Tjosvold m.fl. resonemang behövs en klargöring över vilken typ av konflikt det handlar om. En ökad medvetenhet kring termen konstruktiva konflikter gör att ordet

konflikt inte endast behöver vara negativt laddat (Tjosvold, Wong & Chen 2014: 547).

## 4.2 Förutsättningar

Nedan redogörs för de förutsättningar informanterna efterfrågar för att uppnå positiva effekter av arbetsplatskonflikter.

### 4.2.1 Sak- eller relationskonflikt?

Inför intervjuerna särskiljs det aldrig på sak- och relationskonflikt. Dock tycks det framkomma ett mönster där tre av informanterna förhåller sig olika till konflikten beroende av vilken typ den är. Alla informanter fick frågan hur de hanterar konflikter, utan närmare specifikation. I samband med denna fråga vill Nova ha tydliggörning för vilken typ av konflikt det handlar om.

Nova ”Och vad för typ... Är det för att vi inte tycker om varandra eller är det för att vi har olika åsikter för ett uppdrag vi har”.

Nova vill veta vad jag menar med konflikt, är det en sakkonflikt eller en relationskonflikt jag talar om. När det framträder att hon får tala om båda typerna menar Nova att hon försöker lösa dem båda via dialog. Behovet av klargöring av konflikttypen skulle kunna tyda på att det finns en skillnad mellan hur hon förhåller sig till sak- och relationskonflikter och att hon anser att det finns skillnad mellan dem. Även Kajsa redogör skillnader mellan sak- och relationskonflikt. Hon är väldigt noga med att hålla diskussionen på saklig nivå när det gäller sakkonflikter, det får inte övergå till att bli personligt eller påhopp.

Kajsa: ”då skulle jag försöka få ett samtal på ett bra sätt utan att bli för personlig.. just att det inte blir personligt [...] alltså att det inte är du utan ditt jobb [...] Man kanske tycker att jobbet är jag men det är ju bara ett jobb man gör. Man får vara väldigt tydlig med vad det är som man kritiserar eller tar upp... så att man verkligen inte går så det blir personligt utan att det är konkreta jobbrelaterade saker”.

Hon menar att det finns risk att sakkonflikten utvecklas till en relationskonflikt om det blir för personligt. Om det blir personligt kan konflikten utvecklas till att sakfrågan i

sig försvinner och parterna är i konflikt för att de inte gillar varandra och kritiserar varandra vilket leder till att känslorna tar större plats.

Kajsa: ” men jag tror att man måste vara just saklig med... det ska vara det som är själva grejen. Inte de personliga värderingarna mellan oss...”

Sten resonerade i termer om ju längre konflikter undviks och får ligga och gro kan den komma vid ett annat tillfälle och bidra med någonting annat eller att konflikten tagit annan form. Han menar att en sakkonflikt kan utvecklas till en relationskonflikt och denna utveckling försvårar möjligheten att nå en lösning.

Sten: ”Alltså... petar man bara i konflikter angående jobsaker och inte tar tag i dom ordentligt finns en risk att det till sist blir personligt..Då tycker man bara att allt med den andra personen är fel..”

Det anses inte ha framkommit nog data för att tala om effekterna av de olika typerna eller utkomsten av dem. Det kan dock urskiljas att förhållningen till dem båda verkar skilja sig åt. Sakkonflikter anses hanterbara men en utveckling till en relationskonflikt komplicerar händelseförloppet. På senare tid har det presenterats studier som visar att det inte finns någon skillnad mellan sak- och relationskonflikter, De Dreu och Wiengart (2003) presenterade att båda typerna var lika störande för gruppen. Deras studie visade även när konflikter eskalerar försvinner de positiva effekterna. Glasls (1999) modell över eskalationstrappan ger grund för informanternas resonemang kring utvecklingen av konflikter. Modellen visar ju mer konflikten tillåts eskalera desto mer går konflikten från att handla om sakfrågan till att vara relationsinriktad.

#### **4.2.2 Chefsroll**

Informanterna är eniga i att chefen utgör en viktig roll inom konflikthantering, vilket uttrycks på olika sätt. Lena och Stina var de enda som uttryckte att chefen kan bidra med tips hur de själva ska hantera situationen. De menar att de kan söka hjälp hos chefen utan att chefen direkt blir inblandad i konflikten. Vad alla informanter är överens om är att vid situationer där parter på egen hand inte uppnår en lösning blir nästa steg att ta det vidare till sin närmsta chef. Där efterfrågas bland annat en medlande roll av chefen. Följande citat av Nova sammanfattar väldigt bra vad informanterna finner önskvärt i sin chef:



Nova: ” Lyssna. Och se möjligheterna. Han måste vara helt objektiv till konflikten och kolla på den via ett fågelperspektiv. Och just det där, vad är lösningen för allas bästa. Inte bara för den ena utan för den andre också”.

Alla informanter menar i deras resonemang att de vill att chefen opartiskt ska medla i konflikten för att uppnå en lösning som är till allas fördel. Lena menar i sin roll som chef att det är hennes jobb att hjälpa till att visa vägen genom en konflikt. Hon tycker även att chefer ska uppmuntra parter att först på egen hand försöka lösa konflikten, steget till chefen får inte tas för snabbt.

Lena: ” det är det den är till för ledaren i det läget..att lotsa sig igenom konflikten på bästa sätt [...] Men i första läget tycker jag ändå att man ska försöka kunna lösa den själv. För det kan också bli stor dramatik som chef om man ska komma och vara med. Det kan vara en liten grej och så blir det större än det kanske skulle vara meningen så ah. Så första läget löser man det själv och sen ser man att det inte blir så bra så får man ju kliva in som chef och så får vi diskutera det här lite [...] Så får vi se vad... vad problemet är egentligen”.

I informanternas utsagor över deras förväntningar på chefen kan det gå att urskilja likheter med att chefen förväntas inneha en medlande roll. Detta i enlighet med Ekstams (2004:130) resonemang, att medlaren bistår parterna möjlighet att finna en lösning till konflikten. Då det efterfrågas lösningar som är för allas bästa är det fördelaktigt om konflikten är av samverkande karaktär. Det kan vara svårt som chef att gå in i en konkurrerande konflikt och hjälpa att uppnå en lösning som båda parter förblir nöjd med (Deutsch 2006).

I enlighet med de förväntningar som ställs på chefer är det av vikt att de inte besitter ett undvikande förhållningssätt inför konflikter. Detta är något som både Stina och Nova redogör för. De två är de enda av informanterna som resonerar kring chefens personliga inställning till konflikter som en faktor som påverkar hur chefen väljer att hantera situationen. Nova resonerar kring konflikträdsla och vilken roll den kan spela. Hon menar att konflikträdsla som varit med en människa sedan barnsben inte nödvändigtvis behöver försvinna för att organisationskulturen är lösningsorienterad.

Gelfand m.fl (2012) skriver i sin studie om ledarens roll i konflikter. När informanterna talar om ledaren är det en roll som i denna studie tillskrivs chefen och därför berör studien endast chefen i en ledarroll. Gelfand m.fl. (2012) visar att ledare med en lösningsfokuserad inställning till konflikter smittar av sig på gruppen och normen i organisationskulturen utformas som lösningsfokuserad. Detta är en fördel för att gruppen själva ska sträva efter att finna en lösning till konflikten på egen hand. Att kunna erhålla hjälp från chefen förutsätter att denne inte är undvikande av konflikter.

### 4.2.3 Tidig konflikthantering

Informanterna resonerar även i enighet för att uppnå en lyckad lösning till en konflikt krävs åtgärder i ett tidigt skede. De menar att ju längre tid något får ligga ouppmärksammat ökar det i storlek och möjligheterna att uppnå en lösning försvåras ju mer tiden går.

Kajsa: ” Det bubblar upp saker i konflikter som kan vara bra att ta i... för det mesta är det ju bra att det kommer upp för då kan man göra nånting åt det... Ligger det för länge är det nog svårt att ta sig ur det..”

Dessa resonemang ges stöd av Glasl modell (1999:86-103) kring hur konflikter eskalerar över tid samt hans teori (1999:23-24) kring möjligheterna att uppnå lösning på egen hand, eller med kollegors hjälp, begränsas ju längre en konflikt får eskalera. I ett tidigt stadium har konflikten inte ändrat skepnad, konflikten är ”endast” sakligt eller besittande av personliga skillnader. Ju längre konflikten går ouppmärksammat desto mer betydelse kommer konflikten få och innehållet av den ändras.

Nova redogör för fördelen att fånga upp oklarheter och antaganden som lätt kan bli konflikter. Att vara observant och se potentiella konflikter i ett tidigt skede gör att problem kan åtgärdas innan de fullt utvecklas till konflikter.

Nova: ”vi har... vad heter det... startmöte i flera dagar liksom när man går igenom allting, hela projektet, och då kan man ju tidigt se de eventuella konflikterna som kan bli och de löser man då redan och man tydliggör ansvar för vilka bitar är jag ansvarig för och vilka bitar är du ansvarig för och sen också att man tar bort alla dessa antaganden. Det tror jag... där tar man nog

död på många konflikter. Eller sånt som skulle kunna bli konflikter för att man löser de här antagandena”.

Nova är även den enda av informanterna som menar att företagets policy uppmuntrar till att tag i konflikter i ett tidigt skede. Policyn som bland annat innefattar ett värdeskapande samspel anser hon ska innebära ett värde för alla. Eskalerar konflikter där någon eller båda partner blir missnöjda, ser sig förbisedda eller att de ”förlorat” konflikten menar hon tyder på att det värdeskapande samspelet har misslyckats. För att tydliggöra vad hon menar uttrycker hon sig följande:

Nova: ” För att få ett värdeskapande samspel ska det ju vara ett värde för alla, en win win situation för alla. Så alla ska ju vara vinnare”.

Att uppnå ett tillstånd där alla parter är vinnare är möjligt så länge konflikten inte eskalerat och tagit en destruktiv, konkurrerande form enligt Glasl (1999) och Deutsch (2006). Organisationskulturen formar gruppmedlemmars attityd inför konflikter. För gruppmedlemmar att ha en lösningsfokuserad attityd till konflikter och viljan att hantera dem i ett tidigt skede krävs en organisationskultur som uppmuntrar och möjliggör detta beteende (Gelfands m.fl. 2012).

#### **4.2.4 Samverkande kultur**

Informanterna är alla eniga med förutsättningen att de måste tillåtas uttrycka sina åsikter. Vidare måste åsikterna mottas på ett respektfullt sätt för att jobbet ska kunna utföras. Det måste vara högt i tak inom organisationen, Kaj menar att det är något gruppmedlemmarna måste lära sig att acceptera och hantera. Lena menar att det främst gäller möjlighet att uttrycka sakfrågor. Hon tycker det finns en gräns för när det kan upplevas som gnäll och obefogat motstånd.

Lena ”Jag tycker det ska vara högt i tak att man ska få lov att tycka så att säga... sen får det inte bli ett gnällande och motstånd mot allting för då känner jag att det blir fel men om man har en bra konkret åsikt så är det såklart att man ska få lov... och den ska mottas med respekt åh inte bli..inte så att man blir någon hackkyckling för att man tyckte nånting annat[...]”.

Gelfand m.fl (2012) menar att en samverkande organisationskultur uppmuntrar deltagarna till att uttrycka sina åsikter. Detta skapar bättre förutsättningar för att lyckas hantera konflikter.

Stina resonerar kring det komplexa arbetet som rör en hel organisation. Då är det viktigt att möjliggöra för alla att uttrycka sina åsikter så det bästa beslutet fattas eller brister i tillvägagångssättet synliggörs.

Stina: ”... alltså vi har ju uppe så mycket... vad ska man säga... ganska komplexa uppgifter och så som vi ska lösa som ändå berör en hel organisation och då är det ju jätteviktigt att man känner att man har möjlighet att uttrycka sin åsikt även fast den strider emot chefen eller majoriteten eller vad det nu kan tänkas vara”.

Tjosvold (2008:21) argumenterar i enlighet med informanternas resonemang. Han redogör fördelarna med att uttrycka sina olika åsikter utmanar sättet att tänka och nya perspektiv kring saker och ting framkommer.

#### **4.2.5 Kommunikation/ öppensinnad diskussion**

Fyra av informanterna resonerar kring rollen kommunikation spelar vid konflikter. Sättet saker kommuniceras på avgör hur väl det mottas eller hur det påverkar den fortsatta utvecklingen av processen. Stina menar att det inte är framgångsrikt att totalsåga någons åsikter utan de motstridiga åsikterna måste läggas fram mer ödmjukt. Kaj uttrycker sig liknande:

Kaj: ” Jag kommer ihåg speciellt en som jag sa till att herregud du har ju nästan alltid rätt men i och med att du går i taket så lyssnar ju ingen på dig. Alltså de blir ju rädda... dom vågar ju inte lyssna då när du skriker och gapar. Det är bättre att du liksom tar en liten ödmjukare attityd och väljer dina strider alltså[...] Han var väldigt klok men hade ett helt vansinnigt sätt att presentera det på va.”.

Stina och Kajs exempel går i linje med Ekstams resonemang att bristande kommunikation är avgörande vid utvecklingen av en konflikt. Bristfälligt utförd kommunikation leder till missförstånd och parterna slutar lyssna på varandra när de intar en övertygande kommunikationsteknik (Ekstam 2004:29). Jordan menar för att undvika denna utveckling och uppnå ett resultat är det viktigt att kommunicera

konstruktivt vilket bland annat innebär att inte tala i affekt utan försök vara lösningsfokuserad (Jordan 2012:41).

Det resoneras kring sättet att kommunicera i likhet med Tjossvold m.fl. (2014: 549) teori kring öppensinnad diskussion, hur väl en kan sätta sig in och förstå en annans åsikter och tankar. Nova resonerar för att nå en lösning via diskussion måste vi lära oss att släppa prestigen och se bortom vår egen vinning, det gäller att kunna se helheten. Det förutsätter att den andre partens åsikter måste tas i hänsyn. Marie menar att vid diskussion lägger båda parterna fram sina åsikter så sakligt som möjligt och så ser vi det från varsitt håll. Genom att diskutera de olika perspektiven kommer en helhet framkomma och det är lättare att uppnå en lösning. I enlighet med Flaas (1998) redogörelse för organisationskultur påverkar den sättet gruppmedlemmar kommunicerar då det accepterade sättet att uttrycka sig på avgörs av organisationskulturen.

### 4.3 Positiva effekter

Nedan redogörs för de positiva effekter informanterna har upplevt eller har erfarenhet av.

#### 4.3.1 Stärkta relationer

Om än informanterna uttrycker sig på olika sätt så är det enhetligt att stärkta relationer är en positiv effekt av konflikter. De menar när två parter eller en grupp lyckats lösa en konflikt så genererar det en positiv känsla. Medvetenheten kring att de lyckats gå igenom en konflikt stärker bandet dem emellan. Det sker ett lärande där de lär sig *hur-* och det faktum *att* de klarar att gå igenom konflikter. De lär känna varandra lite bättre och även hur de som grupp fungerar.

Stina menar vi kommer till insikt att ingen är omöjlig, vi fungerar bara på olika sätt, när vi gått igenom en konflikt. Wheelens (2013) grupputveckling över fyra faser visar att stärkta relationer är en effekt av att gruppen klarat att genomgå fas 2, som kännetecknas av konflikter och oro i gruppen. Tjossvold (2008) menar även att öppensinnig diskussion, som nämnts som en förutsättning av några informanter, kan leda till stärkta relationer om de uppnår en lösning baserad på bådars idéer.

### 4.3.2 Förändring

Förändring och ökad produktivitet (som kommer redogöras för nedan) hänger ihop enligt informanterna på det sätt förändring möjliggör förbättring som kan leda till ökad produktivitet. Först och främst kommer redogöras för deras resonemang kring att konflikter kan handla om brister i organisationen. Fem av informanterna resonerar kring det faktum att konflikter ofta synliggör eller handlar om sådant som inte riktigt fungerar. De kan handla om brister i ledarskapet, fel resurser eller att bestämmelser inte efterföljs vilket kan få som konsekvens att konflikter uppstår. Brister i ledarskapet kan skapa otydlighet kring vilka målen eller arbetsuppgifterna är.

Kajsa: ” Konflikter kan göra att saker kommer upp som varit dolda medvetet eller omedvetet och då kommer det upp att det här fungerar inte och då måste vi göra någonting åt det... ah, får kolla varför det blivit så. Eller är det fel resurser vi har, både människor och arbetsredskap... Det kan ju vara arbetsredskapen det är fel på också. Det är inte människorna som behöver göra att det blir konflikter... det kan ju vara att det är väldigt otydligt..alltså..det är förmedlat väldigt otydligt vad som är arbetsuppgiften.”

Informanterna menar att konflikten synliggör vad som inte fungerar och därmed behöver förändras och att uppnå en gemensam lösning till konflikten kan komma verkliggöra den förändringen inom organisationen. Baron (1991:25) menar att konflikter möjliggör yttrande av åsikter vilket leder till nya perspektivs framkomst som kan leda till förändring. Tjosvold (1991,1993) är inne på samma spår. Konflikter kan handla om brister inom organisationen och genom att uttrycka sina åsikter visas vad som behöver åtgärdas.

### 4.3.3 Ökad produktivitet

Fyra av informanterna redogör för att produktiviteten ökar vid en konflikt, vilket resoneras kring på olika sätt. Först resonerar de kring det faktum att när en konflikt, som ses som ett hinder, är löst behöver den inte ägnas energi längre. Fokus som tidigare behövdes läggas på konflikten ligger nu på arbetsuppgiften vilket gör att produktiviteten ökar. Lena redogör för följande:

Lena: ”man lägger kraft på fel saker. Man lägger det ju på att..fundera, diskutera vara lite upprörd kanske och ah [...] då är det klart att det följer med en och det tar tid och kraft”.

Konflikter kan synliggöra brister i organisation, sådant som behöver tydliggöras. Nora menar att tydliga gemensamma mål ökar gruppens produktivitet i sin strävan att uppnå målet.

Nora ” ja... hmm... Produktiviteten ökar absolut. Är det fungerande team med tydligt gemensamt mål ser du till att nå dit.”

I enlighet med informanternas resonemang menar Wheelan (2013:69) när team är fungerande och de gemensamt lyckats lösa konflikter ökar samarbetet och viljan att prestera vilket i sin tur innebär ökad produktiviteten. Både Baron (1991) och Tjosvold (1997) menar genom diskussion ökar förståelsen för varandras åsikter och problemet i säg. Detta möjliggör för det mest kvalificerade beslutet att fattas vilket leder till att gruppen arbetar efter ett enat tillvägagångssätt för att uppnå det gemensamma målet. Produktiviteten ökar då det råder enighet kring målen i gruppen.

Kajsa resonerar kring att konflikter kan handla om brister, som ovan nämnt, i arbetsredskapen eller att målen eller uppgifterna är otydligt formulerade. Genom att otydligheten uppmärksammas kan problemen åtgärdas. Tydlighet och struktur leder till ökad produktivitet. Tjosvold (1993:4) redogör för tydlighet i arbetsuppgifter kan spara tid som hade behövts läggas på att utgöra uppgiften igen. Han skriver vidare, i enlighet med Wheelans teori, att åtgärda otydligheter i strukturen ökar den gemensamma synen på målen vilket leder till att samarbete och produktivitet ökar (Tjosvold 1997:24-26).

#### **4.3.4 Minskad stressnivå**

När tre av informanterna talar i termer om förändring och ökad produktivitet menar de även att minskad mängd stress kan vara en positiv effekt av konflikter. De redogör för konflikter kan handla om brister i tydliggörande av vem som ska göra vad eller när uppgiften ska utföras. Otydlighet eller oenighet kan innebära ökad stress då meningsskiljaktigheterna kräver energi och tid vilket tas av den tid som egentligen ska spenderas på arbetsuppgiften, på samma sätt det eventuellt kan innebära att något tvingas utföra ökad mängd jobb än vad som egentligen krävs på grund av att folk inte sköter sina arbetsuppgifter av olika anledningar. Kajsa illustrerar ett exempel:

Kajsa ” ... framför allt om dom visste när och vad dom ska göra skulle det bli mycket lättare för oss. Vi skulle inte bli så stressade. I vår grupp får vi in saker för sent och det påverkar vårt jobb, vi blir stressade”.

Otydlighet bidrar till att stress uppstår. Två av informanterna menar att dessa typer av tillfällen skapar arga människor då de arbetar efter olika förutsättningar och förväntningar vilket kan leda till konflikter. Men att då uppnå en lösning till dessa typer av konflikter skulle innebära minskad stressnivå, vilket alltid är positivt. Holmgrens m.fl. (2011) studie kring stress bland yrkesverksamma kvinnor påvisar konflikter som en bidragande faktor till ökad stress vilket styrker informanternas resonemang. Vidare har det inte påträffats någon forskning som direkt redogör för minskad stress som positiv effekt av konflikter. Med det sagt ter sig effekten inte mindre trovärdig. Informanterna påvisar att minskad stress kan ses som ett resultat av konflikter som bidragande till att synliggöra behov av förändring, i enlighet med Baron (1991) och Tjosvold (1991 & 1993). Om stress uppstår som konsekvens av att något inte fungerar kan konflikten kring detta möjliggöra att åsikter uttrycks och visar vad som behöver förändras. Gör förändringen sig verklig kommer det få som effekt att stressen minskar. Cooper och Cartwrights artikel (1997) presenterar vad forskning framkommit till för strategier som kan minska stressnivån och däribland är omstrukturering av ett arbetsmoment något som kan leda till positiv effekt på stressnivån.

## **5 Diskussion**

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka individuella erfarenheter mina informanter har kring positiva effekter av konflikter. Inledningsvis besvaras studiens syfte och frågeställningar med diskussion integrerat. Först presenteras informanternas syn på arbetsplatskonflikter och därefter vilka förutsättningar de efterfrågar för att positiva effekter ska uppstå. Tillsist redogörs för vilka positiva effekter informanterna upplevt.

Jordan (2012:10) menar att professionella tenderar se mer positivt på konflikter. Studier visar att majoriteten av de som inte räknas som professionella har svårare att se just positivt på konflikter för de anser konflikter främst destruktiva (De Dreu 1997). I viss mån stämmer min undersöknings resultat överrens med detta



resonemang då informanternas syn på arbetsplatskonflikter är varierad. Trots denna till viss del negativa syn på konflikter visar resultatet att mina informanter ändå har relativt hög erfarenhet av positiva effekter. De har även väldigt klart för sig vilka förutsättningar de anser ökar möjligheter för dessa effekter att uppstå. Inför studien förväntades det aldrig att informanterna skulle redogöra för ”nya” effekter som konflikter kan generera och som därmed inte finns presenterad i någon tidigare forskning. Studiens syfte har huvudsakligen strävat efter att undersöka hur informanterna ser på positiva effekter för att sedan jämföra, stryka eller problematisera deras resonemang med den teori och forskning som finns publicerad. Trots detta har jag aldrig varit stängd för eller förringat möjligheten för informanterna att redogöra för nya effekter vilket var tur då en relativt ”ny” effekt faktiskt framträder ur deras utsagor.

## 5.1 Konfliktsyn

Min första frågeställning för studien är: ” Hur upplever informanterna konflikter?” Om än alla informanterna upplevt positiva effekter av konflikter och kan se något nödvändigt och bra i dem anser de fortfarande att konflikter skapar obehag, känslor av frustration och är ett hinder. En gick så långt och menar att konflikter endast kan ses som ett nederlag. Meningsskiljaktigheter däremot menar han kunde generera positiva effekter. Sammanfattningsvis kan summeras att det råder blandade känslor inför konflikter. Det är nog få som går in i en konflikt och känner främst glädje. Utkomsten och typ av konflikt kan variera och konflikten påverkar organisation och individ olika. Att fokusera på de positiva effekterna kan ge motivation till att bemöta och hantera konflikter så konstruktivt som möjligt för att undvika att behöva utstå de negativa effekterna.

Genom intervjuerna fick jag uppfattningen att informanterna tydligast kommer ihåg de negativa känslorna av konflikter och att de heller inte alltid tänker på de positiva effekterna som faktiskt har uppstått. De positiva effekterna blev som tydligast just när vi satt och diskuterade dem och det var då informanterna tog sig tid att tänka på det positiva som en effekt av konflikter. Det skulle kunna vara så att det positiva till viss del hamnar i skymundan av de negativa känslorna då dessa känslor är de som är lättast att komma ihåg.

## 5.2 Förutsättningar

Den andra frågeställningen för studien är ” Vilka förutsättningar efterfrågar informanterna för att uppnå positiva effekter av arbetsplatskonflikter?”. Informanterna redogör för fyra olika punkter som de förutsätter för att möjliggöra uppkomsten av positiva effekter. De fyra förutsättningar är: krav och förväntningar som *ledaren* bör uppfylla, konflikter behöver hanteras i ett *tidigt skede*, det ska vara *högt i tak*, åsikter måste uppmuntras och tillåtas att uttryckas samt vikten av att *kommunicera* konstruktivt.

De fyra förutsättningarna som efterfrågas tar alla på något sätt avstamp inom organisationskulturen. Jag skulle vilja ta tillfälle i akt och föra en kort diskussion kring konflikträdsla som faktor. Jag skulle vilja argumentera att organisationskulturen kan förklara en hel del, dock inte allt. Som resoneras kring av främst en informant är konflikträdsla en sådan faktor som kan ligga djupt rotad i människor av olika personliga anledningar. I hennes fall handlar situationen om en chef som hade ett undvikande beteende inför konflikter. I enlighet med Gelfand m.fl. (2012) studie så influerar ledaren både gruppen och organisationskulturen, vilket i detta fall då skulle kunna innebära att chefens undvikande beteende smittade av sig på arbetsgruppen. Informantens utsaga redogör dock för att gruppen såg chefens attityd mot konflikter som ett problem. De tog upp problemet med hen och fick en förklaring till varför chefen betedde sig som den gjorde vilket ledde till att gruppmedlemmarna fick en mycket djupare förståelse för chefen och dennes tidigare erfarenheter. Gruppmedlemmarnas förståelse bidrog till att chefens undvikande karaktär vid konflikter blev mer ”befogad”. Detta resonemang kan visa på:

1. Gruppen efterfrågar stöd av chefen vid konflikter vilket visar på att ledarens lösningsfokuserade inställning är en förutsättning vid konflikthantering
2. Gruppen agerade mot att vilja ha en mer lösningsfokuserad chef och arbetsgrupp trots att chefen var undvikande konflikter. Detta fall innebär att chefen inte fullt ut kan påverka organisationskulturen då gruppen inte betedde sig som chefen.
3. Chefen undvek konflikter trots att arbetsgruppen strävade efter en lösningsorienterad kultur. Omvänt visar det på att chefens erfarenheter och

konflikträdsla ligger så djupt rotad att trots en lösningsfokuserad arbetsgrupp var chefen fortfarande undvikande av konflikter.

Att komma i bukt med denna konflikträdsla kan i vissa fall vara väldigt svårt och besvärligt vilket innebär att en konflikträdd anställd kan bevara sin undvikande attityd inför konflikter trots en lösningsorienterad och samverkande organisationskultur. Med detta sagt argumenteras det för att vissa personliga egenskaper ibland är för starka för organisationskulturen att kunna rubba på.

### 5.3 Positiva effekter

Den tredje och sista frågeställningen för studien är ” Vilka positiva effekter kan enligt informanterna uppstå genom arbetsplatskonflikter?”. Informanterna redogör för fyra positiva effekter de anser att konflikter kan generera. Dessa positiva effekter är: *Relationerna* mellan parter och gruppmedlemmar *stärks* efter att konflikter hanterats och uppnått en lösning på ett lyckat sätt, konflikter kan visa brister inom organisationer vilka kan leda till *nödvändiga förändringar*, *produktiviteten kan öka* genom bland annat tydliga gemensamma mål som leder till att gruppen effektivt arbetar för att uppnå dem samt mängden *stress minskar*.

Trots att det som ovan nämnt inte förväntades att stöta på någon ”oupptäckt” effekt av konflikter visade sig fallet i viss mån vara så. Minskad stress som resultat av konflikter är en effekt jag inför studien inte stött på i någon annan vetenskaplig text ur detta perspektiv. Stress är ett ämne som är väl studerat och forskat kring, trots detta har jag haft svårt att finna några studier ur den positiva synvinkeln i förhållande till konflikter. Att redogöra för en effekt som i dagsläget är relativt outforskad är aningen oväntat, dock är informanternas resonemang kring effekten något som finns ytters intressant och spännande att kunna presentera.

Vidare går det aldrig med säkerhet säga att dessa förutsättningar garanterat kommer generera dessa effekter. I och med att studien inte presenterar ett enhetligt resultat, där alla informanter redogjorde för exakt samma punkter, kan jag inte med säkerhet påvisa att det är just dessa förutsättningar som leder till just dessa effekter. Även om studien resulterat i ett enhetligt resultat är studien, med endast sju informanter, för liten för att presentera några definitiva slutsatser. Resultatet visar dock sju personer

som alla upplevt något positivt av konflikter vilket ökar trovärdigheten att konflikter inte endast genererar destruktiva effekter. Vad som vidare ökar trovärdheten för min studies resultat är att tidigare forskning argumenterar och redogör för liknade resultat samt att teori stärker de resonemang informanterna för.

## 5.4 Förslag till vidare forskning

Som ovan nämnt visar studiens resultat till viss del stämna överens men Jordans resonemang att professionella ser mer positivt på konflikter. Emellertid visar resultatet även på en ganska hög erfarenhet av positiva effekter bland informanterna. Detta förhållande leder till att det finns intressant att fördjupa sig och göra en jämförande studie mellan de professionella och ”icke-professionella”. Vad som vidare kan studeras är skillnader och likheter mellan chefer och medarbetare. Denna studie har avgränsat sig mot att inte särskilja informanternas utsagor mellan befattningarna men detta är något som kan finnas intressant att fördjupa sig i med ett jämförande perspektiv.

De erfarenheter av konflikter informanterna resonerar och redogör för påvisar att det finns mycket positivt att hämta från konflikter om de sköts på ett tillfredsställande sätt. Kring stärkta relationer, förändring samt ökad produktivitet finns i dagsläget en hel del forskning som påvisar verklighetsförankringen av dessa effekter. Det finns inom ämnet konflikter flera studier som redogör stress som en konsekvens av konflikter. Jag skulle dock vilja uttrycka en viss avsaknad av forskning kring minskad stressnivå som effekt av konflikter. Baserat på detta vill jag med min studie visa och uppmuntra att utrymme finns till vidare forskning kring stress inom konflikter ur den mer positiva synvinkeln. Kan vissa typer av konflikter minska stressnivån?

Vidare anses studien tyvärr inte gå tillräckligt djup inom sak- och relationskonflikter för att kunna presentera en slutsats att de olika typerna av konflikter genererar olika effekter enligt informanterna. Det finns i dagsläget en rad olika studier angående sak- och relationskonflikter som framhåller olika resultat för vilka effekter konflikterna genererar. Den lilla studien berör ämnet, då det inte var prioriterat i syftet, kan ändå måla en bild av att några av informanterna anser relationskonflikter mer besvärliga

och svårhanterade än sakkonflikter. Baserat på detta och att studier fortfarande är motsägande varandra kan indikera på att ämnet fortfarande efterfrågar mer forskning.

## 5.5 Slutsats

Konflikter kan vara störande för många situationer och bidra med negativa effekter men de kan även föra mycket gott med sig om de hanteras på rätt sätt. Genom existensen av konflikter uppstår positiva möjligheter för en organisation och att bemöta konflikter istället för att undvika dem minskar risken för de negativa och destruktiva effekterna att uppstå samtidigt som möjligheten att uppnå de positiva effekterna ökar. Konflikter är oundvikligt inom arbetsplatser och studien visar trots konflikters negativa rykte att det finns fördelar med dem. Med det onda kommer det goda, hålls en konflikt på konstruktiv nivå kan de positiva effekterna te sig många. Detta är något som är intressant att studera ur det arbetsvetenskapliga fältet då de kan öka båda individer och organisationers välmående.

## 6 Litteratur- och källförteckning

Allwood, Carl Martin & Erikson, Martin G. (1999) "Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper" Lund: Studentlitteratur

Baron, Robert A. (1991) "Positive effects of conflict: A cognitive perspective" *Employee Responsibilities and Rights Journal* Volume 4, Issue 1

Bryman, Alan (2011) "Samhällsvetenskapliga metoder" Liber AB

Cooper Cary L. & Cartwright Sue (1997) "An intervention strategy for workplace stress" *Journal of Psychosomatic Research*, Volume 43, No 1

De Dreu, Carsten K W (1997) "Productive conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue" I Carsten K W De Dreu, Evert Van de Vliert, *Using Conflict in Organizations*, London: SAGE Publications

De Dreu, Carsten K. W. & Weingart, Laurie R. (2003) "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis" *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, No. 4

Deutsch, Morton (1994) "Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research" *Journal of Social Issues*, Volume 50, Issue 1

Deutsch, Morton, Coleman, Peter T. & Marcus, Eric C. (2006) "The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice" San Francisco: Jossey Bass

Ekstam, Kjell (2004) "Handbok i konflikthantering" Liber

Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein & Ronning, Rolf (1998) "Introduktion till organisationsteori" Lund: Studentlitteratur AB

Gelfand, Michele J., Leslie, Lisa M., Keller, Kirsten & De Dreu, Carsten K W. (2012) "Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences" *Journal of Applied Psychology* Vol. 97, No. 6

Glasl, Friedrich (1999) "Confronting conflict" Stroud: Hawthorn Press

Holmgren, Kristina, Fjällström, Malin & Lundgren, Gunnel Hensing (2011) "Arbetsrelaterad stress hos yrkesverksamma kvinnor som söker till primärvården för muskuloskeletala eller psykiska besvär" *Socialmedicinsk tidskrift* 5

Jordan, Tomas (2012) "Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen" Lärarförbundet

Simons, Tony L. & Peterson, Randall S. (2000) "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1

Tjosvold, Dean (1991) "Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict"  
Employee Responsibilities and Rights Journal Volume 4, Issue 1

Tjosvold, Dean (1993) "Learning to Manage Conflict: Getting People to Work  
Together Productively" Maryland: LEXINGTON BOOKS

Tjosvold, Dean (1997) "Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity  
and Individuality" I Carsten K W De Dreu & Evert Van de Vliert, *Using Conflict in  
Organizations*, London: SAGE Publications

Tjosvold, Dean (2008) "The conflict-positive organization: it depends upon us"  
Journal of Organizational Behavior. Volume 29, Issue 1

Tjosvold, Dean, Wong, Alfred S.H. & Feng Chen, Nancy Yi (2014) "Constructively  
Managing Conflicts in Organizations" Annual Review of Organizational Psychology  
& Organizational Behavior, Vol. 1, Issue 1

Trost, Jan (2010) "Kvalitativa intervjuer" Lund: Studentlitteratur AB

Vetenskapsrådet (2015) "Forskningsetiska principer inom humanistisk-  
samhällsvetenskaplig forskning". [Hämtad: 150424]

Wheelan Susan A. (2013) "Att skapa effektiva team" Lund: Studentlitteratur

## **Bilaga 1**

Vad är en arbetsplatskonflikt för dig?

Har du varit med om någon arbetsplatskonflikt du vill berätta om?

Hur hanterade du situationen?

- Alternativt hur tror du att du skulle gå tillväga för att hantera situationen?

Hur påverkar konflikter dig som individ?

Hur påverkar konflikter arbetsgruppen?

Hur påverkar en löst konflikt dig som individ?

Hur påverkar en löst konflikt arbetsgruppen?

Finns nog kompetens inom företaget för att hantera uppstådda konflikter?

Vad förutsätter du att företaget ska bidra med för att underlätta en lösning till konflikter?

- Är detta något företaget bidrar med?