



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI
OCH ARBETSVETENSKAP

NÄRVARANDE, UNDVIKANDE, UTVECKLANDE

Konflikthanterande ledares strategier

Jimmy Lanängen

Uppsats
arbetsvetenskap,
15 hp:
Handledare:
Thomas Jordan
Termin/år: ht -21



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Abstract

Titel: Närvarande, undvikande, utvecklande. Konflikthanterande ledares strategier

Författare: Jimmy Lanängen

Handledare: Thomas Jordan

Examinatorer: Per-Ola Börnfelt

Typ av arbete: Examensarbete för kandidat i arbetsvetenskap, 15 hp

Tidpunkt: Ht -21

Antal tecken inkl. blanksteg: 69 479

Syfte och frågeställningar: Syftet med studien är att bidra till en djupare förståelse för vad det är som gör att ledare antingen själva tar tag i en konflikt och hanterar den alternativt inte tar tag i den, utan lämnar den till medarbetarna själva att hantera. Analys görs genom att utvärdera hur ledarna i studien rör sig inom *the managerial grid model*, och på så sätt kan också ett bidrag till ökad förståelse för själva modellen ges. Frågeställningarna är således: *Vad uppger ledare är orsakerna till att de själva väljer att genom aktiv handling ta ansvar för en viss konfliktsituation medarbetare emellan? Vad uppger dessa ledare å andra sidan att det är som får dem att undvika att göra detsamma i andra situationer? Hur rör dessa ledare sig inom the managerial grid model när de aktivt konflikthanterar alternativt inte gör det? Vilken roll uttrycker de att begreppet närvaro spelar i fråga om att hantera konflikter framgångsrikt?*

Metod och material: Semistrukturerade intervjuer med åtta ledare.

Huvudresultat: Ledare konfliktintervenerar aktivt när gruppen blir allt för upptagen med antingen sakfrågan eller relationerna och orienterar sig mot relationer när sakfrågan får för stort fokus samt mot sakfrågan när relationer får för stort fokus. De undviker konflikter av strategiska skäl med avsikt att utveckla en långsiktigt lärande organisation, vilket förväntas uppstå då de släpper på kontrollen över sakfrågan, relationerna samt tiden. De orienterar sig då huvudsakligen bort från både sakfrågan och relationerna. Resultatet visar också att mental närvaro upplevs som helt avgörande för ledares möjlighet att på ett strategiskt sätt kunna hantera konflikter.

Nyckelord: Konflikthantering, the managerial grid model, transformativt ledarskap

Innehåll

1. Introduktion	1
2. Syfte och frågeställningar	2
3. Tidigare forskning	3
3.1. Att konfrontera sakfrågan eller att undvika konfrontation	3
3.2. The managerial grid model	3
3.3. Konfliktstrategier hos ledare	5
3.3.1. <i>Tvinga/dominera och foga sig/tillmötesgå som konflikthanteringsstrategi för ledare</i>	6
3.3.2. <i>Dra sig undan/undvika som konflikthanteringsstrategi för ledare</i>	7
3.3.3. <i>Samarbeta/integrera som konflikthanteringsstrategi för ledare</i>	7
3.3.4. <i>Kompromiss som konflikthanteringsstrategi</i>	8
4. Övriga teoretiska ramverk	9
4.1. Konfliktdefinition	9
4.2. Status och konflikthanteringsstil	9
4.3. Ledarens närvaro	10
5. Metod	11
5.1. Intervjuerna	12
5.2. Deltagarna	13
5.2.1. <i>Etiska aspekter</i>	14
5.3. Analysmetodik	14
6. Resultat och analys	15
6.1. Varför ledare väljer att intervensera i en konflikt	15
6.1.1. <i>En väl förberedd organisation gör konflikthantering naturlig</i>	16
6.1.2. <i>Den erfarna ledaren: Vallhunden som vallar gruppen bort från både ett allt för starkt fokus på relationer så väl som ett för starkt fokus på sakfrågan</i>	17
6.2. En ledare undviker konfliktintervenering med avsikt att släppa på kontrollen	18
6.2.1. <i>Att släppa på kontrollen över sakfrågan</i>	19
6.2.2. <i>Att släppa på kontrollen över relationerna</i>	20
6.2.3. <i>Att släppa på kontrollen över tiden</i>	20
6.3. Det närvarande ledarskapet.....	22
6.3.1. <i>Ledaren som forskare och utredare</i>	22
6.3.2. <i>Förmågan att skapa en känsla av äkta närvaro</i>	23
6.3.3. <i>Vid behov agera direkt</i>	24
7. Diskussion	25
7.1. Skulle begreppet ”kompromiss” kunna omvärderas när MGM appliceras på ledare?	26
7.1. Metoddiskussion	29
7.2. Förslag till framtida forskning	30

1. Introduktion

Arbetsplatskonflikter är ett problem som plågar otaliga organisationer och företag (Arbetsmiljöverket, 2021b; Rahim, Magner & Shapiro, 2000; De Dreu & Van de Vliert, 1997). Lämnas de utan åtgärd eller hanteras bristfälligt, kan detta få allvarliga negativa konsekvenser för enskilda individer samt skada den övergripande arbetsmiljön, för att inte tala om den skadliga inverkan det kan ha på organisationens effektivitet (Jordan & Lundin, 2001; Folger, Poole & Stutman, 2018). Som ett svar på detta har det inom svenskt arbetsliv och svensk arbetsmiljölagstiftning tagits fram tämligen ambitiösa policys och regelverk rörande organisatorisk och social arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2021a), och konflikthantering är idag ofta en punkt på arbetsmiljöagendor och får ofta uppmärksamhet i texter som berör ledarskap så väl som arbetsmiljö (Ledarna, 2021; Fackförbundet ST, 2021; Arbetsliv, 2016 november).

Redan 1964 presenterade Blake och Mouton (1964) en modell för hur ledarskapsstilar kan kategoriseras utifrån ledarens syn på och hanteringen av konflikter. Genom att orientera sig antingen mot eller från sakfrågan och produktivitet respektive intresse för människor och relationer, så kunde modellen, som kallas *the managerial grid model*, användas för att analysera och förstå olika ledarskapsstilar och deras inverkan på organisationen, processer och aktiviteter samt de människor som utgör den (Cho, Yi & Choi, 2018; Holta & DeVore, 2005). Den har sedan dess utvecklats och modifierats och idag finns det ett antal versioner av den, utformade av olika forskare (Sorenson, Morse & Savage, 1999).

Den dimension eller axel i modellen som avser intresse för och fokus på människor och relationer är idag mycket väl utforskad. Den har exempelvis utforskats genom forskning på uppgiftsorienterat kontra relationsorienterat ledarskap (se nedan) och genom forskning på individualistiska kontra kollektivistiska kulturer (Morris & Peng, 1994; Jones & Harris, 1967; Masuda & Nisbett, 2001). Den andra dimensionen eller axeln i modellen, den som avser till vilken grad man orienterar sig mot sakfrågan och produktivitet alternativt undviker detta, har dock förblivit tämligen outforskad, och detta har således också frågan om varför en ledare väljer att försöka förmå konfliktparter att öppet konfrontera konfliktn frågan alternativt varför hen väljer att inte göra detta och istället undviker öppen konflikt. Modellen har också blivit kritiserad för att exkludera situationsbundna faktorer, vilket föreslagits göra den allt för teoretisk och "klumpig" vid analys av faktiska situationer (Bass, 1990; Sorenson, Morse & Savage, 1999). Forskning lik den som legat till grund för modellen fungerar, enligt mig, till viss del i samma tradition som kognitiv psykologi, där man till stora delar antar att det finns universella psykologiska processer som orsakar konflikter och där ett centralt tema är orsak och verkan (Jørgensen &

Philips, 2002). Min studie fokuserar istället på den *situationsbundna* ”gråzon” som återfinns mellan att konflikter inte anses vara ett problem och att de plötsligt anses behövas åtgärdas.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra till en djupare förståelse för vad det är som gör att ledare antingen själva tar tag i en konflikt och hanterar den alternativt inte tar tag i den, utan lämnar den till medarbetarna själva att hantera. Vid analys har jag använt *the managerial grid model*; Genom att studera hur ledare orienterar sig och rör sig i modellen när de konfliktintervenerar alternativt väljer att inte göra det, så kan detta eventuellt ge oss en bättre förståelse för *båda* de två dimensionerna i modellen och alltså också säga något om ledares strategier i dessa situationer. Vid genomförd pilotstudie fick jag också en stark känsla av att begreppet närvaro skulle komma att bli en stor del av intervjusvaren, och taget kritiken vissa forskare ger uttryck för, att *the managerial grid model* exkluderar situationsbundna faktorer, så blev jag därmed intresserad av att undersöka också vilken roll närvaro uppges spela rörande ledarens förmåga att framgångsrikt hantera konflikter, då en konflikthanteringsstrategi knappast är situationsbunden om ledaren inte på ett eller annat sätt närvarar i situationen. Därför är mina frågeställningar:

- Vad uppger ledare är orsakerna till att de själva väljer att genom aktiv handling ta ansvar för en viss konfliktsituation medarbetare emellan?
- Vad uppger dessa ledare å andra sidan att det är som får dem att undvika att göra det-samma i andra situationer?
- Hur rör dessa ledare sig inom *the managerial grid model* när de aktivt konflikthanterar alternativt inte gör det?
- Vilken roll uttrycker de att begreppet närvaro spelar i fråga om att hantera konflikter framgångsrikt?

3. Tidigare forskning

3.1. Att konfrontera sakfrågan eller att undvika konfrontation

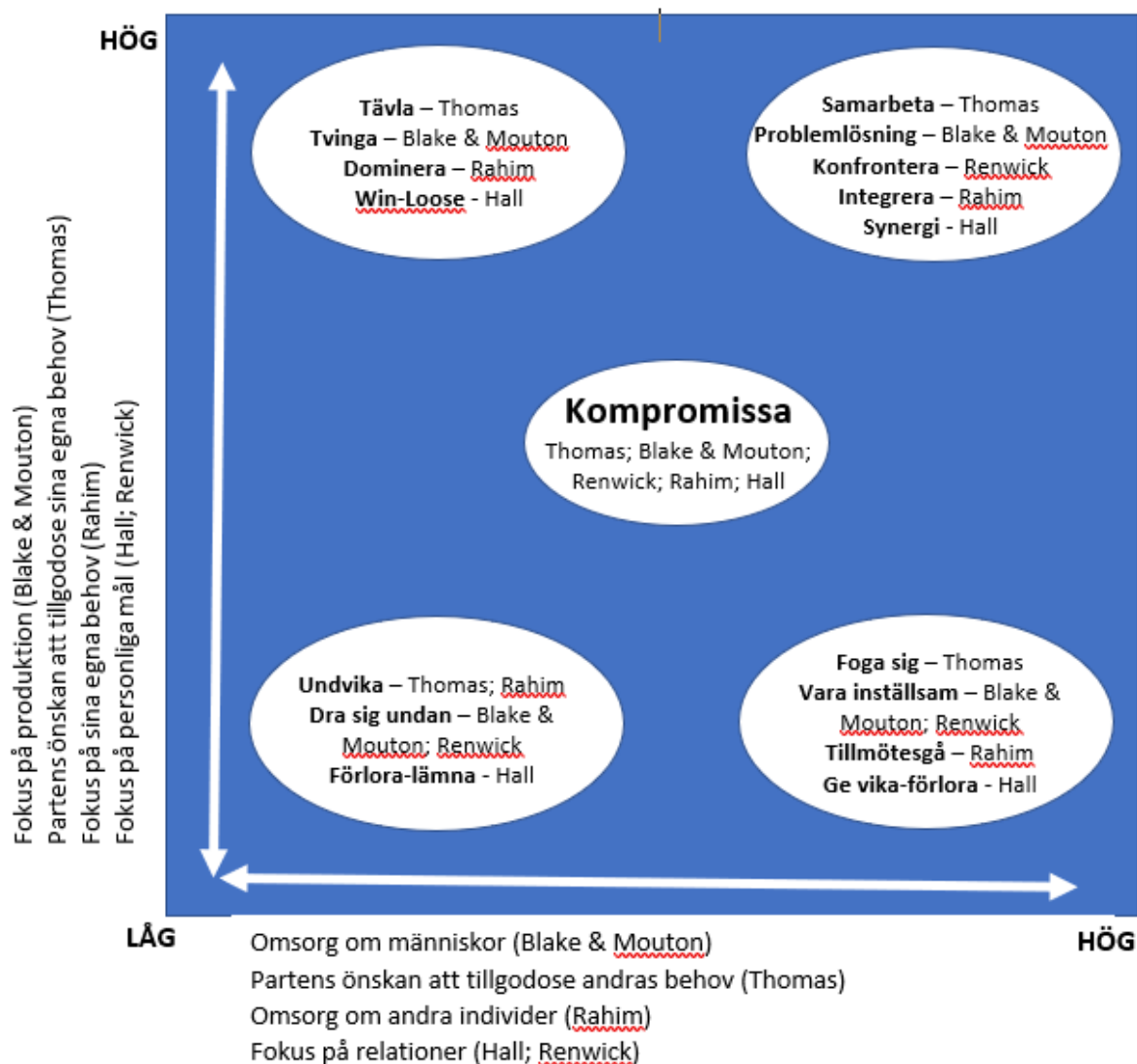
Forskning har påvisat att en öppenhet för att lyfta konflikter i ljuset och arbeta med dem på ett genomgripande och transparent sätt ökar produktiviteten i en organisation, medan undvikande beteende i konfliktsituationer på motsvarande sätt är kontraproduktivt (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Värdet av öppen diskussion och direkt konfrontation i konfliktsituationer har påvisats i ett flertal studier (De Dreu, Weingart & Kwon, 2000) samtidigt som konflikthanteringsexperter lyfter fram så kallad differentiering, alltså att lyfta konfliktfrågan i ljuset och konfrontera den även då den medför heta känslor, som nödvändig för att fortsatt konflikthantering på allvar ska kunna resultera i att konflikten löses (Folger, Poole & Stutman, 2018). Wang (2006) argumenterar dock för att undvikande av öppen konflikt kan vara både effektivt och önskvärt, då insatserna en konfrontation kräver är för stora eller då det är svårt att rättfärdiga en intervention. Roloff och Ifert (2000) menar att undvikande av själva konfliktfrågan har fått allt för lite uppmärksamhet som konflikthanteringsstrategi, och frågar sig om inte framgångsrika relationer kan behöva en balans av konfrontation och undvikande för att fungera (Caughlin & Golish, 2002; Dailey & Palomares, 2004). Forskning indikerar också att då relationen är stark, kan ett undvikande av öppen konflikt stundtals vara en framgångsrik konflikthanteringsstrategi, medan detta sannolikt inte är fallet då det rör sig om svaga relationer (Tjosvold & Sun, 2002).

3.2. The managerial grid model

The managerial grid model (MGM) illustrerar de olika inriktningar man kan välja att orientera sig mot när man hanterar en konflikt. Modellen var från början tänkt att belysa och diskutera ledarskapsstilar, och var alltså i sin ursprungliga form närmare knuten till ledarskapsstrategier med tillhörande taktiker (Blake & Mouton, 1964) än till mer teknisk konflikthantering. I linje med MGM så är idag ett vanligt sätt att analysera ett visst ledarskap att försöka utröna hur uppgifts- alternativt relationsorienterat det är, och mycket kort sammanfattat kan man uttrycka det som att ett *uppgiftsorienterat* ledarskapsbeteende kommer till uttryck då man skapar en tydlighet ifråga om *vad* som ska göras, *hur* det ska göras och *när* det ska vara klart,

medan ett *relationsorienterat* ledarskapsbeteende fokuserar på att lyssna, coacha och bygga upp gruppdynamiken (Yukl, 2010; Fiedler, 1967 refererad i Alvi & Rana, 2019).

MGM används idag också för att analysera konflikter utan direkt koppling till ledarskapet. Sorenson, Morse och Savage (1999) har sammanställt ett antal versioner i en figur, och det är den sammanställningen som visas i *Figur 1*. Här har jag dock vänt på X- och Y-axeln med anledning av att detta synes blivit praxis inom svensk litteratur rörande konflikthantering.



Figur 1. Olika versioner av MGM sammanställt av Sorenson, Morse och Savage (1999, s. 27; begreppen översatta av mig). Texten i de vita cirkelarna avser möjliga konflikthanteringsstrategier.

När ledarens främsta intresse ligger i arbetsuppgiften, minskar intresset för människor, vikten av den mänskliga faktorn minimeras och ledaren kommer att använda sig av *auktoritativt*

och *dominant* ledarskap. När ledarens fokus på arbetsuppgiften minskar, så ökar istället intresset för människor, och chansen att hen då *kompromissar* för att kunna se till både produktivitet så väl som medarbetarna ökar då. Minskar intresset för själva arbetsuppgiften och kortsiktig produktivitet än mer, och intresset mänskliga intressen kommer i starkt fokus, så kommer ledaren att själv *anpassa* sig allt mer till medarbetarna, atmosfären på arbetsplatsen blir allt viktigare, och ledarstilen omnämns ibland som *demokratisk*. Ett ledarskap som orienterar sig mot win-win-situationer, där ett fokus på både arbetsuppgiften eller relationerna upprätthålls och där alla är involverade, är ett så kallat *integrativt* ledarskap, på engelska ibland omnämnt som *team management*. I de fall ledaren inte visar något större intresse för vare sig arbetsuppgiften eller medarbetare, så kan hen kategoriseras som *undvikande* och utövar då ett *kraftlöst* ledarskap (Blake & Mouton, 1964; Borkowski, 2015).

Forskning stöder uppfattningen att ett integrativt ledarskap med den samarbetande anda den medför på långt sikt skapar de effektivaste organisationerna (Rahim, Magner & Shapiro, 2000). Men det kan också noteras att trots olika vinklingar och tolkningar av vad ledarens strategier innebär då hen orienterar sig ut mot något av hörnen i modellen, så kvarstår kompromiss som ett slags varken-eller-alternativ, där ingen av forskarna vare sig utforskar eller utvecklar positionen i rutnätet utifrån ledarskapsrollen. Ledarskapsstilen som karaktäriserar denna ”kompromiss” benämns av olika forskare som *middle of the road management*, *organization man management*, *dependent pendulum* alternativt bara som 5,5 på en skala (Pheng & Lee, 1997; Strong m.fl., 2013; Borkowski, 2015). När det kommer till analys av organisationen eller då man ska ta strategiska organisatoriska beslut, tillför den här ”medelvägen” inte särskilt mycket, då positionen i modellen inte ger någon indikation på vilken sorts beslut eller vilken typ av handlingsmönster som strategin leder till eller som blir effekten av den (Knop, 2015). Istället indikerar ”kompromiss” i detta fall ”lite av allt” eller ”alla inriktningar är möjliga”. Det kan också noteras att kvinnor i allmänhet använder mer kompromissande ledarstil jämfört med män, som i sin tur i allmänhet oftare använder en autokratisk ledarstil (Holt & DeVore, 2005).

3.3. Konfliktstrategier hos ledare

Forskning har visat att ledare i allmänhet finner strategiska skäl för att vid olika tillfällen använda strategier ur alla de fyra inriktningar som finnes i MGM (Rahim, 1977; Philips & Cheston, 1979). Det är dock viktigt att påpeka att en individs grundläggande inställning och förhållningssätt till konflikter inte direkt måste avspeglas i de beslut man tar eller de handlingar

man utför. Medan den grundläggande inställning en ledare har till konflikter är ett resultat av inlärt beteende i en social kontext (Ting-Toomey, 1994), så kan beslut och handlingar mycket väl istället vara en del av en vald ledarskapsstrategi. Vilken strategi en individ väljer avgörs bland annat av vilka mål hen har (Greene, 1997; Wilson, 2005). Och dessa mål kan vara en del av strategier knutna till ledarskapsrollen så väl som till personliga strategier. En ledares fattade beslut och agerande i konfliktsituationer kan alltså vara mer eller mindre ett resultat av antingen ett personligt förhållningssätt man har till konflikter, en tydligt vald strategi man håller sig till, eller en blandning av dem båda, men som Yang (2015) påpekar så kan det för medarbetarna dock vara svårt att uppfatta denna skillnad.

3.3.1. Tvinga/dominera och foga sig/tillmötesgå som konflikthanteringsstrategi för ledare

Forskning indikerar att ledare, då konflikt uppstår medarbetare emellan, enligt egen utsago har en preferens för kompromissande alternativt dominerande ledarskapsstil (Drory & Ritov, 1997). Det går i linje med forskning som visar att individer med större makt till sitt förfo-gande också är mer benägna att använda direkta och explicita taktiker än de med mindre makt, som snarare använder sig av mer passiva taktiker så som anpassning och undvikande (Kipnis & Schmidt 1988). Detta trots att sådana förstnämnda taktiker inte är att förknippa med långsiktig tidsbesparing (Philips & Cheston, 1979).

Det finns inga övertygande bevis för att en orientering mot konfrontation alternativt konsensus skulle vara mer knutet till individualistiska kulturer än till kollektivistiska kulturer, då forskning har uppvisat både varierande och motstridiga resultat (Wang, 2006; Cai & Fink, 2002; Oetzel, Garcia & Ting-Toomey, 2008). Bland annat Hofstede (1980), men också andra forskare (Morris m.fl., 1998; Triandis, McCusker & Hui, 1990), menar dock att även om en strävan att nå konsensus, det vill säga att orientera sig bort från öppen konflikt, är mycket vanligt förekommande i individualistiska länder, så har strategin som sådan ett betydligt lägre anseende som konfliktstrategi i individualistiska länder än i kollektivistiska länder, och det finns rikt med forskning som visar hur social harmoni och interpersonella förhållanden har mindre värde i individualistiska kulturer än i kollektivistiska kulturer (Ohbuchi & Takahashi, 1994). Att foga sig/tillmötesgå har alltså lägre anseende i västvärlden än det att tvinga/dominera i en konfliktsituation.

3.3.2. Dra sig undan/undvika som konflikthanteringsstrategi för ledare

Det finns omfattande forskning som påvisar vikten av att upprätta kontakt mellan två parter för att goda relationer ska kunna uppstå (Dovidio, Love, Schellhaas & Hewstone, 2017). Forskning har också visat att då chefer och ledare de facto själva är i konflikt med medarbetare, så använder de sig i första hand av integrativ strategi (samarbeta/konfrontera). Men om denna strategi inte fungerar, tar de till undvikande strategi (Rahim, 1986). Särskilt mycket forskning rörande undvikande som *ledarskapsstrategi* finns dock inte.

Att ignorera en konflikt är, som Norman och Öhman (2011) påpekar, förvisso också ett sätt att hantera den, även om det är ett långsiktigt ineffektivt sätt att hantera den. Istället för att ha en dämpande effekt, kan ett sådant undvikande av att adressera konflikten potentiellt förstärka känslan av orättvisa och känslan av att organisationen ägnar sig åt politiskt spel (Yang, 2015). Wang (2006) poängterar dock att undvikande av en konfliktsituation mycket väl kan vara en strategi för att undvika att konfliktparterna tappar ansiktet inför organisationen, snarare än att det handlar om ett partiskt alternativt negligierande ledarskapsbeteende. I en studie av Oetzel m.fl. (2001) lades till exempel fram bevis för att man inom individualistiska kulturer bryr sig mindre om att rädda ansiktet på andra parter (jämfört med inom kollektivistiska kulturer) samt att man är mån om sin image och har som målsättning att vinna konflikter. Wang (2006) menar till och med att undvikande och anpassning som explicita konflikthanteringsstrategier helt enkelt har blivit förbiset i västvärlden.

3.3.3. Samarbeta/integrera som konflikthanteringsstrategi för ledare

Svårare är det att beskriva den integrativa konfliktstrategin (samarbeta/konfrontera) för ledare, då den avser ett resultat av ledarskapet, inte själva strategin. Ledaren arbetar på ett sådant sätt att konfrontation sker, dock utan den brist på tanke om relationerna som tvinga-/dominerastrategin innebär, och samarbete och integration uppstår som ett direkt resultat av detta. På så sätt motsvarar det integrativa ledarskapet i samarbete/konfrontera-hörnet i MGM till stora delar ett så kallat *transformativt ledarskap*. Med referens till Bass och hans verk (1985 och 1996) samt McGregor Burns (1978) så definierar Yukl (2013) det transformativa ledarskapet som följer: "Transformerande ledarskap vädjar till anhängares moraliska värderingar i ett försök att öka deras medvetenhet om etiska frågor och att mobilisera deras energi och resurser för att förändra institutioner" (s. 312, egen översättning). Lättare kan det vara att förstå det transformativa ledarskapet genom att se verkningarna av det.

Med transformativt ledarskap känner anhängarna tillit, beundran, lojalitet och respekt gentemot ledaren, och de är motiverade att göra mer än de ursprungligen förväntade sig. Ledaren utvecklar och motiverar följare genom att (1) göra dem mer medvetna om vikten av uppgiftsresultat, (2) förmå dem att överskrida sitt eget intresse för organisationens eller gruppens skull, och (3) aktivera deras behov av utveckling (Yukl, 2013, s. 313, egen översättning).

Här är det tydligt att både sakfrågan och produktiviteten är av vikt samtidigt som intresset för organisationen och gruppen, det vill säga relationerna, vidmakthålls, och detta i kombination med fokus på medarbetarens personliga utveckling.

3.3.4. Kompromiss som konflikthanteringsstrategi

Begreppet kompromiss i konfliktsammanhang beskrivs av Folger, Poole och Stutman (2018) bland annat som följer.

Att kompromissa involverar en viss bestämdhet och en viss samarbetsvillighet eftersom det krävs av båda parter att de ger upp några av sina behov för att istället tillgodo se andras behov... De som kompromissar avser att skapa empowerment både för dem själva och andra eftersom delad kontroll är grundläggande i det givande och tagande kompromissande innebär [...] Kompromisser resulterar ofta i en låg grad av engagemang från parterna eftersom de tvingar parterna att ge upp något de vill ha. Med tillfredställelsen som kommer av att uppnå ett antal mål kommer också bitterheten i att ha måst gett upp andra mål (s. 120, 121, egen översättning).

Men här är det viktigt att komma ihåg att definitionen i boken citerat är taget ur utgångspunkt från konfliktpartsperspektivet, alltså som att man själv skulle vara inblandad i en konflikt. Att ”kompromissa” är både logiskt och rimligt när man själv är en konfliktpart, också då man samtidigt har en ledande befattning (Rahim, 1986). Och rent teoretiskt kan man förstås alltid anse att en ledare, så fort hen blir varse om en konflikt och än mer om hen faktiskt intervenerar i en konflikt också blir en del av konflikten i och med sitt önskemål om att parterna ska agera för att avsluta konflikten.

4. Övriga teoretiska ramverk

4.1. Konfliktdefinition

Konflikter kan definieras uppstå när

en eller flera parter har **önskemål** de inte är villiga att släppa och upplever att någon annan **blockerar** dem från att tillgodose dessa önskemål. När blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks **frustration**, som driver minst en av parterna att **agera** på ett eller annat sätt gentemot den andra parten (Jordan, 2014, s. 8).

Forskare och experter beskriver konflikter som både komplexa och svåra att identifiera i vardagen, samtidigt som de förklaras uppstå naturligt i vår närhet många gånger om dagen (Abigail & Cahn, 2011; Jordan, 2015; Wang, 2006; Tenzin & Ting-Toomey, 2020). Vi upplever alltså blockerade önskemål många gånger om dagen, men vi tänker oftast inte på dessa upplevelser som konflikter. Vid någon punkt på en tidslinje har frustrationen blivit så stor att vi funderar på att agera gentemot en annan part, men en del av det svåra i konflikthantering synes alltså ligga i när något naturligt och vardagligt övergår i något som känns ”onaturligt” och problematiskt.

4.2. Status och konflikthanteringsstil

Graden av *status* du erhåller är baserat på huruvida berörda individer respekterar dig och är stolta över dig (Berger, Rosenholtz, & Zelditch, 1980). Det innebär att även om vår önskan att erhålla hög status är ett grundläggande mänskligt motiv till hur vi agerar (Anderson, Hildreth & Howland, 2015), så är status ur ett organisationsperspektiv byggt på gruppens respekt för dig. I din roll som ledare förväntas du att generera resultat genom att sätta upp och nå mål med hjälp av skicklig strategi och taktik, eller som Rother (2013) definierar ledarskapet: ”Systematisk strävan efter önskade förhållanden genom att använda mänskliga förmågor på ett samordnat sätt” (s. 19). Forskning visar också att individers förtroende för en ledare beror på hur framgångsrik hen är ifråga om att uppnå satta mål och hantera särskilda situationer (Gissner & Knippenberg, 2008; Lord, Binning, Rush & Thomas, 1978; Phillips & Lord, 1981). Enligt *social identity theory* beror medarbetarnas stöd också på hur framgångsrik ledarens strategier

är ifråga om att upprätthålla och förstärka gruppens identitet (Reicher, Haslam & Hopkins, 2005; Gleibs & Haslam, 2016) och enligt *self-categorization theory* så ökar en individs status inom grupper allt mer ju mer hen framstår som en förebild (van Knippenberg & Hogg, 2003; Hogg & Williams, 2000). Delar gruppen ledarens känsla av att meningen med att de befinner sig på arbetsplatsen är att arbeta med leverans/sakfrågan, så ökar ledarens status när hen betonar produktiviteten/sakfrågan, eftersom hen då framstår som en förebild. Samtidigt förväntas du som ledare att vara bra på att förstå mänskligt beteende och vara taktfull i ditt sätt att förhålla dig till det, eller som Alvesson och Sveningsson (2012) definierar ledarskap: ”Ledarskapet... är främst upptaget av vad folk tänker och känner...” (s. 311). Detta går i linje med forskning som visar hur beundran för andra individer bygger på att man uppfattar dem som samtidigt *både* kompetenta *och* varma till sin personlighet (Fiske, Cuddy & Glick, 2007). Det innebär att ju mer en ledare i sin ledarroll lyckas att närma dig vad gruppen uppfattar som framgång i båda dimensioner, desto högre status erhåller hen. Ju närmare hen kommer det integrativa ledarskapet i MGM, desto högre status erhåller hen. Och bland berörda individer värderas status högre än makt (Anderson & Willer, 2014).

4.3. Ledarens närvaro

Med närvaro avses förstås fysisk närvaro, så som att vara på plats för att kunna iaktta processer och ha möjligheten att samtala med berörda om dessa processer. Men begreppet närvaro kan också ses som ett samlingsbegrepp för uppmärksamhet, inlevelse och respekt (Crawford, 2005 refererad i Byréus, 2012). Langer (2009) definierar närvaro som ”ett flexibelt sinnestillstånd där vi är aktivt engagerade i nuet, lägger märke till nya saker och är känsliga för sammanhang” (refererad i Kramer, 2020, s. 158). En viktig aspekt av närvaro är också att stanna kvar i situationer även då de blir obehagliga, så att man förmår sig att undvika att fly dem och istället kan fokusera på de viktiga elementen i dessa situationer. Därmed ger man som ledare sig själv chansen att uppfatta och uppmärksamma situationers karakteristika och de krafter som återfinns i dem (Silsbee, 2018 refererad i Schlak, 2019). Som Sorenson m.fl. (1999) argumenterar för, så finns det behov av en mer komplex modell för de underliggande dimensioner som determinerar ledares strategier vid konflikthantering. Och Bass (1990) påpekar också hur MGM exkluderar just situationsbundna faktorer. Men ledaren blir situationsbunden först när hen är närvarande.

Som ett dåligt alternativ till ledarskaplig närvaro kan begreppet *neglektiv styrning*, från engelskans *neglect*, ställas, vilket Carlström (2007) översätter till ”diskret styrning av antaganden och föresatser”, och som innebär att man vid brist på information på en högre nivå i linjen, rättfärdigar detta med motiveringen att man på denna nivå inte heller *behöver* mer information, då det är individer på en lägre nivå i organisationen som bör och kommer att ta beslut om hur något ska verkställas, alternativt att man helt enkelt väljer att ignorera nedifrån kommande signaler, och konsekvent håller fast vid tidigare tagna beslut. Forskning visar dessutom att chefer i allmänhet är ovilliga till att uppmuntra och förmå medarbetare att göra sin röst hörd rörande åsikter, förslag, oro man känner (Milliken, Morrison & Hewin, 2003; Detert & Treviño, 2010). Detta föreslås bero på att man som chef, när man låter medarbetare göra sin röst hörd på detta sätt, ger utrymme för förändring och förbättring och rör verksamheten bort från status quo, samt att fokus då flyttas från att uppnå kortsiktiga mål till att röra långsiktiga mål. Sammantaget gör detta att den känsla av kontroll många chefer eftersträvar minskar, något dessa chefer vill undvika (Morrison, 2011; Morrison & Milleken, 2000; Sheri, Tanqlrala & Venkataramanib, 2019).

Det har också visat sig att ledare med större erfarenhet tenderar att välja strategier knutna till långsiktiga mål, medan deras mer oerfarna likar tenderar att välja strategier i första hand knutna till att lösa situationen kortsiktigt (Drory & Ritov, 1997; Thomas, 1992). De senare fallen, där flexibilitet endast innebär att organisationen är snabb till att reagera på ett fel och duktig på att hitta en lösning, genererar så kallat *single loop lärande*, vilket är ett tillstånd som på ett eller annat sätt kan ses hos de flesta organisationer (Argyris & Schön, 1978). I en långsiktigt lärande organisation använder ledarna istället strategier som genererar *double loop lärande*, och en sådan lärande organisation kännetecknas av att den sysselsätter sig med en ständig process vilken innebär att man hela tiden letar efter fel och missförhållanden, uppmärksammar dem och sedan är redo att, baserat på vad man just lärt sig av dessa fel, strukturera om den strategi man har rörande hur verksamheten bedrivs på bästa sätt (Argyris & Schön, 1976; Filstad, 2010).

5. Metod

Som ovan nämnt så är det inte säkert att medarbetarna kopplar ledarens handlingar och beslut till konflikten, som en direkt påföljd av att konflikten blivit uppmärksammas. Det är inte heller säkert att ledarens strategiska beslut och insatser med avsikt att intervensera i konflikten ses som konflikthantering från medarbetarnas sida. För validitetens skull har jag därför

begränsat mig till *de avsiktliga tagna beslut och utförda handlingar som ledaren uppger som en del av sitt konflikthanteringsarbete*, alternativt *hens uttalade intention att inte intervensera i konflikten*. Det vill säga taktiska val som en del av en ledarskaps- eller personlig strategi.

Taget att det fanns knappt med forskning på vad som händer just i situationen, då ledare väljer att antingen att aktivt agera eller inte, så stod det tidigt klart att studiens skulle komma att ha en tydligt induktiv inriktning. Efter ytterligare forskning på modellen kom mitt förhållningssätt till hela modellen som sådan att bli abduktiv, alltså att denna modell kom att ses som den övergripande hypotetiska förklaringsmodellen, medan konfrontation-konsensus-dimensionen i sig har utforskats på ett tydligare induktivt sätt, där de olika ”fallen” har försökts kopplas ihop på valid grund (Alvesson & Sköldberg, 2011). Således har min studie delvis kommit att bli ett försök att utveckla och generalisera tidigare modeller (Yin, 2018).

Eftersom min studie hade för avsikt att utforska ledares idévärld, med motiv och drivkrafter, så var intervjuer ett naturligt val, som en slags ”professionell konversation med målsättningen att få deltagarna att prata om sina upplevelser och perspektiv och med avsikt att fånga deras språk och koncept i relation till utvalt ämne” (Braun & Clarke, 2013, s. 77). I hermeneutiskt avseende har det varit viktigt att förstå vilken mening deltagarna har tillskrivit både situationer och sina egna handlingar samt olika begrepp. Taget att jag själv har en bakgrund som mångårig ledare på olika hierarkiska nivåer, så är jag fullt medveten om att min förförståelse och erfarenhet kommer att påverka resultatet, och jag tänker mig att mina föreställningar i korrespondens med deltagarna har skapat en sammantagen förståelse för konflikter utifrån intervjufrågorna (Alvesson & Sköldberg, 2011) med avsikt att i sin tur skapa en bättre förståelse för det teoretiska ramverket. Därmed kan man säga att mitt epistemologiska förhållningssätt har legat nära kritisk realism, vilket ”intresserar sig för komplexa nätverk av teoretiska och observerbara element... bortom ytan av sociala fenomen” (Alvesson & Sköldberg, 2011, s. 49).

5.1. Intervjuerna

I utgångsläget av mina intervjuer hade jag endast den första av mina två frågeställningar klara. Den tredje uppkom som ett sätt att dels ställa svaren på de frågorna i förhållande till MGM. Men efter en pilotintervju breddade jag mitt fokus till fyra frågeställningar, då begreppet ”närvaro” tydligt färgade denna intervju. Därmed gick jag tillbaka till teorin för att grunda också detta teoretiskt. I det lade jag dessutom, utöver andra små justeringar i intervjuguiden, till två frågor sist i guiden som berör just närvaro, som ett sätt att, trots att jag förväntat mig att

respondenterna redan tidigt i intervjun ska komma att beröra frågan om ledarens närvaro, dels säkra att jag fångar upp kommentarer kring ämnet men också som en möjlighet för respondenterna att få ge ett mer formellt uttalande i ämnet eller ”korrigera” tidigare uttalanden. Efter att respondenten delgivit mig två exempel ur verkligheten (se intervjuguiden), så återberättade jag också för dem hur jag uppfattat deras svar, varvid de fick reagera på detta och därefter komplettera sitt svar. På dessa två sätt hoppades jag åstadkomma en slags deltagarkontroll under själva intervjutillfället. Jag genomförde intervjuerna över datorn, men använde både ljud och bild. Det var dock bara ljudet som spelades in. (Något jag var tydligt med i kommunikationen med deltagarna.) Min erfarenhet sade mig att samhället under Covid-pandemin tränats till kommunikation via sådana kanaler och att en trygghet och naturlighet skulle infinna sig från både min och respondentens sida. Retrospektivt finner jag att min inställning var korrekt. Användningen av intervjuguiden mynnade ut i ett antal typexempel på en semistrukturerad intervju, och intervjuguiden återfinns i *Bilaga 1*. Utöver huvudfrågorna använde jag vid behov dels de följdfrågor som återfinns i intervjuguiden, men jag använde mig också av ytterligare avstämning- och fördjupningsfrågor, eller ”probes” (Marshall & Rossman, 2016), i de fall jag ansåg dem passa in i samtalsdynamiken.

Jag förtydligade under intervjun att konflikterna som berörs i samtalet, både de som är exempel tagna ur verkliga livet och de som är hypotetiska, kan vara både omfattande och mycket störande eller mycket små och knappt märkbara. Vilken sorts konflikt vi berörde fick respondenten själv styra. Det visade sig också att variationen var stor i typ av konflikt som man valde att ta upp, vilket gav vad jag upplever som ett djup och en autenticitet till intervjusvaren.

5.2. Deltagarna

Intervjuerna genomfördes med åtta deltagare i åldersspannet 25-70 år, vilka hade varit ledare i spannet 1-26 år. Fyra var kvinnor och fyra var män. Alla deltagare utom en uttryckte en viss spänning i förhållande till konflikter, några uttryckte det i termer likt ”ångest”, de andra uttryckte att de gärna jobbade med konflikter uttryckte att det var ”spännande” att göra så. Att samtala om ämnet förväntades vara tankeväckande. Jag upplevde också alla utom en deltagare som trygga i sitt ledarskap men ingen hade något problem med att formulera sin personliga ledarskapsstil, utan de uttryckte en medvetenhet kring den. Redan i inbjudan till att delta hade deltagarna meddelats att intervjun gällde konflikter medarbetare emellan (och således inte sådana konflikter där man själv upplever att man är en konfliktpart), samt att deltagarnas

referenskonflikter under intervjun inte behövde beröra nuvarande konflikter, utan kunde handla om konflikter man upplevt tidigare i arbetslivet.

Deltagarna i studien rekryterades dels via tidigare kontakter jag haft (fyra stycken) och dels via en annons på min handledare Thomas Jordans LinkedIn-sida (fyra stycken). Långt ifrån alla kontakter jag erbjöd att delta i studien ställde upp, och inte heller alla som först hörde av sig efter att ha läst annonsen valde att också delta i studien. Trots det låga antalet deltagare, kan denna uppdelning i två grupper dock öka studiens reliabilitet och generaliserbarhet. Sammantaget, anser jag, kan man förvänta sig att deltagarna som grupp är representativa för de ledare som, utan att vara specialiserade på konflikthantering, på regelbunden basis aktivt arbetar med konflikthantering, men de behöver inte vara representativa för ledare i allmänhet.

5.2.1. Etiska aspekter

Innan intervjun delgavs intervjupersonerna ett informationsblad där deras långtgående rättigheter som deltagare studien i klargjordes (se *Bilaga 2*), som en del av att tillmötesgå Vetenskapsrådets (2002) *informationskrav*. I och med detta utskick samt samtal kring informationen (varje intervju började med att deltagarna fick ställa frågor om studien och deltagandet), så kunde också ett *samtycke* säkerställas. Upplevde jag under intervjuns gång en stress från deltagarnas sida gällande erfarenhetsgenererade data, så uppmanade jag dem därtill att inte yppa sådant som kunde kännas etiskt tvivelaktigt. I informationen till deltagarna förklarades också hur jag avsåg att tillmötesgå *konfidentialitetskravet* i studien. Inget i genomförandet av studien och dess analys riskerar heller att inte leva upp till *nyttjandekravet* och slutligen anser jag inte att mina tolkningar av insamlad data på något sätt är kontroversiella. Alla deltagare erbjöds också att få ta del av uppsatsen efter färdigställandet av den.

5.3. Analysmetodik

Ljudet från inspelningarna transkriberades till största del. Vissa delar av inspelningen där några respondenter i något längre avsnitt frångick ämnet transkriberades dock inte men lyssnades på nogsamt innan detta beslut togs.

Den första öppna kodningen skedde med papper och penna i utskrifter av transkriptionerna. Koderna formulerades så att de ”fungerade” även separerade från resten av datan (Braun & Clarke, 2013). Därefter lades dessa koder in i Excel varvid analysarbete började där en återkommande återblick in i transkriptionerna var en naturlig del av detta arbete. Efter detta

började jag klumpa ihop koder, omvärdera koder och sätta nya namn på koder som en del av en tematisk analys. Både så kallade *in vivo*-koder och teorigenererade koder uppstod naturligt, då jag dels sökte efter meningsskapande koder så väl som koder som styrker tidigare forskning. Analys har skett på främst semantisk nivå, eftersom jag ansett det tillräckligt för att få fram koder och teman nog för att svara på mina forskningsfrågor.

6. Resultat och analys

Analysarbetet resulterade i tre huvudteman, där två svarar på vad som enligt ledare själva är orsaken till att de väljer att genom aktiv handling ta ansvar för en viss konfliktsituationer medarbetare emellan, medan de å andra sidan undviker att göra detsamma i andra situationer. Här ser vi då också hur respondenterna därmed orienterar sig och rör sig inom MGM. Det tredje temat ger oss förståelse för vilken vikt de tilldelar begreppet närvaro i fråga om att hantera konflikter framgångsrikt. Temana presenteras i *Figur 2* och alla namn i redovisningen är fingerade.

Huvudtema	Undertema
Varför ledare väljer att intervensera i en konflikt	En väl förberedd organisation gör konflikthantering naturlig
	Den erfarna ledaren: Vallhunden som vallar gruppen bort från både ett allt för starkt fokus på relationer så väl som ett för starkt fokus på sakfrågan
En ledare undviker konfliktintervenering med avsikt att släppa på kontrollen	Att släppa på kontrollen över sakfrågan
	Att släppa på kontrollen över relationerna
	Att släppa på kontrollen över tiden
Det närvarande ledarskapet	Ledaren som forskare och utredare
	Förmågan att skapa en känsla av äkta närvaro
	Vid behov agera direkt

Figur 2. Tabell över huvudtema samt tillhörande undertema.

6.1. Varför ledare väljer att intervensera i en konflikt

Detta huvudtema består av två undertema: *En väl förberedd organisation gör konflikthantering naturlig* samt *Den erfarna ledaren: Vallhunden som vallar gruppen bort från både ett allt för starkt fokus på relationer så väl som ett för starkt fokus på sakfrågan.*

Tillsammans ger dessa underteman oss både den proaktiva och reaktiva delen av konflikthantering, vilka sammantagna förklarar varför ledare väljer att konfliktintervenera vid valda tillfällen.

6.1.1. En väl förberedd organisation gör konflikthantering naturlig

I detta undertema hittar vi alla de kommentarer som visar hur ledarens intervention i en konflikt medarbetare emellan mycket väl till stora delar kan vara effekten av ett stabilt förebyggande arbete i form av dels en organisatorisk beredskap byggd på sådant som sunda rutiner och praxis, tydlighet ifråga om förväntning och mandat samt välfungerande stödfunktioner, men hur det också kan vara en naturlig följd av sådant som effektiv målstyrning. Här följer ledarens beslut och agerande på upplevda konflikter i organisationen med viss automatik, både vad det gäller *att* faktiskt reagera samt *på vilket sätt* hen reagerar. Kenta, chef i IT-branschen, uttryckte hur naturligt det känns för honom och medarbetarna då han bokar in avstämningsmötet när han känner olustiga ”vibbar” mellan medarbetare. Han påtalade att det alls inte blir konstigt att boka in 15 minuters samtal med personerna ifråga, eftersom

jag kommer ändå att boka in de här femton minuterna. – Kenta

Genom att Kenta har en så tydlig rutin i att ständigt boka in avstämningar med sina medarbetare, så blir ett möte efter en potentiellt skadlig konflikt inget onaturligt eller uppseendeväckande. Bengt, chef inom sjukvården, uttalade istället att han har nära till att använda de organisatoriska resurser som finns avsatta för att hjälpa till vid bland annat skadliga konflikter, och finner trygghet i det.

Sänk axlarna. Lita på processen. Det hör jag mig själv säga... Det tar inte lång stund innan jag engagerar HR... Blanda in någon av de personerna. Och det är ju kunnigt folk med erfarenhet.

Som forskning av bland annat Gissner och Knippenberg (2008) lyft fram, så påverkas ledarens status och därmed långsiktiga framgång av hur duktig hen är ifråga om att uppnå satta mål och hantera särskilda situationer. I svaren från respondenterna fanns *både* ett särskilt fokus på sakfrågan, det vill säga produktionsmålen, *och* ett fokus på relationer, det vill säga att bygga upp ett särskilt system för att hantera problematiska sådana, med. Sett över hela gruppen

dominerade dock fokus på en organisatorisk förberedelse för att hantera relationer kraftigt, jämfört med fokus på sakfrågan.

6.1.2. Den erfarna ledaren: Vallhunden som vallar gruppen bort från både ett allt för starkt fokus på relationer så väl som ett för starkt fokus på sakfrågan

Respondenterna betonade gång på gång i intervjuerna vikten av att inte tappa fokus på varken sakfrågan eller gruppens relationer. Vad som starkt färgade intervjuerna var hur varken sakfrågan eller gruppens relationer ansågs kunna försakas om inte situationen upplevdes mycket akut, trots den skenbara motsättningen i detta. Det var således när det fanns en risk för att en konflikt blev påtaglig nog att störa detta ”vallande” av gruppen bort från antingen relations- eller sakfrågefokus som den intervjuade ledaren uppgav sig tvungen att intervensera i en konflikt.

Miriam, första linjes chef inom vård och omsorg, förklarade hur hon kan låta fokus på sakfrågan styra upp en situation, och att detta kan trigga henne till att ta beslut över medarbetarnas huvuden när samarbetet inte fungerar och fokus på relationsfrågor ger dålig leverans. Då har gruppen kommit för långt ifrån sakfrågan och fastnat i relationsproblematik. Det triggar Miriam att lösa konflikten genom så kallad ”överkörning”.

Om man inte skulle vara överens om ett arbetssätt hos en brukare, då griper jag in, för då påverkar det ju arbetet och då påverkar det ju brukaren. För att om inte vi har samsyn i vårt arbetssätt, då blir det ju fel.

Å andra sidan så styr Miriam i ett annat sammanhang bort från de konkreta sakfrågorna för att just komma till rätta med dem. För att få upp produktiviteten, så gällde det att rikta fokus bort från sakfrågan och fokusera på relationerna istället.

Den misskötsel som fanns kunde jag ju ändå på något sätt koppla till alla konflikter som var. Man var bara fokuserad på allt det här som hände. Och jag såg ju att det gjorde ju ofta att man missade en massa saker i det dagliga arbetet. Man skulle stämpla med QR-koder och sånt och det gjorde man inte och man... Det var ju vilda västern ibland och jag såg ju ett samband [med konflikterna] i det.

Gruppen har rört sig allt för långt bort från relationsaxeln i MGM och behöver nu ”vallas” över åt det hållet. Anita, första linjes chef inom transport och kommunikation, förklarade hur ett

fokus på sakfrågan inte höjer produktiviteten om ”någonting är i görningen”, utan hur relationerna då istället behöver ses till:

Ibland så kan det ju vara så att man behöver styra upp en konflikt trots att det kanske känns tryggt, men det är nånting som sker så att produktionen går ner. För det märks så väl hos oss, när produktionen börjar gå ner, att nånting är i görningen i gruppen. Det märks direkt.

Ovan nämnda Bengt återgav vad det är som får honom att triggas att aktivt intervensera i en konflikt, nämligen då sakfrågan kommer på skam. Här kommenterar han tillfällen då gruppen blir allt för upptagen med relationsfrågor.

Påverkar det [det vill säga statusen på relationerna medarbetare emellan] säkerheten och patienter, då blir jag involverad, och *ska* bli involverad.

Ledarna i studien är på detta sätt också reaktiva, snarare än proaktiva. Det innebär att de, i motsats till koderna i det förra undertemat, inte uttrycker ett egenvärde i att röra sig mot sakfrågedimensionen alternativt relationsdimensionen, utan istället önskar röra sig bort från dem då dessa blir störande, genom fokus på den andra dimensionen. På så sätt framhålls de transformativa kvalitéerna hos deras ledarskap, vilket Yukl (2010) och andra forskare framhåller som en slags kompromisslös inställning, där varken fokus på produktion *eller* relationer försakas, något som också kännetecknar det integrativa ledarskapet. Därmed verkar de också orientera sig mot mitten i MGM, mot det som där brukar om nämnas som ”kompromiss”. Forskning har visat att kvinnor använder en mer ”kompromissande” ledarstil jämfört med män (Holt & DeVore, 2005), och resultatet i denna studie styrker i någon mån sådan forskning. Kvinnorna var mer representativa för detta på så sätt att de i *större omfattning* uttryckte sig i termer av att de ”vallade” medarbetarna mot mitten, mot ”kompromiss” i MGM. Men som illustrerat ovan så kan jag i detta undertema inte heller utesluta männen.

6.2. En ledare undviker konfliktintervenering med avsikt att släppa på kontrollen

Detta huvudtema består av tre underteman: *Att släppa kontrollen på sakfrågan*, *Att släppa kontrollen på relationerna* samt *Att släppa på kontrollen över tiden*. Dessa två första

undertemana visar hur ledare inom ramen för sin ledarroll ibland väljer att orientera sig mot undvika-hörnet i MGM utan att underlåta sig sköta sitt jobb. Tillsammans utgör de tre undertemana således tre avgörande dimensioner i hur ledaren medvetet undviker att konfrontera konfliktfrågan som en tydlig strategi med avsikt att förbättra verksamheten.

6.2.1. Att släppa på kontrollen över sakfrågan

Som namnet på temat låter påskina, så är detta tema fyllt av uttalanden som illustrerar hur de deltagande ledarna väljer ut sakfrågor där de medvetet släpper på kontrollen. Det är viktigt att poängtera att det inte handlar om att ledarna "tröttnat" på att hantera mindre frågor eller att det handlar om frågor de anser vara för små eller obetydliga för att de själva ska hantera dem.

Bengt berättade om hur han i början av sin ledarkarriär hade ett behov av att känna kontroll över sakfrågan, en inställning han med tiden lyckats överge.

Jag försöker hela tiden hålla min mailkorg ren och litar på att mina medarbetare gör det de ska, eller kreativt faktiskt löser problem. Och det tog kanske ett och ett halvt decennium innan jag var faktiskt så pass trygg i mig själv att jag kan göra sånt. Jag vet att jag gick in i det här livet som chef och ledare med behov av kontroll, att jag visste minsann hur saker och ting skulle göras. Och det (skratt), det kan slita ut en i all hast.

Kenta delgav hur han medvetet släpper på kontrollen över sakfrågan, så att medarbetarna själva ska få arbeta med den utan hans direkta inblandning. Målmedvetet uttryckte han hur han inte gjort det "frivilligt" och att det inte varit "kul".

Det är ju också så här att det är ju någonting som man själv behövt jobba med, och ibland har man ju inte gjort det frivilligt, men sen upptäckt att: "Men vänta, det där funkade ju ändå!" Man har inte gjort det medvetet och så har det funkat, eller så har man gjort det medvetet. Men det är ju jobbigt, för det man gör är ju att man släpper kontrollen över situationen. Så att det... Det är ju inte kul, liksom.

Här ser vi hur respondenterna väljer att inte lyfta konflikterna i ljuset och aktivt arbeta med dem, trots att forskning har påvisat att detta ökar produktiviteten i en organisation och att undvikande beteende i konfliktsituationer anses ineffektivt (De Dreu & Van de Vliert, 1997, De Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Folger, Poole & Stutman, 2018). Vad som också var tydligt

var hur respondenterna inte uttryckte att de då orienterade sig mot tillmötesgående, utan mot undvikande, något som många forskare poängterar att på lång sikt är skadligt för organisationer (Norman och Öhman, 2011; Yang, 2015; Wang, 2006).

6.2.2. Att släppa på kontrollen över relationerna

På motsvarande sätt som i ovan redogjort tema och på samma premisser och med ungefär samma motiveringar så uttryckte respondenterna att det fanns ett egenvärde i att undvika att aktivt påverka vissa sociala situationer bland medarbetarna.

Bengt uttryckte hur han ibland medvetet ”släppte lös” gruppen att själva arbeta med konfliktlösning via ”gruppuppfostran”, dock då det rörde mindre frågor, så som beteende i lunchrummet och dylikt.

Och där är det jättebra med gruppuppfostran. Som ung doktor så inser man till slut att: Jag måste ju ha gänget med mig, annars blir min arbetsdag olidlig. Det är såna situationer där jag kan avstå att göra nåt.

Och Stefan, chef inom privat sjukvårdssektor, betonade värdet av differentieringsfasen i ett konfliktskeende, och hur en ständig släckning av småkonflikter skulle kunna skapa ett underliggande känslomässigt ”pyrande” i organisationen.

Man mår ju bra av att ha lite konflikter. Det ska ju skava lite ibland. Ger man sig in och styr då... Men man stör nog då ibland naturlig läkning i konflikter. Det blir inte utläkt då utan det ligger och pyr lite grann.

Och på liknande sätt som i det förra undertemat så uttryckte inte respondenterna här att de orienterade sig mot dominerande, utan åter mot undvikande. Oavsett om ledarna i studien har haft rätt eller fel, så kan man anta att de förutsatt att deras relation till konfliktparterna varit tillräckligt stark för att den ska överleva ett sådant undvikande (Tjosvold & Sun, 2002). Alternativ tolkning är att de skulle acceptera en långsiktigt svag relation till dem.

6.2.3. Att släppa på kontrollen över tiden

Typiskt för respondenterna som grupp betraktat var att tid inte sågs som ett hinder. Att investera tid i enskilda individer, grupper och processer samt att först känna efter och inte gå in i situationer allt för fort var strategiska och taktiska val man gav uttryck för. Man betonade

också vikten av att bibehålla ett långsiktigt perspektiv, där medarbetarutveckling, verksamhetsutveckling och kulturbyggande var tydliga målsättningar.

Anita uttryckte sig väldigt rakt på sak när hon talade om tidsdimensionen. Här talar hon om en potentiellt positiv konsekvens av att inte hantera en konflikt särskilt omgående, nämligen att den då får tid på sig att lösas.

Och ibland så behövs det tid för att lösa vissa situationer. Det kan ju också vara positivt.

På samma sätt som Anita beskrev hur hon är redo att investera stora sjökar av tid i att hantera konflikter, så ser även Richard, första linjes chef inom vård och omsorg, värdet av detta. Han berättade om hur han gick tillväga vid ett tillfälle då två medarbetare hade en mycket intrikat konflikt emellan.

Så jag jobbade med dem vid två tillfällen, vid två rätt så långa tillfällen... Vi tre tillsammans då under två trettimmarspass där vi jobbade med U-processen.

Bengt talade med lugn stämma om ett personalärende som tog ett och ett halvt år att slutföra, trots målmedvetet arbete från hans sida och trots att det skapade konflikter i arbetsgruppen, och sedan beskrev han också hur han gärna ger av sin tid då han är på arbetet, som en slags investering i gruppens funktionalitet.

Jag har alltid öppen dörr till mitt chefsrum, och jag vill alltid sitta mitt i verksamheten. Och jag är aldrig rädd för att min dörr springs ner in och ut. Det är faktiskt tvärt om. Vet man att chefen är här så har medarbetarna större förmåga att arbeta självständigt.

Sist får vi också av Rickard ett av många exempel på hur respondenterna såg konflikthantering som en långsiktigt verksamhetsutvecklande aktivitet.

Jag jobbar med att skapa tillgångar i min verksamhet. Jag ser till att folk utvecklas och att folk ska vara tillgångar. Och ju mer de vet om konflikthantering och konfliktlösning, desto större tillgångar blir ju de för mig.

Här ser vi alltså exempel på hur man inte avser att försöka lösa situationer kortsiktigt, så som mer oerfarna chefer tenderar att göra (Drory & Ritov, 1997; Thomas, 1992) och vilket enligt Argyris och Schön (1978) är underlägset *double loop lärande* knutet till långsiktigt lärande. Långsiktigt lärande är också knutet till det transformativa ledarskapets fokus på medarbetarutveckling (Yukl, 2010). I detta undertema finns dock ingen egentlig orientering mot något av hörnen i MGM, inte heller mot undvika-hörnet.

6.3. Det närvarande ledarskapet

Huvudtemat tar fasta på den ack så viktiga ledarskapliga närvaron, vilken visar på hur användbarheten av MGM ökar när den tillåts vara situationsbunden. Temat har tre underteman: *Ledaren som forskare och utredare*, *Förmågan att skapa en känsla av äkta närvaro* samt *Vid behov agera direkt*. Tillsammans fungerar de som en viktig motvikt till ovanstående huvudtema och ger förklaringen till hur det kan fungera för ledare att faktiskt använda undvikande som strategi utan att ägna sig åt neglektiv styrning.

6.3.1. Ledaren som forskare och utredare

I undertemat framkommer hur respondenterna ser det som en självklar och naturlig del av sitt uppdrag att dels forska i gruppens förehavanden och aktiviteter, och då inte bara i det praktiska utan också i deras relationer och känsloliv. Därtill hör uttalanden som rör att ”utreda”, ”komma till botten med” och att ”lösa”, inte minst ifråga om konflikter. Mariam förklarar hur det kan gå till när hon först får höra om en konflikt.

Först och främst att det är någon som pratar. Då är det ju någon som vänder sig till mig. Och så kan det ju hända att man får prata med andra också. Det kan hända man får prata med brukare, eller anhöriga, eller... Alltså hämta information. Vad är det som har skett?

Och Anita lägger ribban högt vad det gäller att skaffa sig kunskap om medarbetarna.

Jag försöker ändå god kontakt med dem [medarbetarna] så jag vet ungefär hur alla fungerar.

Vivianne, första linjes chef inom vård och omsorg, poängterar vikten av att uppmärksamma medarbetarna på att man ser vad de gör och hör vad de säger, även om återkopplingen inte nödvändigtvis är oproblematisks att få till sig, men att detta i längden skapar goda relationer eftersom det blir tydligt att man tar medarbetarnas situation på största allvar.

Jag motar mycket konflikter genom att jag vågar även säga till dem [medarbetarna] det som de kanske inte vill höra. Men jag säger det på ett sätt som att: ”Jag *ser* att det är så här, och jag ska försöka hjälpa er.

På detta sätt svarade respondenterna på ett sätt som stod i direkt motsats till den neglektiva styrning Carlström (2007) varnar för, och som innebär ett ointresse för information som kommer underifrån i organisationen. Tvärt om så talades det till och med om kunskap om varje enskild individ. Ett sådant ledarskapsbeteende, där man aktivt och ofta letar efter fel och missförhållanden, motsvarar också det transformativa ledarskapet (Yukl, 2010) samt en strategi som kan komma att resultera i *double loop lärande* (Argyris & Schön, 1976; Filstad, 2010).

6.3.2. Förmågan att skapa en känsla av äkta närvaro

Det var ingen av respondenterna som tolkade närvaro som i första hand fysisk sådan, utan såg begreppet i en mycket bredare bemärkelse. Fysisk närvaro sågs förvisso i varierande grad som en förutsättning för att närvaro i den bredare bemärkelsen skulle kunna skapas, men närvaro omtalades främst så som Langer (2009) och Silsbee (2018) beskriver den. Anita talade om närvaro i denna bredare bemärkelsen.

För att vara närvarande och för att medarbetarna ska känna sig bekräftade i den här närvaron, så behöver man nog kanske ställa frågor till medarbetarna och verkligen liksom ge dem några minuters uppmärksamhet tror jag, och därifrån försöka vara lyhörd och liksom: Vad är det de säger? och ställa öppna frågor och fortsättningsfrågor om det skulle vara så.

Bengt poängterade en sorts närvaro som också skulle kunna benämnas som ”lättillgänglighet” där tröskeln är låg ifråga om att nå chefen, både fysiskt och mentalt.

Det är mycket samtal och mycket saker som löses när personen bara går förbi och tittar in och säger: ”Jag vill bara berätta att...” Det gör man inte om man bara träffar

chefen vid speciella tidpunkter. Och jag upplever inte att det förhindrar mitt arbete. Tvärt om! Det gör att mitt arbete blir lättare som chef.

Fysisk närvaro är här inte ett mål, utan ett medel för att skapa ”äkta” närvaro.

6.3.3. Vid behov agera direkt

Till huvudtemat *Det närvarande ledarskapet* lägger jag också detta undertema, då det förutsätter en mycket stark närvaro från ledarens sida. Koderna här inom framhåller hur respondenterna, trots den restriktivitet de som grupp stundtals uppgav ifråga om att lägga sig i mindre konflikter, tryckte på vikten av att genast agera när en konfliktsituation behöver det och inte tveka om något känns olustigt. Miriam beskrev hur hon antecknar för att sedan kunna ta tag en situation, trots att hon inte är säker på att hon helt har förstått den. Detta spelar mindre roll, eftersom det viktiga inte nödvändigtvis är *vad* hon i första skedet gör, utan *att* hon agerar, eftersom där finns någonting hon reagerar på.

Jag skriver mina tankar: ”Vad är det jag ser? Och vad är det jag tror det kan bero på?” Sen behöver det ju inte vara sant ju. Men det är det jag ser.

Lena förklarade att de enda konflikterna hon inte reagerar på är de hon inte känner till. Sedan uttalade hon sin tydliga ståndpunkt i förhållande till konflikter medarbetare emellan och att reagera på konflikter ligger högst på prioritetlistan.

Nej, jag har svårt att se att det skulle finnas en sån situation [där hon väljer att inte aktivt gå in och intervensera i konflikten]. Jag är väldigt krass i mitt arbete och mina arbetsuppgifter och prioritera, och det jag alltid är tydlig med gentemot mina chefer också, att medarbetarna är liksom prio ett.

Och mycket talande och typiskt för respondenterna så beskrev Richard hur han tar tag i en konflikt så fort han får kännedom om den, men samtidigt varken ämnar lösa den *åt* medarbetarna eller är ute efter snabba lösningar, utan har långsiktigt lärande i åtanke.

Så fort jag får veta om en konflikt då försöker jag stötta mina medarbetare så de kan lära sig någonting om konflikter. Jag tror det är ett ypperligt tillfälle att lära sig någonting för framtiden.

Därmed gick respondenternas tankegångar åter igen stick i stäv med så kallat *single loop lärande*, vilket innebär att man är snabb till att försöka hitta en lösning (Argyris, 1978). Istället förordade de långsiktigt organisatoriskt lärande. Med att vara snabb till att intervensera i en konflikt verkade respondenterna avse att vara snabb till att påbörja något, inte snabb till att försöka avsluta något. Därmed fixerar man sig inte vid kortsiktiga mål likt chefer som är rädda för att släppa kontrollen (Morrison, 2011; Morrison & Milleken, 2000; Sheri, Tanqrala & Venkataramanib, 2019).

7. Diskussion

Mina forskningsfrågor berörde vad ledare själva uppger är orsaken till att de ibland genom aktiv handling tar ansvar för en viss konfliktsituation medarbetare emellan samt vad de å andra sidan uppger det är som får dem att undvika att göra detsamma i andra situationer, samt hur de rör sig inom MGM då de aktivt hanterar konflikter alternativt inte gör detta. Resultatet av studien visar att ledarna här aktivt konfliktintervenerar när gruppen blir allt för upptagen med antingen sakfrågan eller relationerna. Ledarna kompenserar då oönskat fokus på den ena dimensionen genom att betona den andra. Ifråga om då konflikthanteringen kunde ses som en ”automatisk” aktivitet orsakad av att organisationen var väl förberedd på att hantera konflikter, så fanns det i denna studie en kraftig övervikt på svar som orienterade mot relationsdimensionen, och det var bara en deltagare som ifråga om detta refererade till sakfrågan, produktivitet och målstyrning. Även om det är en intressant iakttagelse, är studien mycket enkel, och orsakerna till resultatet i just denna studie kan vara många. Oavsett orsaken till att man släpper kontrollen på sakfrågan eller relationerna, så orienterade sig ledarna i denna studie mot undvikande, inte direkt mot samarbete. Genom att släppa kontrollen på tiden uppgav deltagarna att fokus inte låg på att orientera sig mot något av hörnen, utan istället gav de uttryck för att de ville uppnå något som bara kan uppnås på lång sikt, vilket jag väljer att tolka som samarbete eller integrativt ledarskap. Den tredje frågan berörde vilken roll ledare uttrycker att begreppet närvaro spelar i fråga om att hantera konflikter framgångsrikt. Resultatet visar att mental närvaro upplevs som helt avgörande för deras möjlighet att på ett strategiskt sätt kunna hantera konflikter.

Att aktiv konflikthantering från ledares sida verkar triggas av att enheten/organisationen/gruppen rör sig allt för långt från den diagonala axel som löper mellan undvikande och integrativt ledarskap i MGM är intressant i och med att dessa strategiska riktningar inte heller verkar bidra till gruppens utveckling mot en bättre samarbetande sådan med färre skadliga

konflikter. Varken ledarens eller medarbetarnas möjlighet att göra sin röst hörda minskar till en riskfylld nivå så länge man inte närmar sig dominans eller tillmötesgående i MGM allt för mycket. Istället försöker ledarna agera närmare mitten, på ”kompromiss”-positionen i modellen, och väljer alltså stundtals undvika-strategin med avsikt att röra sig mot det integrativa ledarskapet med samarbete som kollektiv vinst. På så sätt verkar den konfliktmedvetna ledaren medvetet ”släppa lös” medarbetarna att själva få röra sig mellan de fyra polerna i MGM, med avsikt att genom sin ledarskapliga närvaro kunna ”fånga upp” medarbetarna igen och utvärdera var de befinner sig i sitt konfliktskeende, utvärdera processen samt ta beslut om vad nästa steg är. Därmed uppvisade många av respondenterna en tankemodell och en attityd som möjliggör ett långsiktigt double loop lärande. Ett sådant agerande från ledarens sida kräver dock rimligtvis ett stort mått av både ansträngning, ambition och tålamod, vid sidan av en rimlig arbetssituation.

Det är, anser jag, viktigt att anstränga sig att inte nöja sig med att se de ledarskaps- och konflikthanteringsstrategier vi i Sverige tycker är ”vettiga” som ”default”. Istället bör man se dem som bundna till kulturella normer och attityder vilka ingår i en större diskurs. Som exempel kan ges hur konfrontation i Västvärlden i allmänhet har ett högre anseende än att försöka nå konsensus och hur en sådan attityd i sin tur kan generera attityder där det är ”sunt förnuft” att en dominerande ledarstil är mer framgångsrik än en tillmötesgående ledarstil. Men en organisationsledare behöver inte vara mer framgångsrik bara för att hen orienterar sig mot dominans snarare än tillmötesgående. Som denna studie visar så kan man inte heller se en undvikande taktik från ledarens sida som vare sig något otaktiskt eller oprofessionellt och man kan inte heller se det som en motpol till ett integrativt ledarskap, om det görs med avsikt att öka samarbetet på lång sikt. Konfrontation må vara att föredra när man själv är en konfliktpart, men ifråga om ledarskapsstil så bör man, enligt mig, inte lyfta fram konfrontation som effektivare än att orientera sig mot tillmötesgående eller undvikande.

7.1. Skulle begreppet ”kompromiss” kunna omvärderas när MGM appliceras på ledare?

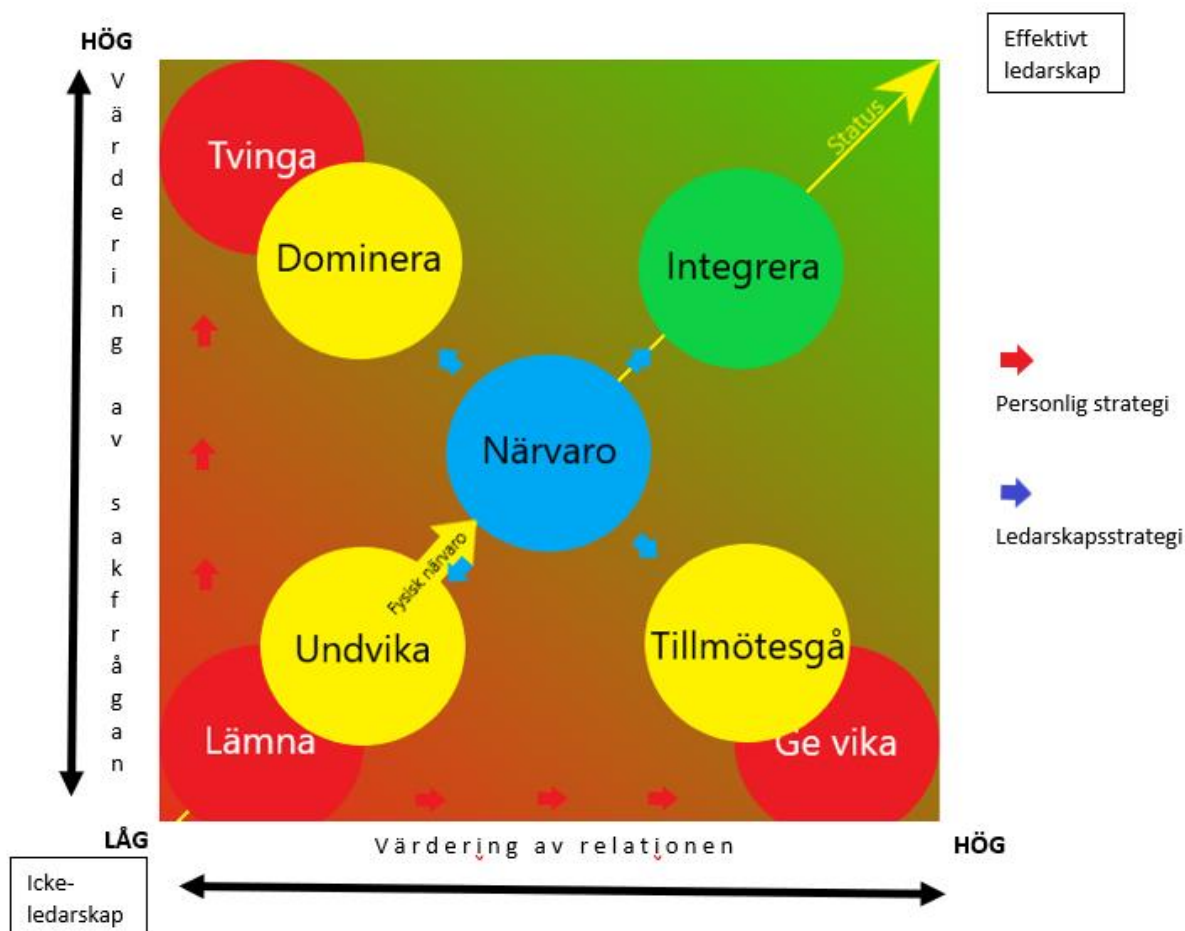
Den centrala roll begreppet närvaro har fått i min studie gör att jag frågar mig själv om man inte bör omvärdera mittenalternativet ”kompromiss” i MGM då modellen används för att analysera ledarskap. Även då ”kompromiss” på ett utmärkt sätt verkar fånga det tankesätt och den attityd en individ omfattar när hen på ett personligt plan ska analyseras med hjälp av modellen, så är den en dysfunktionell och orättvis titulering på vad som, då modellen appliceras

på ledarskap, de facto avser ett flexibelt, analytiskt och självmedvetet förhållningssätt. Istället skulle man kunna resonera i termer av att ju mer man involverar sig i *en* viss typ av ledarskapsstil, det vill säga att ju mer man tenderar att orientera sig ut mot *en* ytterlighet i MGM, desto mindre flexibilitet, helikoptersyn och allmän närvaro uppvisar man, eftersom man då är upptagen med just de taktiker som karaktäriserar *den* konflikthanteringsstilen. Och då forskning visar att kvinnor i allmänhet använder mer ”kompromissande” ledarstil jämfört med män (Holt & DeVore, 2005), skulle det egentligen kunna betyda att kvinnor i högre grad uppvisar en större flexibilitet ifråga om strategival och använder närvaro och uppmärksamhet som viktigare komponenter i sin ledarskapsstrategi. Begreppet ”kompromiss” tenderar att låta passivt i det att man undviker en uttalad strategi. Genom att se det för vad det är, nämligen ett fokus på att närvaro i sig är en viktig ledarskapsaktivitet och att uppmärksamhet och flexibilitet är viktiga strategier för en ledare, så beskriver det på ett rättvisare sätt det ledarskapsbeteende som många kvinnor *och* män ägnar sig åt när de orienterar sig mot mitten i MGM, där deras mest avgörande sakkunskap de facto många gånger verkar röra medarbetarnas relationer och kommunikationsmönster. Det visar också mycket tydligare på skillnaden mellan att vara professionell chef/ledare, där den förändringskraft man besitter är byggd på den status man erhåller från medarbetare i organisationen, en status i sig byggd på förmågan att balansera orientering mot uppgiften och sakfrågan med orientering mot relationer och god stämning, och att vara en mindre professionell chef/ledare, där strategierna i allt för hög grad drar chefen/ledaren bort från ”integrationshörnet” i MGM, vilket också riskerar att få hen att hänge sig åt personliga strategier istället för att arbeta på att professionalisera sin ledarroll.

Att ledarna i sina exempel i studien i det dagliga arbetet är reaktiva snarare än proaktiva verkar i sin tur vara avhängigt att de både är tillräckligt fysiskt och mentalt närvarande för att på ett effektivt sätt kunna reagera på stimuli från gruppen. Även de respondenter som förklarade hur de målmedvetet och pragmatiskt bygger upp arbetsgruppens sociala kompetens, utgår ändå från reella situationer och använder autentiska exempel som bas för detta. Detta är viktigt att poängtera, eftersom ett allt för stort fokus på att bygga upp förberedande strukturer, rutiner och stödsystem skulle kunna skapa en falsk trygghet, en övertro på formella systemlösningar samt minska förväntningarna på att ledaren själv bör intervensera i konflikter i någon högre grad. Man bör inte heller förvänta sig ett transformativt och integrativt ledarskap om inte ledarna har tid och kompetens nog för detta.

Ledarens professionella förhållningssätt till organisationens långsiktiga och ”äkta” mål är en del av vad som gör ledaren till just ledare. Sätter ledaren upp personliga mål snarare än organisatoriska sådana, så gör hen det utanför sin roll som ledare, och detta resulterar sannolikt

i neglektiv styrning, eftersom organisationens och verksamhetens innehåll blir underordnat de personliga målen. Och bryr ledaren sig om att vara omtyckt i högre grad än hen är mån om att medarbetarna fungerar tillsammans, så gör hen det utanför sin roll som ledare. I båda fallen, anser jag, rör sig chefen eller arbetsledaren då i MGM på ett personligt plan, ständigt i konflikt med antingen organisationens i kundbehov grundade produktionsmål, det vill säga sakfrågan, alternativt i konflikt med medarbetarna. Detta är inte "ledarskap". Jag argumenterar därför för att man tydligt skiljer på de gängse varianter av MGM som idag används för att analysera konfliktstrategier på det personliga planet och den modell som används för analys av ledares strategier både i konfliktskeenden medarbetare emellan och i allmänhet. Gör man inte det binder man konstant ledaren till konflikten som en konfliktpart, vilket sett ur rent konflikthanterings-tekniskt perspektiv mycket väl kan vara korrekt, men som, om modellen ska användas för att analysera ledares beteenden och beslut, leder till att man under teknokratiska förevändningar allvarligt förminskar ledarrollen, vilket är kontraproduktivt ifråga om empowerment.



Figur 4. Mitt förslag till en mer komplex modell av MGM för analys av ledarskapsstrategier.

I *Figur 4* presenterar jag därför ett förslag till utveckling av MGM, där denna skillnad blir tydlig och vilken främst är en modell för personer som har förmågan att iklä sig sin ledarroll på ett adekvat och professionellt sätt. De chefer/managers som inte lyckas att producera en känsla av ledarskaplig närvaro i gruppen fallerar därmed att ta sig upp i den blåa cirkeln i modellen, och förblir tillsvidare kvar i den röda zonen och kommer tillsvidare att röra sig mellan de röda cirklarna. Rörande en sådan individ kan också, anser jag, den traditionella versionen av MGM användas. Rörande ”äkta” ledare, bör en mer komplex modell likt mitt förslag användas.

7.1. Metoddiskussion

Man bör vara tydlig med att det respondenterna återgett inte nödvändigtvis återger verkligheten så som en mer objektiv part hade beskrivit den. Konfliktstrategin enligt utsago kan mycket väl vara ett resultat av den bild man har av sig själv och de värderingar man vill bli förknippad med. Som Tjosvold och Sun (2002) lyfter fram som ett resultat i deras studie om undvikande beteende i konfliktsituationer, så uppgav respondenterna att de anpassade sig till konfliktparten, men deras handlingar indikerade istället att de försökte kringgå konfliktparten och orienterade sig de facto bort från konfliktparten ifråga.

Det är också uppenbart att studiens innehåll kan ha haft en avskräckande effekt på de som läste inbjudan, vilket kan ha resulterat i att inga särskilt otrygga och/eller konflikträdna individer deltagit i studien, varvid urvalet deltagare inte kan anses representativt för ledare i allmänhet, och generaliserbarheten bör ifrågasättas. Taget den explorativa karaktär detta arbete har kan man också argumentera för att intervjuerna var för fåtaliga för att skapa ett solitt underlag med avsikt att expandera på en teoribildning. Men jag ser detta som ett mindre problem just eftersom jag i första hand valde att förhålla mig till teorin och arbeta med den, och en eventuell generaliserbarhet rör i så fall snarast metodik, taktik och strategi hos ledare med en moderat till hög framgång ifråga om konflikter. Samtidigt bör detta ses som en förstudie till en mer omfattande studie med än högre vetenskapliga anspråk på att kunna bidra till forskning.

7.2. Förslag till framtida forskning

Forskning på konflikthantering är, anser jag, en viktig del av ledarskapsforskningen, eftersom man med rätt tankemodell kan välja att se ledaren som antingen en del av gruppen alternativt som en unik ”spelare”, vilket gör forskningen både dynamisk och autentisk.

Ett sätt att skapa en bättre förståelse för de olika strategierna i MGM skulle kunna vara att med socialkonstruktionistisk teori och genom diskursanalys utforska vilken mening olika parter i en organisation som arbetar med konflikthantering tillskriver ledarens beslut och strategier. En fallstudie, till exempel, där ett fåtal ledare med en viss inställning till konflikthantering och en viss erfarenhet av att arbeta med konflikter studeras i en flerfallsdesign, skulle kunna utgöra en mycket solid grund med avsikt att vidare utforska de situationsbundna faktorer som påverkar utvecklingen av organisatoriska konflikter samt som ett sätt att utvidga aktuell teori-ram. En design med ett fall skulle istället kunna utforska en viss grupp inklusive dess ledare, antingen med ett helhetsgrepp eller i en inbäddad design där ledaren/ledarna utgör en enhet och gruppen en annan (Yin, 2018). På så sätt, och med ett socialkonstruktionistiskt teoretiskt ramverk, kan de situationsbundna faktorerna analyseras som sociala aktiviteter, ett förhållningssätt som också kan vara fruktbart om man intervjuar HR-personal eller analyserar uppförandekoder, protokoll rörande organisatorisk och social arbetsmiljö och andra viktiga dokument.

En kvantitativ studie, där deltagarna (ledare) till exempel reagerar på olika scenarion och detta ställs i förhållande till hur de viktar sin egen ledarskapsstil, skulle också kunna utforska MGM utifrån både ledares personliga och professionella strategier samt belysa hur dessa påverkar varandra. På samma sätt skulle en jämförelse mellan kvinnors och mäns förhållningssätt till begreppet ”kompromiss” och/eller ”närvaro” kunna ge oss bättre förståelse för det sammantagna mänskliga förhållningssättet till begreppen, förutom skillnader i ledarskap kvinnor och män emellan. Detta skulle kunna hjälpa oss att reformera gamla modeller ursprungligen uppbyggda av exempel på ledarskap utfört av män, och en sådan studie skulle kunna göras kvantitativt och/eller kvalitativt.

Också forskning på fallerade exempel på organisatorisk konflikthantering skulle kunna ge en ytterligare förståelse för ledares strategier, genom kvalitativa studier på ledare i organisationer med långvariga konflikter.

Referenser

- Abigail, R., A. & Cahn, D., D. (2011). *Managing conflict through communication*. Pearson Education Inc.
- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2011). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2012). Ledarskap – hjältemyter och inflytandeprocesser. M. Alvesson och S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer*, 297–326. Studentlitteratur.
- Alvi, G., F. & Rana, R., A. (2019). Relationship between Task-Oriented Leaders' Behavior and Organizational Performance in Higher Education Institutions. *Bulletin of Education and Research*, 41(3), 153–166. DOI: <https://www.proquest.com/docview/2376270518?pq-origsite=primo&accountid=11162>
- Anderson, C., Hildreth, J. A., & Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. *Psychological Bulletin*, 141(3), 574–601. DOI: 10.1037/a0038781
- Anderson, C. & Willer, R. (2014). Do status hierarchies benefit groups? A bounded functionalist account of status. I J., T. Cheng, J., L. Tracy, & C. Anderson (Red.), *The psychology of social status*, 47–70). DOI: 10.1007/978-1-4939-0867-7_3
- Arbetsliv (2016). *Så kan chefen hantera konflikter*. 2021-11-08 från: <https://www2.pre-vent.se/arbetsliv/ledarskap1/2016/konflikter-pa-jobbet-kostar/>
- Arbetsmiljöverket. (2021a). 2021-11-08 från: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbets-med-arbetsmiljon/dolda-faror-i-arbetsmiljon/#nr5>
- Arbetsmiljöverket. (2021b). *Arbetsmiljöstatistik Rapport 2014:3, 2013*. 2021-11-08 från: <http://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-arbetsmiljon-2013-rapport-2014-03.pdf>
- Argyris, C. & Schön, D., A. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363–375. DOI: [10.2307/2391848](https://doi.org/10.2307/2391848)
- Argyris, C. & Schön, D., A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading MA–Addison-Wesley.
- Bass, B., M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Berger, J., Rosenholtz, S. J. & Zelditch, M. (1980). Status organizing processes. *Annual Review of Sociology*, 6(1), 479–508. DOI: 10.1146/annurev.so.06.080180.002403
- Blake, R., R. & Mouton, J., S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Borkowski, S. (2015). The idea of leadership maps and managerial grids. *Production Engineering Archives*, 7(2), 37–39. DOI: 10.30657/pea.2015.07.09
- Byréus, K. (2012). *Kreativa metoder för grupputveckling och handledning*. Liber AB.
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage. London Sage.
- Carlson, H., Jordan, T. & Olheim, A. (2019). *Att bygga en robust samarbetskultur. Förebygga konflikter i arbetslivet*. Gleerups Utbildning.
- Carlström, E. (2007). Neglektiv styrning. I S. Siverbo (Red.) *Demokratisk och effektiv styrning. En antologi om forskning i offentlig förvaltning*, 587–603. Lund: Studentlitteratur.
- Cai, D., A. & Fink, E., L. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67–87. DOI: 10.1080/03637750216536

- Caughlin, J., P. & Golish, T. D. (2002). An analysis of the association between topic avoidance and dissatisfaction: Comparing perceptual and interpersonal explanations. *Communication Monographs*, 69(4), 275–295. DOI: 10.1080/03637750216546
- Cho, K., W., Yi, S., H. & Choi, S., O. (2018). Does Blake and Mouton's managerial grid work?: the relationship between leadership type and organization performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103–118. DOI: 10.1080/12294659.2018.1471029
- Dailey, R., M. & Palomares, N. A. (2004). Strategic topic avoidance: An investigation of topic avoidance frequency, strategies used, and relational correlates. *Communication Monographs*, 71(4), 471–496. DOI: 10.1080/0363452042000307443
- De Dreu, C., K., W., Weingart, L., R. & Kwon, S. (2000). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories. *Journal of personality and social psychology*, 78(5), 889–905. DOI: 10.1037/0022-3514.78.5.889
- De Dreu, C. & Van de Vliert, E., (1997). *Using conflict in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Detert J., R. & Treviño L., K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organisation Science*, 21(1), 249–270. DOI: 10.1287/orsc.1080.0405
- Dovidio, J., Love, A., Schellhaas, M., H. & Hewstone, M. (2017). Reducing intergroup bias through intergroup contact: Twenty years of progress and future directions. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20, 606–620. DOI: 10.1177/1368430217712052
- Drory, A. & Ritov, L. (1997). Effects of work experience and opponent's power on conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 148–161. DOI: 10.1108/eb022794
- Fackförbundet ST (2021). 2021-11-08 från: <https://st.org/arbetsliv/arbetsmiljo/konflikt-pa-arbetsplatsen>
- Filstad, C. (2010). *Organisationslärande. Från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fiske, S., T., Cuddy, A., J., C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, 77–83. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- Folger, J., P., Poole, S., M. & Stutman, R. K. (2018). *Working through conflict. Strategies for relationships, groups, and organisations*, 8th ed. New York: Routledge.
- Giessner, S., R. & van Knippenberg, D. (2008). “License to Fail”: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational behavior and human decision processes*, 105(1), 14–35. DOI: 10.1016/j.obhdp.2007.04.002
- Gleibs, I., H. & Haslam, S., A. (2016). Do we want a fighter? The influence of group status and the stability of intergroup relations on leader prototypicality and endorsement. *The Leadership quarterly*, 27(4), 557–573. DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.12.001
- Greene, J. O. (1997). A second generation action assembly theory. In J. O. Greene (ed.), *Message production: Advances in communication theory*, 151-170. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G., J. & Minkov, M. (2010). *Organisationer och kultur*. Studentlitteratur.
- Hogg, M., A. & Williams, K., D. (2000). From I to we: Social identity and the collective self. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 81–97. DOI: 10.1037/1089-2699.4.1.81

- Holta, J., L. & DeVore, C., J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International journal of intercultural relations*, 29(2), p.165–196. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2005.06.002
- Jones, E. E., & Harris, V. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3(1), 1–24. DOI: 10.1016/0022-1031(67)90034-0
- Jordan, T. (2014). *Handbok i konflikthantering för organisationskonsulter och personalspecialister*. Perspectus kommunikation.
- Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet. Förstå, hantera, förebygg*. Gleerups Utbildning AB.
- Jordan, T. & Lundin, T. (2001). *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*. Arbetsrapport 2001:1. Centrum för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- Jørgensen, M. & Philips, L. (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. SAGE Publications Ltd.
- Kipnis, D. & Schmidt, S.M. (1988). Upward influence styles: relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528–542. DOI: 10.2307/2392642
- Knop, K. (2015). The use of managerial grid to analyse the relationship between assessment of human and production or service issues in various companies. *Production Engineering Archives*, 9, 6–9. DOI: 10.30657/pea.2015.09.02
- Kramer, R. (2020). Leadership Presence. I A. Viera A. & R. Kramer (Eds.) *Management and Leadership Skills for Medical Faculty and Healthcare Executives*, 157–162. DOI: 10.1007/978-3-030-45425-8_16
- Ledarna (2021). 2021-11-08 from: <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/konflikthantering/>
- Lord, R., G., Binning, J., F., Rush, M., C. & Thomas, J., C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational behavior and human performance*, (1), 27–39. DOI: 10.1016/0030-5073(78)90036-3
- Marshall, C. & Rossman, G., B. (2016). *Designing Qualitative Research* (6th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Masuda, T. & Nisbett, R., E. (2001). Attending holistically versus analytically: Comparing the context sensitivity of Japanese and American. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 81(5), 922–934. DOI: 10.1037//0022-3514.81.5.922
- Milliken, F., J., Morrison, E., W. & Hewlin P., F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. DOI: 10.1111/1467-6486.00387
- Morris, M-W., Bhatnagar, D., Kondo, M., Mendoza, M., T., Li, J., Hu, J-C., Williams, K., Y., Luo, J-L., Leung, K. & Larrick, R. (1998). Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences. *Journal of international business studies*, 29(4), 729–747. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490050
- Morris, M-W. & Peng, K. (1994). Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 949–971. DOI: 10.1037/0022-3514.67.6.949
- Morrison, E., W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Morrison, E., W. & Milliken, F., J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. DOI: 10.2307/259200

- Norman, J. & Öhman, L. (2011). *Medling och andra former av konflikthantering*. Uppsala: Iustus förlag
- Ohbuchi, K.Y. & Takahashi, Y. (1994). ohb. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(15), 1345-1366. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1994.tb01553.x
- Oetzel, J., Garcia, A., J. & Ting-Toomey, S. (2008). An analysis of the relationships among face concerns and facework behaviors in perceived conflict situations: A four-culture investigation. *International Journal of Conflict*, 19(4), 382–403. DOI: 10.1108/10444060810909310
- Oetzel, J., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X., Takai, J. & Wilcox, R. (2001). Face and facework in conflict: a cross-cultural comparison of China, Germany, Japan, and the United States. *Communication monographs*, 68(3), 235–258. DOI: 10.1080/03637750128061
- Pheng, L., S. & Lee, B., S., K. (1997). “Managerial grid” and Zhuge Liang’s “Art of management”: integration for effective project management. *Management Decision*, 35(5), 382–391. DOI: 10.1108/00251749710173751
- Phillips, E. & Cheston, R. (1979). Conflict Resolution: What Works? *California management review*, 21(4), 6–83. DOI: 10.2307/41164837
- Phillips, J., S & Lord, R., G. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Organizational behavior and human performance*, 28 (2), p.143–163. DOI: 10.1016/0030-5073(81)90020-9
- Rahim, M., A. (1977). The management of organizational intergroup conflict: A contingency model. *Proceedings of the 8th annual meeting of the Midwest American Institute for Decision Sciences*, 247–249. Cleveland, OH
- Rahim, M., A. (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Journal of social psychology*, 126(1), 79–86. DOI: 10.1080/00224545.1986.9713573
- Rahim, M., A., Magner, N., R. & Shapiro, D., L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions precisely. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9–31. DOI: 10.1108/eb022833
- Reicher, S., Haslam, S., A. & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership quarterly*, 16(4), 547–568. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.06.007
- Roloff, M., E. & Ifert, D. E. (2000). Conflict management through avoidance: Withholding complaints, suppressing arguments, and declaring topics taboo. In S. Petronio (ed.), *Balancing the secrets of private disclosures*, 151–163. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Rother, M. (2013). *Toyota kata. Lärande ledarskap, varje dag*. Liber.
- Schlak, T. (2019). Leadership Reflections: Complexity and Our Adaptable Minds – Collaborative Inquiry and Presence-Based Leadership. *Journal of Library Administration*, 59(8), 903–914. DOI: 10.1080/01930826.2019.1661748
- Sheri, E., N., Tanqlrala, S., & Venkataramanib, V. (2019). Why Managers Do Not Seek Voice from Employees: The Importance of Managers’ Personal Control and Long-Term Orientation. *Organization science*, 30(3), 447–466. DOI: 10.1287/orsc.2018.1273
- Sorenson, R., L., Morse, E., A. & Savage, G., T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *The International journal of conflict management*, 10(1), 25–44. DOI: 10.1108/eb022817
- Strong, R., Williams, J., Irby, T., L. & Wynn, J., T. (2013). Middle of the Road: Country Club Management and Self-directedness: Implications for Academics and Practitioners of Leadership. *NACTA journal*, 57(4), 38–44, DOI: <https://www.jstor.org/stable/nactajournal.57.4.38>
- Tenzin, D. & Ting-Toomey, S. (2020). Understanding Intergroup Conflict Complexity: An Application of the Socioecological Framework and the Integrative Identity

- Negotiation Theory. *Negotiation and conflict management research*, 13(3), 244–262. DOI: 10.1111/ncmr.12190
- Thomas, K., W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265–274. DOI: 10.1002/job.4030130307
- Ting-Toomey, S. (1994). Managing intercultural conflicts effectively. In W. R. Cupach & D. J. Canary (eds.) *Competence in intercultural conflict*, 120–147. New York: McGraw-Hill.
- Tjosvold, D. & Sun, H., F. (2002). Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences. *The International journal of conflict management*, 13(2), 142–164. DOI: 10.1108/eb022872
- Triandis, H., C, McCusker, C. & Hui, C., H. (1990). Multimethod Probes of Individualism and Collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 59(5), 1006–1020. DOI: 10.1037/0022-3514.59.5.1006
- van Knippenberg, D. & Hogg, M., A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295. DOI: 10.1016/S0191-3085(03)25006-1
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Från: www.vr.se
- Wang, Q. (2006). *Linking goals to avoidance in interpersonal conflict situations: A cognitive approach*. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. DOI: <https://www.proquest.com/docview/305300040?pq-origsite=primo&accountid=11162>
- Wilson, S., R. (2005). *Seeking and resisting compliance: Why people say what they do when trying to influence others*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yang, I. (2015). Perceived conflict avoidance by managers and its consequences on subordinates' attitudes. *Business Ethics: A European Review*, 24(3), 282–296. DOI: 10.1111/beer.12083
- Yin, R., K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Method*, 6th ed. SAGE Publications Ltd.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th ed. Upper Saddle River: Pearson.

Bilaga 1

Hur skulle du beskriva din ledarstil, så som du försöker vara som ledare?

Om du skulle beskriva ditt ledarskap så som det skulle vara om du verkligen hade tid och möjlighet att vara den ledare du verkligen ville, hur skulle du då vara?

BETONA: KONFLIKTER MEDARBETARE EMELLAN OCH ATT STORLEKEN PÅ KONFLIKTERNA ÄR OVÄSENTLIG FÖR INTERVJUN.

Vad har du för förhållande till konflikter på arbetsplatsen? Vilka känslor skapar det hos dig att prata om det?

Har du någon speciell strategi när det gäller hur du förhåller dig till konflikter?

Är det något speciellt du burkar göra när du upptäcker att en konflikt uppstått?

FOKUS LIGGER PÅ ATT DE TAR TID PÅ SIG OCH ÅMINNER SIG SKEENDET INKLUSIVE KÄNSLOR OCH DETALJER.

Berätta om en konflikt medarbetare emellan där du valde att aktivt göra någonting åt den?

Hur reagerade medarbetarna på det du gjorde?

Kändes det naturligt för dig i din roll att aktivt engagera dig i konflikten?

Vad var det för något som fick dig att aktivt intervensera i just denna konflikt?

Under vilka omständigheter hade du inte aktivt engagerat dig och gjort någonting åt konflikten? Vad hade krävts av situationen för att du inte skulle gjort någonting åt den alls?

Berätta om en konflikt medarbetare emellan där du valde att inte aktivt göra någonting åt den?

Vad var det som fick dig att besluta dig för att hålla dig ifrån att påverka konflikten?

Hur hade det känts för dig att aktivt engagera dig i konflikten?

Upplivede du att medarbetarna märkte av att du upptäckt konflikten men valde att inte blanda dig i den?

Under vilka omständigheter hade du aktivt engagerat dig i konflikten? Vad hade krävts av situationen för att du skulle "gått in" och intervenserat i konflikten?

Vilka positiva konsekvenser kan det ha att inte aktivt hantera en konflikt?

Hur viktigt skulle du säga att det är att hålla en god stämning på arbetsplatsen och att man som ledare är omtyckt?

Är det befogat att fokusera på en god stämning och att vara omtyckt som ledare också om det sänker produktiviteten?

Skulle du beskriva konflikthantering som en normal del av chefers och ledares arbete?

Hur viktigt är det för en ledare att ha hög närvaro bland medarbetarna för att kunna hantera konflikter?

Om du skulle ge ett tips till andra ledare, vad skulle du säga är viktigt för att få medarbetarna att känna att ledaren är ”närvarande” i deras arbetsituation?

Är det något ytterligare du vill tillägga eller något du känner att jag missat att ta upp?

Information till forskningspersonerna

Jag vill fråga dig om du vill delta i en studie jag gör för att skriva en uppsats i arbetsvetenskap för Göteborgs universitet. I det här dokumentet får du information om projektet och om vad det innebär att delta.

Vad är det för studie och varför vill du att jag ska delta?

Syftet med studien är att undersöka hur ledare och chefer förhåller sig till de konflikter som ibland uppstår medarbetare emellan, och vilka förhållningssätt och strategier de har inför det. Ledarskapet är stundtals utmanande, speciellt då medarbetarna inte samarbetar som det var tänkt, och därför är jag intresserad av just dina upplevelser och tankar kring detta.

Studien genomförs som en del av kursen *XX5030 Examensarbete arbetsvetenskap*, 15 hp, vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap (GU).

Hur går studien till?

Studiens material samlas in via personlig intervju, en per deltagare. Ljudet spelas in och längden på intervjun förväntas vara ca 60 minuter.

Möjliga följder och risker med att delta i studien

Inga särskilda risker är förknippade med studien och intervjun, och du förväntas inte säga något som går i strid med dina professionella etiska åtaganden.

Vad händer med mina uppgifter?

I och med studien så samlas och registreras information om dig.

Dina svar och dina resultat kommer att behandlas så att inga obehöriga kan ta del av dem. Intervjun spelas in med och därefter transkriberas den av mig till skriven text, vilken endast jag har tillgång till. I den texten är deltagarna anonymiserade. Efter analys är gjord raderas ljudfilerna.

Ansvarig för dina personuppgifter är Jimmy Lanängen. Enligt EU:s dataskyddsförordning har du rätt att kostnadsfritt få ta del av de uppgifter om dig som hanteras i studien, och vid behov få eventuella fel rättade. Du kan också begära att uppgifter om dig raderas samt att behandlingen av dina personuppgifter begränsas.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Önskas personlig återkoppling efter det att studien analyserats och resultatet sammanställts kan man låta det framgå vid intervjun, eller återkomma senare. (Se kontaktuppgifter nedan.)

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför.

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta den ansvarige för studien (se nedan).

Ansvarig för studien

Ansvarig för studien är Jimmy Lanängen, tfn 070-50 80 580, lanangen@hotmail.se.