



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Ledarskap & mångfald

Personlighetens påverkan på konflikter i mångkulturella organisationer

Nina Öhlund

2018

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomprogrammet
Examensarbete i företagsekonomi C

Handledare: Signe Jernberg & Kristina Mickelsson
Examinator: Jens Eklinder-Frick

Förord

Under vårterminen 2018 har jag arbetat med mitt examensarbete i företagsekonomi vid Högskolan i Gävle. Den inriktning jag valt att är Ledarskap och Organisation.

Jag vill ta tillfället i akt att uppmärksamma de personer som gjort detta möjligt.

Till mina handledare Signe Jernberg och Kristina Mickelsson:

- *Tack för att ni kontinuerligt bidragit med ert stöd och era ovärderliga kommentarer samt att ni trots på min förmåga.*

Till min examinerare Jens Elinder Frick:

- *Jag tackar dig för dina noggranna genomgångar och dina värdefulla synpunkter.*

Till Ghasem Naghavi:

- *Min eviga tacksamhet för ditt brinnande engagemang för kunskap och utbildning.*

Till Theodor Kihlström:

- *För dina insiktsfulla åsikter nu och tidigare, tack.*

Jag vill rikta ett särskilt tack till de anonyma deltagarna i studien och till Jan Eliasson för att ni alla tagit er tid att så generöst delge mig era tankar och erfarenheter.

Slutligen vill jag dedikera detta arbete till min far, Stig.

- *Om alla hade ett hjärta som du så skulle världen vara en vackrare plats.*

Jag önskar er en trevlig läsning och jag hoppas att ni finner det ämne jag valt att skriva om lika intressant som jag.

Nina

Sammanfattning

Titel: Ledarskap och mångfald – Personlighetens påverkan på konflikter i mångkulturella organisationer

Nivå: Examensarbete på Grundnivå (kandidatexamen) i ämnet företagsekonomi

Författare: Nina Öhlund

Handledare: Signe Jernberg och Kristina Mickelsson

Datum: 2018 – maj

Syfte: Att skapa förståelse för sambandet mellan en ledares personlighet och dennes förmåga att hantera emotionella och uppgiftsorienterade konflikter i organisationer som präglas av mångfald. Utifrån Big Five-modellen ämnar studien besvara vilka av ledarens personlighetsfaktorer som har påverkan på det som sker i konflikter som uppstår i mångkulturella grupper.

Metod: Utifrån en kvalitativ forskningsansats har 10 stycken semistrukturerade intervjuer genomförts för insamling av information. Det gemensamma för de medverkande är att de har lång erfarenhet av arbete i mångkulturella organisationer. En tematisk analys av empirin har genomförts och resultatet av det har sedan redovisats utifrån de identifierade ämnena.

Resultat & slutsats: Studien visar sambandet mellan ledarens personlighet och det som sker i konflikter som uppstår i mångkulturella grupper. Vidare framkommer det att specifika personlighetsfaktorer har en betydande påverkan på både emotionella och uppgiftsorienterade konflikter samt att det finns faktorer som endast relaterar till respektive konflikttyp.

Examensarbetets bidrag: Arbetet ger en djupare förståelse för det förhållande som råder mellan ledarskap, mångfald och konflikter. Ur ett vetenskapligt perspektiv kan arbetet därför användas som språngbräda för forskning inom ledarskap, mångfald och konflikthantering och i praktiken tillhandhåller det mer kunskap om vad som krävs av en ledare och vad det innebär att hantera en mångkulturell grupp.

Förslag till fortsatt forskning: Studien visar att det finns specifika personlighetsdrag hos ledaren som påverkar konflikter. Vidare forskning som fokuserar på att bekräfta vilka av dessa som är bättre respektive sämre lämpade för hantering av olika typer av konflikter skulle därför vara värdefullt.

Nyckelord: Ledarskap, mångfald, kultur, konflikter, Big Five-modellen, egenskaper

Abstract

Title: Management and Diversity – Personality and its effects on conflicts in multicultural organizations

Level: Student thesis, final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Nina Öhlund

Supervisor: Signe Jernberg and Kristina Mickelsson

Date: 2018 – May

Aim: The purpose of this study is to generate understanding for the correlation between the personality of a manager and the ability to manage relationship conflicts and task oriented conflicts in multicultural organizations. With the Big Five Model as a starting point the intention is to answer which of the manager personality factors that can have an influence on conflicts that arises in multicultural environments.

Method: From a qualitative research approach the information is gathered through 10 semi structured interviews. All of the respondents in the study have a long experience of working in multicultural organizations. The analysis has been conducted by identifying specific topics and the result of that is then presented accordingly.

Result & Conclusions: The study shows the correlation between manager personality and the events occurring in conflicts related to diversity. Also shown is that there are specific personality factors that has a significant impact on both relationship- and task oriented conflicts as well as there are factors that only relates to each of these conflict types.

Contribution of the thesis: The essay brings a deeper understanding to the relationship that exists between management, diversity and conflicts. From scientific point of view it can therefore be used as a platform for research within management, diversity and conflict management. From an organizational perspective it provides more knowledge regarding what the requirements are when managing multicultural teams and what to expect while doing so.

Suggestions for future research: The study shows that specific manager characteristics have impact on conflicts. Therefore it would be valuable to further verify which of these that is better suited to handle different types of conflicts.

Key words: Management, Diversity, Culture, Conflicts, The Big Five Model, Traits

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	5
1.5 Avgränsningar	5
1.6 Disposition	5
2. Teori	6
2.1 Ledarskap & kultur	6
2.2 Teoretiskt ramverk	7
2.2.1 Emotionella Konflikter.....	9
2.2.2 Uppgiftsorienterade konflikter.....	10
2.2.3 Konflikthantering & ledarskap.....	11
2.2.4 Big Five-modellen.....	12
2.3 Undersökningsmodell	15
3. Metod	17
3.1 Litteraturinsamling	17
3.2 Kvalitativ forskningsstrategi	17
3.2.1 Kunskapsteoretiska & ontologiska ställningstaganden.....	18
3.3.2 Semistrukturerade intervjuer.....	18
3.3.3 Deltagare.....	21
3.3.4 Analys och tolkning.....	22
3.3.5 Metodkritik & kvalitetskriterier.....	23
3.4 Etiska ställningstaganden	24
4. Empiri	26
4.1 Kontext	26
4.2 Typ av konflikt	28
4.2.1 Konflikter relaterade till arbetsuppgifter.....	28
4.2.2 Blandade konflikter.....	29
4.2.3 Känsломässiga konflikter.....	30
4.3 Ledarens hantering	31
4.3.1 Aktivt ledarskap.....	32
4.3.2 Undvikande ledarskap.....	32
4.4 Ledarens egenskaper	34
4.4.1 Social & ansvarstagande.....	34
4.4.2 Osäker & känslig.....	35
5. Analys	37
5.1 Typ av konflikt	37
5.2 Ledarens hantering	38
5.3 Ledarens egenskaper	40
6. Diskussion	43
6.1 Slutsats	47
6.1.1 Bidrag.....	47
6.2 Vidare forskning & begränsningar	48
Källförteckning	49
Personlig kommunikation	52

1. Inledning

I detta kapitel presenteras delar av den tidigare forskning som ligger till grund för detta arbete. Läsaren introduceras i ämnet med hjälp av en historisk tillbakablick. Sedan följer en redogörelse för det problem som rapporten bygger på samt vilka frågor den ämnar besvara. Kapitlet förklarar syftet med studien och vilka gränsdragningar som gjorts. Slutligen presenteras arbetets fortsatta struktur och innehåll.

1.1 Bakgrund

Mångfald och dess påverkan på organisationer och ledarskap började uppmärksammas i amerikansk akademisk litteratur på 1950-talet (Hofstede, 1993), men det egentliga startskottet för forskningen kom i samband med Civil Rights Act som infördes år 1964 i USA. Den innebar att det blev olagligt att diskriminera anställda på grund av kön, etnicitet, religion eller ursprung (Herring, 2009). Detta krävde att organisationer vidtog något som kallades för *affirmative actions*, det vill säga åtgärder som var ämnade att säkerställa lagens upprätthållande (Agocs & Burr, 1996). Det ansågs dock att detta inte var tillräckligt för att hantera mångfald på ett effektivt sätt (Herring, 2009). *Affirmative actions* utvecklades därför till *valuing diversity* eller *managing diversity*, vilket innebar att organisationer började värdesätta och uppmärksamma tidigare förbisedda grupper såsom kvinnor och etniska minoriteter genom att anpassa arbetsklimat och organisationskultur till dem (Agocs & Burr, 1996).

På den här tiden, det vill säga på 1970 och 1980-talet, började allt fler verk publiceras inom organisation och mångfald. En bok som rönt stor uppmärksamhet och som forskare refererar till än idag är Hofstedes *Culture's consequences: International differences in work related values* från 1980. I den pekade han bland annat på att organisationsforskningen dittills inte behandlat mångfald avseende kulturskillnader, som den påverkansfaktor han ansåg att den var, utan att den endast hade använts för att beskriva det som inte kunde förklaras med andra variabler. Hofstede (1980) ansåg att detta berodde på att det fortfarande fanns ett tabu i samhället rörande etnicitet och kulturella olikheter och menade vidare att det var avgörande för ämneslitteraturen att våga diskutera dessa faktorer på ett öppet sätt. Vidare menade han det var viktigt för forskare att börja lyfta fram mångfald, för den inverkan den faktiskt hade på organisationer och dess verksamhet.

I och med förändrade demografiska mönster och den växande globaliseringen kom utvecklingen att gå i den bana som Hofstede hade önskat. Den förändrade situationen på marknaden innebar nämligen att organisationer i allt högre utsträckning började visa intresse för mer kunskap om mångfalds-

hantering och det ansågs därmed nödvändigt att vidareutveckla de teorier som då fanns tillgängliga (Cox, 1991).

Det som initialt varit *affirmative actions* hade på 1990-talet blivit *diversity management* (DM) (Thomas, 1990). Innebörden av ansatsen var att skapa en inkluderande arbetsmiljö som skulle ge positiva resultat för samtliga medarbetare oavsett grupptillhörighet (Ashikali & Groeneveld, 2015). DM förespråkade *business case for diversity*, det vill säga att mångfald inom organisationer inte bara var en nödvändighet att kunna hantera, utan att det även skulle vara något eftersträvansvärt ur ett affärsperspektiv (Herring, 2009). Detta kom dock att bli omtvistat inom forskningsvärlden. Uppskattningsvis har lika många författare hävdat att mångfald inom organisationer är förknippat med fördelar, som det finns författare som istället menar att det är förenat med negativa effekter.

Cox och Blake (1991) förutspådde att organisation och mångfald skulle förbli ett hett ämne under hela 1990-talet. Det påståendet kom att infrias och dessutom sträcka sig mycket längre än så. Ämnets aktualitet är fortfarande högst påtagligt och har blivit en betydande företagsekonomisk angelägenhet under 2000-talet (Herring, 2009).

1.2 Problemdiskussion

Argumentationen som följer visar tidigare forskningsresultat angående mångfald, där fenomenet avsett variationer i etnicitet, nationalitet och kultur. Utgångspunkten i det här arbetet är att belysa kulturskillnader kopplat till nationellt ursprung. Det ska dock tilläggas att diskussionen inte tar för givet att olika nationaliteter ger upphov till kulturella olikheter. Länder som har liknande historia och samhällsstruktur kan även ha samma typ av kulturella värderingar (Hofstede, 1983).

En grundläggande utgångspunkt i detta arbete är att kultur är ”den kollektiva programmeringen av det mänskliga psyket som särskiljer medlemmar från en grupp av människor från en annan” (Hofstede 1980, s. 24).

Flertalet forskare har kommit fram till att organisationer som präglas av mångfald visar på högre anpassningsförmåga, högre grad av kreativitet och bättre problemlösningsförmåga (t.ex. Cox, (1991), Herring, (2009), Joubert, (2017)) medan andra hävdar att det är upphovet till ökade kostnader och interna konflikter (t.ex. Robinson & Dechant, (1997), Pelled, Eisenhardt & Xin, (1999)).

Cox och Blake (1991) menar att heterogena grupper, i jämförelse med homogena grupper, är mer innovativa och har lättare att anpassa sig till förändring. Tsui, Egan och O`Reilly, (1992) framför i sin tur att mångfald leder till minskad känsla av förpliktelse mot bolaget och följaktligen att anställda i högre grad väljer att lämna sin position eller uppvisar hög frånvaro. Mångfald får även

konsekvenser på samarbeten i grupp, vilket enligt Martin-Alcazar, Romero-Fernandes & Sanchez-Gardey (2012) leder till konflikter.

Pelled et al. (1999) menar också att mångfald orsakar konflikter och främst känslomässigt betingade sådana, så kallade emotionella konflikter, vilket är en typ av konflikt som är djupare rotad än andra typer och som de menar påverkar arbetsprestationer negativt. Även Ayub och Jehn (2014) är av uppfattningen att den destruktiva formen av konflikter, följaktligen emotionella konflikter är över-representerade bland grupper av mångfald.

Enligt ovanstående kommer tidigare forskning fram till olika resultat, vilket i sin tur kan tyda på att mångfald är två sidor av ett mynt, det vill säga att fenomenet är uppkomsten till olika utfall. Mazur (2010) är av den uppfattningen och menar att mångfald har dubbel effekt. Å ena sidan visar organisationer som präglas av mångfald bättre problemlösningsförmåga, högre grad av kreativitet och bredare kompetens. Å andra sidan är det upphovet till högre kostnader, splittring och konflikter. Herring (2009) har också uppmärksammat mångfaldens dubbelsidighet. Enligt honom är det individernas olikheter, i form av skilda åsikter och värderingar, som är upphovet till oenighet men att det också är det som ger nya infallsvinklar och tvingar till nya lösningar. Det Herring (2009) beskriver, tillskillnad från Pelled et al. (1999), är således att mångfald leder till uppgiftsorienterade konflikter, det vill säga en konflikttyp som är relaterad till arbetsuppgiften och som ofta visat sig ha en positiv påverkan på prestation och resultat (Okech, Pimpleton-Grey, Vanatta & Champe, 2016).

Majoriteten av forskarna är till synes överens om att heterogena grupper, i jämförelse med homogena, visar högre tendens till konflikter och det finns forskning som stöder både Pelled et al. (1999) och Herrings (2009) ståndpunkter, sålunda att grupper av mångfald har en benägenhet att hamna i emotionella konflikter liksom även en tendens att orsaka uppgiftsorienterade konflikter (Jehn, 1997).

Det faktum att flera forskare menar att mångfald har dubbel effekt tyder på att det finns yttre faktorer som påverkar vad resultatet av fenomenet blir. En yttre påverkan som framträder i tidigare forskning är ledarskapet. Det har visat sig att det kan maximera effektiviteten i grupper av mångfald, i och med den effekt det kan ha på de konflikter som uppkommer (Ayoko & Konrad, 2012). Det framkommer även att ledarskapet kan säkerställa att uppgiftsorienterade konflikter blir en produktiv process, där arbetets fortgång gynnas och samtidigt säkerställa att emotionella oenigheter inte får nedbrytande effekter, såsom att det uppstår känslomässig splittring mellan medarbetare (ibid.). Det finns således ett samband mellan ledarskapets förmåga att hantera konflikter och det forskningen kommit fram till att mångfald leder till. Det är sålunda inte företeelsen av mångfald i

sig som har en bestämd effekt på organisationer, utan utfallet av den är beroende av ledarskapets förmåga att hantera dess kännetecken. Ledaren har således ett mycket stort ansvar gentemot verksamheten och medarbetarna inom den då dennes förmåga kan frambringa den potential som finns i mångfald alternativt vara en starkt bidragande orsak till negativa följder av den.

Tidigare forskning har undersökt vilken specifik konflikthanteringstyp som kan påverka konflikter som uppstår i mångkulturella grupper (Souren, Samarah, Seetharaman & Mykytyn, 2005) och det finns även studier som visar vilken ledarskapsstil som har effekt på meningsskiljaktigheter i sådana sammanhang (t.ex. Ayoko & Konrad, 2012). Däremot fattas det studier som beskriver vilken typ av grundläggande personlighet, det vill säga vilka personliga egenskaper hos ledaren som kan ha inverkan på konflikter som uppstår i grupper som präglas av mångfald. Det här arbetet avser därför att undersöka vilka egenskaper och således vilka personlighetsdrag som kan påverka ledarens hantering av konflikter som uppstår i mångkulturella sammanhang.

Modellen som ligger till grund för att kunna definiera vilka personlighetsdrag som ledarna i undersökningen präglas av är The five-factor model of personality (McCrae & John, 1992) även kallad femfaktormodellen eller Big Five-modellen (Yukl & Kaulio, 2012). Anledningen till det beror på att det finns omfattande empiriska bevis som stödjer att teorins fem faktorer, på ett adekvat sätt, kan beskriva en individs personlighetsstruktur oavsett ålder, kön (McCrae & John, 1992) och kulturell tillhörighet (McCrae & Costa, 1997). Modellen består av kategorierna extraversion, behaglighet, samvetsgrannhet, neuroticism och öppenhet samt ett antal specifika egenskaper kopplade till var och en av dessa. Syftet med att använda en egenskapsmodell är att, på ett konkret sätt, kunna koppla de egenskaper som ledarna i undersökningen visar till specifika personlighetsfaktorer.

Argumentationen som förts ovan visar på den avgörande betydelse som hanteringen av konflikter kan ha i organisationer som präglas av mångfald, följaktligen att den understryker ledarens betydelse i ett sådant sammanhang. Studien avser därför att bidra till ledarskapsteorin genom att beskriva det förhållande som råder mellan ledaren, mångfald och konflikter som uppstår i det sammanhanget.

1.3 Syfte

Föreliggande arbete strävar efter att skapa förståelse för sambandet mellan en ledares personlighet och dennes förmåga att hantera emotionella och uppgiftsorienterade konflikter i organisationer som präglas av mångfald.

1.4 Frågeställningar

Vilka av en ledares personlighetsfaktorer, utifrån Big Five-modellen, har en påverkan på uppgiftsorienterade konflikter i mångkulturella, organisatoriska sammanhang?

Vilka personlighetsfaktorer hos en ledare har påverkan på emotionella konflikter som uppstår i grupper som kännetecknas av mångfald?

Vilka av femfaktormodellens faktorer har påverkan på båda typerna av konflikter?

1.5 Avgränsningar

Mångfald kan som sagt vara ett epitet för många olika typer av olikheter. Ordet kan betyda variation avseende ålder, utseende, kön, sexuell läggning eller etnicitet etc. Vissa menar till och med att mångfald står för alla sätt som skiljer en individ från en annan (Herring, 2017). Forskning visar att både emotionella- och uppgiftsorienterade konflikter är vanligt förekommande i mångkulturella grupper (t.ex. Pelled et al. 1999, Ayub & Jehn, 2014). Därför förefaller det naturligt, med tanke på ovanstående syfte, att begränsa arbetet till att avse kulturella olikheter. Undersökningen är således avgränsad till att behandla mångfald av en specifik typ.

1.6 Disposition

I nästa kapitel presenteras den teoretiska referensram som detta arbete baseras på. I det efterföljande metodkapitlet redogörs det för vilka beslut som tagits i framtagningen av ramen och vidare vilka val som gjorts i samband med den empiriska undersökningen samt vilka forskningsmässiga ståndpunkter som studien bygger på. Vidare representerar kapitel fyra den information som undersökningen gett upphov till. Den empiri som framkommit analyseras i kapitel fem och åtföljs sedan av en diskussion och en slutsats. Avslutningsvis ges det i rapporten förslag till vidare forskning.

2. Teori

För att främja förståelsen för det ämne som detta arbete behandlar inleds kapitlet med en litteraturgenomgång. Efter det följer ett avsnitt som ligger till grund för den empiriska undersökningen och behandlar emotionella- och uppgiftsorienterade konflikter och konflikthantering. Vidare presenteras egenskapsteorin Big Five och kapitlet avslutas sedan med en redogörelse för de olika avsnittens relevans och samverkan.

2.1 Ledarskap & kultur

Yukl och Kaulio citerar Stoghill (1974) menar att "det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt definiera begreppet" (2012, s. 5). Publiceringar av studier och artiklar inom ämnet är omfattande men någon gemensam uppfattning om den exakta betydelsen av vad ledarskap är finns sålunda inte (Jönsson & Strannegård, 2016). Flertalet verkar dock vara överens om att det är en avsiktlig process vars syfte är att leda andra mot ett gemensamt mål (Yukl & Kaulio, 2012) och att det innebär ett "bestämmande inflytande över någon" (Jönsson & Strannegård, 2016, s. 18).

Det råder även oenighet i litteraturen om huruvida ledarskap och chefskap är åtskilda från varandra och således inte kan tillskrivas en och samma person (Jönsson & Strannegård, 2016). Utgångspunkten här är att ledarskapet utövas av en person som har en formell chefsbefattning. Vidare är uppfattningen, i enlighet med Jönsson och Strannegård (2016), att det som förknippas med ledarskap, det vill säga inspiration och påverkan och det som sammankopplas med chefskap, såsom administrering och kontroll (Zalezink, 1977), kan utövas av en individ. Ledarskapet som åsyftas i det här arbetet utgörs således av en person i ledande befattning vars syfte är att "påverka, motivera och möjliggöra för andra att bidra till en organisations effektivitet och framgång" (ledarskapsdefinition av House et al. 1999 i Yukl & Kaulio 2012, s. 5).

En förklaring till att forskningen inte är enig om en specifik definition beror enligt Yukl och Kaulio (2012) på att forskare besitter egna individuella uppfattningar om ledarskapets innebörd och att de följaktligen väljer de aspekter av fenomenet som intresserar dem själva mest. Denna oenighet leder även till att resultateten tolkas på olika sätt och från olika perspektiv (ibid.).

Ytterligare en bakomliggande faktor till att ledarskapet definieras och uppfattas så olika bland forskare är att var och en har färgats av sitt ursprung (Hofstede, 1993). Både ledarskapet och människors preferenser rörande det är format av den samhällskultur de vuxit upp i och den i sin tur beror på vilken politik som förts och den historia som präglat landet enligt Hofstede (1983). Han, liksom

Yukl och Kaulio (2012) menar att kulturen implementeras redan i tidig ålder och upprätthålls vidare genom utbildning, lagar, myndigheter och ekonomiska strukturer som alla formats av den.

Som nämnts tidigare kan mångfald vara upphovet till konflikter. En förklaring till det är att de kulturella värderingar som en individ skaffar sig under sin uppväxt är bestående över tid. De är fundamentala och förändras i mycket långsam takt, om de förändras överhuvudtaget (Hofstede, 1993). Det har även framkommit att effekterna av erfarenheter som en individ genererat i andra länder och kulturer avtar med tiden medan den nationella präglingen växer sig allt starkare (Nielsen & Nielsen, 2013).

Det är specifikt kulturen som är präglad av nationen som kännetecknas av att vara oföränderlig (Hofstede, 1993). För att göra en jämförelse är exempelvis organisationskulturen av ett mer ytligt slag eftersom den vanligtvis, till skillnad från samhällskulturen, består av uttalade och synliga verksamhetsrutiner (Yukl & Kaulio, 2012). I det scenariot kan ledaren införa en förändring genom att se till att de önskvärda värderingarna och visionerna som ska implementeras överensstämmer med ledarens eget beteende och med organisationens ekonomiska-, strukturella- och marknadsföringsmässiga åtgärder (ibid.) Möjligheten att påverka kulturen inom en organisation är dock ingen enkel uppgift men den finns, däremot är möjligheten att förändra de grundläggande kulturella uppfattningarna som präglar individen i princip obefintlig. (Hofstede, 1993).

Med tanke på det som framkommit är det inte förvånande att ledarskapsforskningen inte resulterat i någon universal ledarskapsteori som kan appliceras och optimalt fungera över nationella och kulturella gränser. Detta kan förklaras av att det krävs omfattande kunskap och djup inblick i lokala förutsättningar för att förstå de processer och den problematik som ledarskapet behöver kunna adressera och dessa kan skilja sig avsevärt från ett samhälle till ett annat (Hofstede, 1993). En organisation som samlar medarbetare med varierande kulturella bakgrunder, det vill säga präglas av mångfald, blir därför en stor utmaning för ledarskapet (Cox, 1991). I en konfliktsituation, som i sig redan kan vara påfrestande, tillkommer det därför ytterligare en aspekt i grupper där skillnaderna avseende kultur är stor.

Det som behandlats i ovanstående avsnitt har för avsikt att klargöra vad som avses med begreppet ledarskap i det här arbetet samt att ge en bild av de bakomliggande orsakerna till varför konflikter uppstår i mångkulturella grupper.

2.2 Teoretiskt ramverk

Konflikter är ett oundvikligt fenomen i alla typer av organisationer på grund av den komplexitet som råder inom dem och även på grund av det faktum att människor behöver samverka med

varandra för att arbetet ska utformas på ett sätt som är utvecklade för verksamheten (Jehn, 1995). Boulding (1963) i Jehn och Chatman (2000) definierar konflikter som en medvetenhet om att det råder avvikande uppfattningar inom gruppen eller oförenliga önskningar och viljor.

Flertalet forskare har länge varit av uppfattningen att konflikter utvecklar grupsamarbeten inom organisationer och att det således är något eftersträfvansvärt då det kan leda till en ökad känsla av samhörighet, högre grad av kreativitet och bättre produktivitet (Okech et al. 2016). Detta är dock beroende av hur de hanteras (Ayub & Jehn, 2014). Det finns även de som hävdar att konflikter oavsett har en mycket destruktiv inverkan på den verksamhet som bedrivs inom organisationer eftersom de kan orsaka djupa oenigheter som påverkar både produktivitet och prestation (Camancho, 2002).

Uppkomsten av konflikter kan bero på flera olika anledningar. Det kan till exempel vara så att personer som ingår i en arbetsgrupp skapat ett arbetsklimat där tilliten mellan varandra är hög (Okech et al. 2016). I en sådan känner medlemmarna nämligen trygghet att uttrycka sina åsikter och det finns ingen rädsla för konsekvenserna om det visar sig att dessa inte överensstämmer med övriga i gruppen (ibid.). Det kan också vara så att de kan vara orsakade av maktdemonstrationer, det vill säga att uppkomsten beror på att någon i grupper vill överföra sina åsikter på andra och att det i sin tur leder till motstånd (Ayoko & Konrad, 2012). I mångkulturella sammanhang har Okech et al. (2016) har även funnit att det kan bero på uttryck för fördomar eller vara reaktioner på sådana. Det kan således vara så att anledningarna till konflikt är än fler, i organisationer som präglas av mångfald.

Som redan fastslagits i det inledande kapitlet visar också grupper som präglas av mångfald en högre grad av konfliktbenägenhet i jämförelse med mer homogena grupper. Om gruppen representerar flera olika kulturella bakgrunder kan konflikter, enligt Okech et al. (2016), orsakas av att kulturen fungerar som ett slags filter på en person, sålunda att det påverkar språket, individens förväntningar, tro och målsättningar. De menar således att närvaro av människor, med olika filter, möjliggör konflikt. Vidare formar kulturen hur individer upplever konflikter, hur de hanterar dem och följaktligen vilket utfallet av dem blir (Loode, 2011). Om orsaken till konflikten är kultur är det ofta kommunikativa missförstånd som ligger bakom att den uppstår. Det kan i sin tur bero på språkförbistringar eller att individerna har olika uppfattningar om samma uttryck.

Enligt ovanstående finns det många olika anledningar till konflikt och beroende av vilken orsak som ligger bakom kan konflikten te sig på varierande sätt, det vill säga kännetecknas av olika faktorer. Två typer av konflikter som har identifierats i tidigare forskning är emotionella konflikter och upp-

giftsorienterade konflikter (Pelled et al. 1999). Den förstnämnda förekommer då det uppstår personliga meningsskiljaktigheter mellan organisationens eller gruppens medlemmar och den senare uppkommer då det råder oenighet kring faktorer relaterade till den arbetsuppgift som ska utföras, såsom tillvägagångssätt, hur lång tid som ska avsättas, budgetfrågor etc. (Jehn, 1995).

2.2.1 Emotionella Konflikter

Den här konfliktvarianten handlar om interpersonella meningsskiljaktigheter, följaktligen oenigheter som uppstår i samspelet mellan människor (Pelled et al. 1999). Problem och konflikter som uppstår på grund av att individer inte kommer överrens på ett personligt plan förhöjer känslor som rädsla och ångest hos dem som är inblandade i konflikterna och minskar således den tillfredsställelse de upplever av att arbeta i en grupp där den typen av oenigheter har uppstått (Mannix & Jehn, 2001). Om de inblandade känner motvilja gentemot varandra eller upplever att de är ogillade av andra i gruppen kan det innebära att de känner frustration, oro och stress vilket i sin tur leder till att de fysiskt eller psykiskt drar sig undan den eller situationer där problemet gör sig påmint (Jehn, 1995).

Pelled et al. (1999) menar att en nyckelfaktor i de krafter som påverkar att det uppstår emotionella konflikter är kategorisering, det vill säga den undermedvetna benägenheten hos människor att dela in varandra i sociala tillhörigheter, något som ofta baseras på demografiska attribut, såsom nationalitet, etnisk grupp tillhörighet etc. Benägenheten förklaras av att det är ett användbart sätt att förenkla all den information som omger individen och på så sätt göra den upplevda världen mer förutsägbar (ibid). Det har visat sig att när kategoriseringen utförts skapar människan positiva uppfattningar om sin egen grupp och negativa åsikter om andra sammansättningar (Pelled et al. 1999). Detta innebär ofta att förutfattade meningar om andra skapas vilket leder till distansering och ned-sättande beteenden gentemot människor som inte tillhör den egna kategorin (ibid.). De som sedan utsätts för nyss nämnda upplever i sin tur missnöje med behandlingen och på så sätt utbryter fientliga interaktioner mellan grupperna enligt Pelled et al (1999). Vidare är uppfattningen att känslobaserade oenigheter blir mer frekventa desto högre grad av olikheter som präglar gruppen eftersom det innebär att de sociala kategorierna blir fler (ibid.).

Mannix och Jehn (2001) menar att det är högst osannolikt att känslobaserade konflikter kan vara fördelaktiga för en grupp då de grundar sig på negativa känslor såsom ilska, frustration och obehag. Pelled et al (1999) samstämmer och menar att emotionella konflikter som uppstår i en grupp sänker dess arbetsrelaterade prestationer. Interpersonella problem leder nämligen till att individer arbetar mindre effektivt eftersom känslor av vrede och irritation tenderar att minska personens fokus på det praktiska arbetet (Jehn, 1995). Medarbetare tenderar nämligen att fokusera på att lösa de emotionella

oenigheterna eller lägga energi på att ignorera dem, vilket får en negativ inverkan på gruppens arbetsinsatser (ibid.). Studier har även visat att oro och ångest förknippat med känslomässiga konflikter sänker individens kognitiva förmåga, vilket betyder en försämring individens förmåga att tänka logiskt (ibid.). Flertalet menar således att en fungerade konflikt, det vill säga en som leder till utveckling, sällan är av ett känslomässigt slag utan kännetecknas istället av att vara oenigheter direkt kopplade till arbetsuppgiften (Jehn, (1995), Pelled et al. (1999), Ayoko & Konrad, (2012)).

2.2.2 Uppgiftsorienterade konflikter

Individer vars bakgrund skiljer sig då det kommer till utbildning och erfarenhet har en tendens att besitta skilda preferenser då det kommer till hanteringen av arbetsrelaterade uppgifter (Pelled et al. 1999). Detta kan visa sig i olika uppfattningar om vilka alternativ som är aktuella att använda sig av för att lösa ett problem, olikartade tolkningar av vad uppgiften går ut på eller skilda åsikter om processer och tillvägagångssätt (ibid.). Som nämnts tidigare kan denna typ av konflikt förekomma i grupper som präglas av mångfald, detta eftersom olika kulturer vanligen skiljer sig åt då det kommer till utbildning och hur organisationer är uppbyggda och hanterade (Hofstede, 1993).

Den typ konflikter som kännetecknas av att handla om skilda åsikter rörande arbetsuppgifter kallas inom forskningen för uppgiftsorienterade konflikter. Den typen av oenighet förknippas ofta med att den leder till organisatoriska fördelar, såsom bättre beslutsfattande och högre prestationer (t.ex. Jehn (1995), Pelled et al. (1999), Jehn & Chatman, (2000)). Mannix och Jehn definierar en sådan som ”en medvetenhet om att de finns olika perspektiv och åsikter beträffande en uppgift som ska lösas av en grupp (2001, s. 238). Denna variant av konflikt kännetecknas av livliga diskussioner och upphetsning mellan gruppens medlemmar men saknar de interpersonella, negativa känslouttryck som vanligtvis kopplas samman med emotionella oenigheter (ibid.). Benämningen uppgiftsorienterade konflikter syftar således till meningsskiljaktigheter som inte har något med personliga aspekter att göra, utan avser skilda uppfattningar om praktiska göromål.

Det har dock visat sig att även uppgiftsorienterade konflikter kan resultera i att medarbetarna i gruppen känner missnöje (Jehn, 1995). Detta kan ske om den övergår till att handla om interpersonella problem, således utvecklas till en emotionell konflikt (ibid.). Pelled et al. (1999) menar att det kan ske om argumentationer som förs angående en arbetsuppgift tas personligt, exempelvis genom att en medlem känner att dennes professionella synpunkter inte respekteras. Det kan också vara fallet att det redan pågår emotionella konflikter inom gruppen och att det får inverkan på de arbetsuppgifter som gruppen förväntas utföra, det vill säga att en gruppmedlem opponerar mot någon annans idé endast på grund av personliga motsättningar (ibid.).

Som nämnts ovan förknippas uppgiftsorienterade konflikter ofta med att dessa är utvecklade för arbetet och att förekomsten således gynnar organisationer. Detta är dock beroende av hur de hanteras och detsamma gäller även för vad som blir resultatet av emotionella konflikter. Som nämndes i det inledande kapitlet kan ledaren nämligen bidra till att uppgiftsorienterade konflikter blir en produktiv process och att emotionella konflikter inte får nedbrytande effekter, såsom att det uppstår bestående splittringar mellan medarbetare (Ayoko & Konrad, 2012).

2.2.3 Konflikthantering & ledarskap

Enligt Gelfand, Leslie, Keller och Dreu (2012) finns det forskning som visar att ledarens beteende och dennes sätt att angripa konflikter har stort inflytande på hur medarbetarna inom organisationen väljer att hantera egna stridigheter. Är det till exempel så att ledaren undviker att adressera oenigheter tenderar det att signalera att uttryck av olika åsikter inte är uppskattat. Det leder till att medarbetarna i sin tur håller inne med sina synpunkter och följaktligen också börjar undvika konflikter (ibid.). Följden av inte få uttrycka känslor och åsikter kan exempelvis innebära ett känslomässigt lidande för medarbetarna och det kan även leda till att mindre problem växer sig betydligt större än vad som skulle vara fallet om de hanterades direkt.

Då det kommer till konflikter som uppstår i grupper som präglas av mångfald är Okech et al. (2016) av åsikten att ledaren behöver hantera dessa genom att uppmana medarbetare att uttrycka sina känslor och bemöta varandras olikheter. Detta för att konflikterna ska vara utvecklande, sålunda leda till att individerna i gruppen lär känna varandra bättre och för att liknande situationer följaktligen ska kunna undvikas i framtiden enligt dem. Samtidigt bör ledaren se till att beteendet som medarbetarna visar mot varandra är inom gränserna för vad som anses vara moraliskt accepterat (ibid.). I annat fall riskerar konflikterna att få allvarliga följder, såsom svårt psykiskt lidande (Okech et al. 2016). De menar vidare att ovanstående är särskilt viktigt då gruppen består av medlemmar som talar olika språk eller uppvisar bred variation avseende kultur.

För att kunna svara på en konflikt som uppstått i en grupp som präglas av mångfald krävs det att ledaren besitter kunskap om olika kulturer, det vill säga att denne behöver ha utökad medvetenhet och förståelse för hur olika kulturer fungerar och vilken inverkan det kan ha på konflikter (Okech et al. 2016). För att uppnå detta krävs det i sin tur att ledaren har en självinsikt rörande sitt eget agerande och att denna har en tydlig bild av egna uppfattningar och värderingar (Ayub & Jehn, 2014). I tillägg till ovanstående är det avgörande att ledaren ständigt undersöker och identifierar vilka eventuella fördomar denne har och samtidigt reflekterar över vilken inverkan dessa kan ha vid hantering av kulturellt betingade konflikter enligt Okech et al. (2016). Vidare menar de att kommunikation är en mycket viktig del i hanteringen av konflikter. Tydlighet är dock en än mer komplex uppgift i

situationer som kännetecknas av mångfald (ibid.). Detta för att kultur påverkar både individens sätt att uttrycka sig själv och hur denne uppfattar vad andra säger. Kulturen har inverkan på när en person kommunicerar, hur den gör det och vilka tankar och känslor som kommunikationen ger uttryck för (Okech et al. 2016).

Larson (2016) anser liksom Okech et al. (2016) att kommunikation spelar en mycket viktig roll i hanteringen av en konflikt. Han menar att ledarens agerande i själva konfliktögonblicket behöver innehålla en tolkning och en förståelse av situationen, en tydlig bild av vad som är ett önskvärt resultat, ett beslutsfattande utifrån det och sedan en klar tydlig förmedling av detta till medarbetarna samtidigt som egna känsloreaktioner behålls under kontroll. Detta tillvägagångssätt förbättrar nämligen chanserna att en svår situation leder till ett tillfredställande resultat enligt honom. Larsson (2016) uppger att en ledares förmåga att hantera påfrestande situationer, såsom konflikter, är beroende av vissa faktorer. Han menar exempelvis att intellektuell kapacitet, motivation och att en viss typ av personlighet har betydelse för det resultat som följer av en konflikt.

Det som ovanstående stycken beskriver är att hanteringen av konflikter är beroende av att ledaren besitter vissa typer av personliga egenskaper. En erkänd teori som används för att beskriva en ledares personlighetsprofil är den som nämns i det inledande kapitlet, det vill säga the five-factor model of personality (McCrae & John 1992). Egenskapsteorin har sina rötter i the trait approach (ibid.), vilket är en forskningsansats som förutsätter att ledaren har eller bör ha ett antal specifika egenskaper och där målsättningen är att finna egenskaper som direkt kan kopplas till utövandet av ett effektivt ledarskap (Yukl & Kaulio, 2012).

2.2.4 Big Five-modellen

Inom sociologin började intresset för att undersöka och förstå personlighet på 1920 och 1930-talen enligt Digman (1990). Efter en artikel av William McDougall från 1932, som framhöll att personlighet med fördel kan analyseras utifrån fem separata faktorer; vilka var intellekt, karaktär, temperament, disposition och humör, tog forskningen inom området fart. Digman (1990) menar dock att det som kom att bli femfaktormodellen är ännu närmare besläktad med det arbete som utfördes av Klages (1926) och Baumgarten (1933), det vill säga arbeten som bestod av systematiska ansatser att organisera det språk som vid den tiden hade utvecklats för att beskriva en personlighet.

Klages (1926) menade enligt Digman (1990) att noggranna undersökningar av en nations språk skulle kunna underlätta förståelsen för personligheter, vilket influerade Baumgarten (1933) att studera termer i det tyska språket som var kopplade till personlighet. Det ledde till det systematiska arbetet av Cattell (1943, 1946, 1947, 1948) (ibid.). Cattells samlade forskning var ett mycket in-

vecklat faktoranalytiskt system som baserades på sexton primära personlighetsfaktorer och åtta sekundära sådana. Fiske (1949) byggde i sin tur vidare på de tidiga och komplicerade resultaten av Cattell och fann bevis för att en femfaktor-modell var den mest komplexa lösningen för att kunna strukturera individuella skillnader, vilket till stor del liknar nutida forskningsresultat (Digman 1990).

Den moderna versionen av Big Five-modellen som ligger till grund för det här arbetet är den som McCrae och John (1992) beskriver. Den innehåller faktorerna; extraversion, samvetsgrannhet, behaglighet, neuroticism och öppenhet.

Personlighetsmodellen i sig är som tidigare nämnts utvald på grund av det stöd den fått i tidigare forskning. Med tanke på att den i det här fallet ska användas för att kunna koppla egenskaper som ledarna i undersökningen visar till specifika personlighetsfaktorer är inställningen att modellen är tillräcklig för det ändamålet. Således är uppfattningen att den kritik som riktats mot den inte motsäger fördelarna i det här fallet.

2.2.3.1 Faktorernas tillförlitlighet

McCrae och John (1992) menar att flertalet forskare från olika forskningstraditioner har kommit fram till att de fem faktorerna i modellen är fundamentala dimensioner i en personlighetsstruktur. Detta oavsett om det handlar om barn, studenter, äldre vuxna, män eller kvinnor. Studier av McCrae och Costa (1997) visar även att modellen är applicerbar på flera olika kulturer. Det har följaktligen visat sig att personlighetens uppbyggnad inte skiljer sig mellan nationer och den således kan förklaras av en och samma egenskapsmodell. Deras uppfattning är att Big Five-modellen är en egenskaps-teori som mycket väl kan vara universell.

Bland kritikerna av modellen enligt McCrae och John (1992) finns de som är av åsikten att den innehåller för få faktorer för att på ett utömmande sätt beskriva en individs personlighet, samtidigt som det finns forskare som hävdar att den innehåller onödigt många faktorer för att uppnå det målet. Hough (1992) är delvis en förespråkare av det förstnämnda och menar att femfaktormodellen skymmer flertalet viktiga aspekter av en personlighet, då kategorierna i den är för breda och för lika varandra. Hon är av uppfattningen att Big Five möjligtvis kan användas för att beskriva en personlighet, vilket är syftet i det här arbetet men menar att om målet är att kunna förutspå vilken personlighetsprofil som kan passa i olika situationer så innehåller den för få kategorier för att vara teoretiskt fullständig.

McCrae och John (1992) uppger i sin tur att Big Five-modellen inte är en komplett personlighetsteori men menar att de gedigna empiriska bevisen talar för de fem faktorernas validitet och anser att

ifrågasättandet av att antalet faktorer ska vara dessa fem därför är meningslös. Femfaktormodellen har vunnit ett gott anseende inom vetenskapen och anses vara en användbar taxonomi för att beskriva en individs personlighetsstruktur (Oh & Berry 2009).

2.2.3.2 Faktorer och egenskaper

Benämningarna på de fem faktorer som ingår i modellen varierar en aning i forskningslitteraturen och så gör även de egenskaper som sammankopplas med var och en av dessa (Digman 1990, Yukl & Kaulio 2012). Nedan följer faktorerna och de egenskaper som är aktuella i föreliggande arbete, utifrån McCrae och John (1992):

Extraversion

- Aktiv
- Bestämd
- Energisk
- Entusiastisk
- Utåtriktad
- Kommunikativ

Behaglighet

- Uppskattande
- Förlåtande
- Generös
- Snäll
- Empatisk
- Känner tilltro

Samvetsgrannhet

- Effektiv
- Organiserad
- Plikttrogen
- Pålitlig
- Ansvarstagande
- Noggrann

Neuroticism

- Ängslig
- Självömkande
- Spänd
- Känslig
- Instabil
- Orolig

Öppenhet

- Kreativ
- Nyfiken
- Konstnärlig
- Insiktsfull
- Nytankande
- Brett intressespann

McCrae och John (1992) definierar *extraversion* som individens benägenhet att uppvisa sociala färdigheter, liksom hur spänningssökande denne är och hur stort maktbehov denne har. Den innefattar även i vilken grad humor präglar personligheten och hur bestämd personen i fråga är. Nästa faktor, det vill säga *behaglighet* innebär enligt dem vilken grad av icke kritiskt förhållningssätt som präglar individen, hur rättfram och okomplicerad denne är och i vilken utsträckning personen tenderar att bli omtyckt av sin omgivning. Till faktorn räknas graden av ödmjukhet som kännetecknar personligheten, hur mycket sympati personen känner för andra människor och även altruism, sålunda individens vilja att behandla någon annan väl utan avsikt att gagna sitt eget intresse.

Samvetsgrannhet handlar enligt McCrae och John (1992) om hur ansvarsfull och produktiv individen är, hur högtsträvande denne är och hur konsekvent personen är i sitt arbete samt hur lång tid denne klarar att arbeta för att uppnå uppsatta mål. Faktorn som följer och som kallas *neuroticism* står enligt McCrae och John (1992) för en persons kapacitet att hantera stress, hur skört ego denne har, i vilken grad denne lider av humörsvängningar samt i vilken grad denne uppvisar osäkerhet och oro samt upplever obehag eller rädsla i situationer som kan innebära social exkludering.

Den femte och sista faktorn i modellen, *öppenhet* avser i vilken grad individen är öppen för olikheter, det vill säga fri från fördommar och vilken benägenhet en individ har av att tänka i nya banor och bedöma situationer på okonventionella sätt, tendensen att ägna sig åt själviakttagelse, hur mycket individen uppskattar estetik och vilken grad den värderar intellektuella angelägenheter (McCrae & John, 1992).

2.3 Undersökningsmodell

Det här arbetet avser att bidra till ämnesområdet ledarskap och detta utifrån den empiriska kontexten mångfald. Det empiriska fenomenet, sålunda de praktiska händelser som studien fokuserar på är konflikter varför den teoretiska referensramen inledningsvis beskriver de olika typer av konflikter

som forskning visat vara vanligt förekommande i mångkulturella grupper. Vidare redogör teorin för konflikthantering i mångkulturella sammanhang. Det avsnittet behövs eftersom syftet är att skapa förståelse för ledarens personlighetsdrag och dennes förmåga att hantera konflikter. Således krävs det teori som beskriver vad det handlar om och vilka faktorer som kan ha påverkan på den.

Det framgår av den teoretiska referensramen att forskning visar att det finns ett starkt samband mellan emotionella och uppgiftsorienterade konflikter. De kan pågå samtidigt och uppgiftsorienterade konflikter kan enligt forskning orsaka emotionella oenigheter. Det kan därför vara svårt att urskilja vilken typ en konflikt som uppstått egentligen är. Teorin som redogör för de olika konflikttyperna ligger till således till grund för genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna och för den efterföljande analysen. Meningen är följaktligen att den ska fungera som ett stöd för att kunna särskilja och identifiera dessa två typer av konflikter i de situationer som de medverkande i studien berättar om.

Målet med intervjuerna är de ska resultera i detaljerade beskrivningar av konflikter som uppstått i mångkulturella grupper. Utifrån dessa är det sedan meningen att det ska gå att urskilja vilka egenskaper hos ledaren som haft påverkan på de konflikterhändelser som de medverkande berättar om. Frågorna som ställs i undersökningen har för avsikt att inte vara ledande på något sätt. Det ställs exempelvis inte frågor angående intervjupersonens upplevelser av en ledares tänkbara pålitlighet. Istället får deltagarna själva med egna ord beskriva hur de uppfattar chefen i fråga. Big Five-modellen har således ingen del i utformningen av intervjufrågorna. Syftet är istället använda modellen som ett verktyg för att kunna avgöra vilka personlighetsfaktorer som ledaren präglas i konfliktögonblicket, utifrån de egenskaper som framträder i intervjuerna.

3. Metod

I detta kapitel presenteras det tillvägagångssätt som anses mest lämpligt för utförandet av denna undersökning. I ett inledande skede beskriver avsnittet hur den teoretiska referensramen framställts och vilken forskningsansats som arbetet utgår från. Vidare behandlar argumentationen vilka val som gjorts angående forskningsstrategi och metod. Denna del redogör även för tillförlitligheten och kvalitén i studien samt för vilka etiska ställningstaganden som omger den.

3.1 Litteraturinsamling

Den teoretiska referensramen och grunden för problemdiskussionen utgörs främst av vetenskapliga artiklar. I ett första skede har sökningar som relaterar till nyckelorden *diversity*, *manag** och *organization** analyserats och lämpliga artiklar för studien har valts ut. De referenser som dessa i sin tur har använt sig av och som varit av intresse för föreliggande undersökning har sedan funnits genom att använda artikelnamnen. Ytterligare en sökning har gjorts med nyckelorden *manag**, *conflict** och *diversity* och den efterföljande processen har liknat den ovannämnda.

Teori om Big Five-modellen baseras även den på vetenskapliga artiklar och främst en, skriven av McCrae och John (1992). Författare som de sistnämnda har refererat till har sedan använts som sökord för att få fram ytterligare artiklar i ämnet.

3.2 Kvalitativ forskningsstrategi

Enligt Bryman och Bell strävar kvalitativa forskare efter att "se världen med undersökningspersonernas ögon" (2013, s. 409) för att på så sätt få förståelse för och kunskap om sociala situationer. De menar vidare att studier som innefattar människors upplevelser annars blir svåra att fånga i sin helhet. Fördelen med kvalitativ forskning är således att den ger en empatisk, detaljrik och djupgående beskrivning av företeelsen i fråga (Yin, 2007).

I det här fallet var det avgörande att få tillgång till täta och detaljerade beskrivningar av de konflikt-situationer som var föremål i föreliggande arbete. Detta för att syftet med arbetet var skapa förståelse för sambandet mellan en ledares personlighet och dennes förmåga att hantera konflikter i organisationer som präglas av mångfald. För att uppnå en förståelse för något krävs det nämligen en nyanserad bild av de situationer där det som ska studeras förekommer. Precis som det som beskrivs ovan är det helheten av studiedeltagarnas upplevelser som jag varit ute efter, det vill säga att jag önskat fånga alla deras tankar, åsikter och känslor som varit förknippade med de händelser som de berättar om, varför en kvalitativ strategi ansetts vara det mest lämpade valet.

3.2.1 Kunskapsteoretiska & ontologiska ställningstaganden

Den syn som föreligger, på förhållandet mellan teori och praktik, är av ett induktivt slag. Avsikten här har således varit att generera teori utifrån den information som framkommer av den empiriska undersökningen (Bryman & Bell, 2013).

Vidare är interpretativismen eller tolkningsperspektivet den kunskapsteoretiska ståndpunkten som ligger till grund för utförandet av denna studie. Enligt Bryman och Bell (2013) kännetecknas den av att kunskap genereras genom att förstå och tolka det mänskliga beteendet i en social verklighet. Eftersom ledaren är verksam i en miljö som förutsätter samspel med andra människor framstod det som givet att kunskapen om dennes beteende skulle framställas genom tolkning och förståelse av dennes uppträdande i sociala situationer. Då avsikten här var att få insikt om ledarens personlighet i förhållande till dennes hantering av konflikter var uppfattningen att genereringen av den typen av kunskap främjas av ett interpretativistiskt perspektiv eftersom den ansatsen är djupgående och detaljerad (Bryman & Bell, 2013).

I enlighet med tolkningsperspektivet var målet även att bortse från egna åsikter och sträva efter att förstå varje enskild individ utifrån dennes världsuppfattning och den situation den befinner sig i (Bryman & Bell, 2013). Med tanke på att mångfald är det fenomen som studeras var det således betydande för resultatet att det skulle spegla det som var och en av de medverkande i studien menat. Det ska dock sägas att det rått en medvetenhet hos mig om att det är en omöjlighet i en kvalitativ studie att uppnå ett helt värderingsfritt perspektiv då tillvägagångssättet kräver forskarens egen tolkning av olika företeelser (ibid.).

Vidare är arbetets ontologiska ståndpunkt konstruktivistisk, vilken enligt Bryman och Bell (2013) innebär att sociala företeelser påverkas och skapas av de åsikter och handlingar som aktörerna inom dessa ger uttryck för. Med andra ord är utgångspunkten här att de individer som verkar inom en organisation har möjlighet att forma den. Organisationen utgör således inte en fast, onåbar och yttre konstruktion utan påverkas ständigt av medarbetarnas uppfattningar och reaktioner.

3.3.2 Semistrukturerade intervjuer

För att besvara frågeställningarna som ligger till grund för det här arbetet krävdes det information om vilka egenskaper ledarna i undersökningen besitter, för att följaktligen kunna identifiera vilka personlighetsfaktorer som påverkar emotionella och uppgiftsorienterade konflikter. Då behövdes det i sin tur, vilket nämndes ovan, detaljerade beskrivningar av sådana typer av situationer. Rimliga metodalternativ för detta ändamål skulle kunna varit intervju, deltagande observation eller fokusgrupper. Det två sistnämnda valdes dock bort av olika anledningar.

Som nämnts ovan var ståndpunkten i den här studien att se företeelser genom undersökningspersonens ögon, se till att få en känsla för den situation de befinner sig i och helhetsbild av de händelser de berättar om. Det faktum att intervjuer ger möjlighet till längre samtal med de personer som ingår i studien ger detta sätt att arbeta de bästa förutsättningarna för det och var således avgörande för valet av denna metod. Det är specifikt den semistrukturerade formen av intervju som förelagat i det här arbetet, det vill säga den typ som kännetecknas av att frågor som berör specifika teman fastställts innan intervjun genomförs (Bryman & Bell, 2013).

Det är även sannolikt att deltagande observation skulle ha genererat tillförlitlig och riklig information med tanke på att deltagarna skulle verkat i sin naturliga miljö, sålunda inom den organisation de normalt sett arbetar i. En nackdel som fällt avgörandet att bortse från detta tillvägagångssätt var dock att det finns en risk att observatören förlorar sin objektivitet och följaktligen identifierar sig med någon eller några av studiedeltagarna (Bryman & Bell, 2013). Eftersom det redan fanns sådant som kunde påverka objektiviteten i det ämne som föreligger här, såsom förutfattade meningar om olika kulturer, fanns det redan en förhöjd risk för subjektiva tolkningar i detta specifika fall. I det här arbetet var uppfattningen därför att en semistrukturerad intervju är bättre lämpad då risken för subjektivitet kan minskas genom det stöd som intervjufrågorna utgör.

Något som skulle kunnat göra fokusgrupper relevanta för studien är det faktum att dessa ofta leder till en realistisk bild av deltagarnas tankar och uppfattningar (Bryman & Bell, 2013). Det beror i sin tur på att de medverkande oftare reflekterar över sina åsikter och reviderar dessa åsikter eftersom de ifrågasätts av varandra (ibid.). Bryman och Bell (2013) menar dock att en av nackdelarna med metoden är att det finns en risk för att alla inte kommer till tals, att vissa kanske överröstar andra eller att det finns tankar som en del personer inte är bekväma att ta upp i grupp. Eftersom undersökningen samlar individer från flera olika kulturer (mer om det under nästa rubrik) var uppfattningen att det kan innebära att det sistnämnda infrias, det vill säga att kulturella värderingar skulle kunna hindra människor att tala öppet i grupp om vissa saker eller händelser. En intervju som sker mellan två personer är däremot vanligtvis mer förtrolig (Bryman & Bell, 2013), varför fokusgrupper fått stå tillbaka till förmån för enskilda intervjuer i det här fallet.

Att få ett givande samtal med alla som valts ut för intervju är dock inget som sker per automatik. För att de skulle bli så väl utförda som möjligt har hänsyn tagits till Kvals (1996) kriterier i Bryman och Bell (2013). Några av dessa är att som intervjuare vara strukturerad, tydlig, hänsynstagande, öppen, styrande, sensitiv och tolkande. I tur och ordning innebär dessa att den som intervjuar är den som inleder och avslutar intervjun samt förklarar vad syftet med frågorna är. De som sedan ställs är på ett språk som är anpassat till den som ska svara, så att denne utan svårigheter förstår vad

som avses. I intervjun får individerna tala utan att bli avbrutna och får ostörd tid att fundera på sina svar. Den är flexibel, det finns sålunda möjlighet för de som intervjuas att samtala om sådant som är av vikt för dem, den som intervjuar är dock fullt medveten om vad intervjun ska leda till. Denne har en empatisk inställning till de tillfrågade och lyssnar noggrant på vad de säger och på vilket sätt de säger det. Vidare försöker den som intervjuar att utveckla och förtydliga deras svar utan att lägga in egna värderingar.

Samtalen med de anonyma deltagarna stöddes av vissa förutbestämda frågor. Dessa lydde ”*Har du varit del i och/eller observerat några konflikter på ditt arbete där de inblandade varit från olika kulturer? Kan du berätta om den/dessa?*”, ”*Var den ansvarige chefen/ledaren involverad i konflikten/konflikterna? På vilket sätt?*”, ”*Kan du beskriva ledarens personlighet eller nämna några av dennes egenskaper?* I övrigt har intervjuerna styrts av det deltagarna önskar prata om. Inledande frågor som rör de tillfrågades bakgrund och erfarenhet har ställts och ytterligare frågor av olika typer har även ställts beroende på respektive svar på olika spörsmål. Det som framkommit i dessa avseenden och som har betydelse för undersökningen har, liksom ovanstående kursiva frågor, redovisats i empirikapitlet.

Samtliga anonyma deltagare har mottagit skriftlig information om vad syftet med undersökningen är och vilket tema den ämnar behandla. Anledningen till det var att de skulle få tid att reflektera över ämnet och att de på så sätt skulle kunna ge mer detaljerade intervju svar. Åtta av intervjuerna utfördes genom personliga möten och den resterande över telefon. Orsaken till det sistnämnda berodde på det stora geografiska avståndet till deltagaren. Det har tagits i beaktning att det finns vissa svårigheter med en sådan typ av intervju. Exempelvis så går det inte att uppfatta människors miner och kroppsspråk (Bryman & Bell, 2013). Min åsikt är dock att den aspekten inte haft en avgörande inverkan på studien eftersom det endast handlat om en intervju. Innan var uppfattningen att det inte heller var säkert att den skulle vara av sådan känslig natur där avläsning av icke verbala uttryck skulle vara nödvändigt, vilket visade sig besannas. Uppfattningen grundade sig på att meningen med studien var att intervju medarbetare, det vill säga personer som inte har en ledande befattning och hur de i sin tur uppfattar ledarens insatser i konflikter de varit med om eller bevittnat. Fokus låg således inte i första hand på hur de själva uppträtt i sammanhanget och de har även fått möjligheten att välja att inte inkludera sig själva i beskrivningen, de har följaktligen kunnat tala om händelserna som om de bara varit åskådare. Det senare är en teknik som enligt Alexander och Becker (1978) i Jehn (1997) skyddar deltagarens identitet och på så sätt tillåter denne att ge ett öppnare svar. Även om konflikter kan vara ett känsligt ämne så begränsades det i alla fall i det här arbetet.

Intervjuerna med deltagarna har inte skett på arbetstid utan mötena har ägt rum på platser som önskats av deltagarna. Det har handlat om offentliga platser, såsom caféer, restauranger och bibliotek men dock utom hörhåll för utomstående. Intervjuerna har således skett i avskildhet och gett utrymme för de medverkande att tala öppet och ostört om ämnet i fråga.

3.3.3 Deltagare

I förberedelserna för denna studie har det resonerats kring vilka som skulle kunna tänkas vara aktuella för undersökningen. Ofta förekommande i studier som avser att undersöka ledarskap är att det är personer i ledande befattningar som blir föremål för dessa. I det här fallet är det dock medarbetarnas perspektiv som står i fokus. Detta på grund av att konflikter vanligtvis involverar de anställda i högre grad än andra göromål som förknippas med ledarskapet, såsom beslutsfattande och utformning av strategier och att det därför är värdefullt att få en bild av hur medarbetaren upplever ledarskapet i ett sådant sammanhang.

I sin tur behöver medarbetarna komma från varierande kulturella bakgrunder, representera flera olika branscher och ha relativt lång erfarenhet av arbete i organisationer som präglas av mångfald. Det senare för att det ska finnas optimala chanser att de har varit inblandad i, eller har kännedom om, flertalet konflikter som skett på arbetsplatsen. Att personerna som tillfrågas skiljer sig från varandra avseende kultur och branscherfarenhet anses viktigt för att resultatet av undersökningen ska vara tillförlitligt, det vill säga att det ska se till att det som framkommer inte är begränsat till uppfattningar som är typiska för en viss kultur eller en viss typ av företag.

Det är inte troligt att ett sannolikhetsurval, vilket är ett tillvägagångssätt som slumpmässigt ur en population väljer ut ett antal personer för ett studium (Bryman & Bell, 2013), kan tillgodose det som önskas av de medverkande i den undersökning som är aktuell här, följaktligen att de ska kunna svara på frågor som specifikt har med mångkulturella konflikter att göra. Det är även ytterst svårt att avgöra vilket underlag som ska utgöra den population, ur vilken detta urval ska dras. Eftersom det är specifika kriterier som deltagarna ska uppfylla är uppfattningen därför att den bäst lämpade metoden är att fråga personer som finns tillgängliga, det vill säga där det redan finns en viss kännedom om deras erfarenhet avseende mångfald, branschtillhörighet och kulturell bakgrund, om de har möjlighet att delta.

15 personer har valts ut och har sedermera kontaktats med resultatet att 11 personer initialt var föremål för intervju. I sista stund blev antalet dock 10 personer då en av dem fick förhinder på utsatt datum för intervju, vilket ledde till att den inte kunde äga rum överhuvudtaget inom tidsramen för studien. Det slutliga antalet inkluderar en person, som tillskillnad från de andra inte har intervjuats

anonymt. Dock står tillgängligheten i det fallet för att vederbörande föreläste i organisationen som författaren av detta arbete är verksam inom och har i samband med det även ställt upp på en intervju. Det ska sägas att intervjun avseende honom har en annorlunda utformning än de övriga som ingår i studien. Formen är densamma, det är således en semistrukturerad typ det handlar om men tillskillnad från de andra arbetar personen i fråga specifikt med konflikthantering och har därför fått frågor om den erfarenhet han har av det och har utifrån den expertis han besitter, fått besvara frågor rörande faktorer som han anser kan påverka hanteringen av en uppstådd konflikt. Syftet med hans medverkan i studien är att ge ytterligare substans till undersökningen genom att först och främst bidra med hans yrkeskunskande och dessutom genom att tillföra ett annat perspektiv än övrigas. I en konfliktsituation har personen i fråga nämligen rollen som tredje part, vilket betyder att han betraktar och medlar i den utan att själv vara inblandad i det som orsakat konflikten. Intervjun med honom har fungerat som en utgångspunkt i de två senare avsnitten i empirin, där jämförelser till det som framkommer i övriga intervjuer gjorts. Vidare har den använts för att besvara den tredje frågeställningen.

I det här avsnittet ska det även nämnas att bland de som deltagit talar de flesta svenska med undantag för två som talar på engelska. Gällande svenskan var den i vissa fall flytande och i andra fall mer än tillräcklig för att medverka. Eftersom den vetenskapliga litteratur som används i föreliggande arbete främst är på engelska har det inte funnits något inget hinder för utförandet av de engelskspråkiga intervjuerna. Detta eftersom jag således besitter tillräckliga kunskaper för att kunna uttrycka det fackspråk som är nödvändigt för studien.

3.3.4 Analys och tolkning

Information om studiedeltagarnas erfarenheter av konflikter och deras respektive uppfattning om ledaren i fråga har som sagt genererats genom semistrukturerade intervjuer, det vill säga relativt fria samtal kring ämnet. Det har således inneburit en stor mängd information. För att endast presentera det som är relevant för detta arbete har intervjuerna, i enlighet med det Bryman och Bell (2013) menar vara kännetecknande för en kvalitativ forskningsansats, sammanställts. Detta genom att sortera den utifrån tillhörigheten till vissa teman och begrepp som identifierats i empirin och som vidare har anknytning till syftet med undersökningen. Identifierade sådana var; konflikter baserade på känslor, konflikter associerade med arbetet, konflikter som relaterar till både känslor och uppgifter, ledarens delaktighet och hantering av konflikter och ledarens egenskaper och förmågor.

Det material som kvarstått efter ovanstående tematisering har sedan analyserats flera gånger utifrån relevans gentemot de frågeställningar som ligger till grund för studien, sålunda likt den process som Bryman och Bell (2013) menar tillhöra grundad teori. Resultatet av det blev att en specifik konflikt

per deltagare blev föremål för empirikapitlet, i sju intervjuer av nio. I de två resterande fallen handlar det istället om, i princip, identiska konflikter som återkommer flera gånger. Ledaren är dock densamma i respektive fall.

Samband mellan den information som framkommit där och den teoretiska referensramen har sedan identifierats, fastställts och slutligen presenterats i analyskapitlet. Det ska tilläggas att sista delen av det kapitlet handlar om identifiering av personlighetsfaktorer utifrån Big Five modellen. I det fallet har analysen bestått i att avgöra vilken faktor och i vilken grad denna faktor framkommer hos respektive chef i händelseförloppet kopplat till konflikterna i fråga. Definitionen av hög grad är att ledaren uppvisar tydliga drag av minst två egenskaper kopplat till faktorn och låg grad innebär uppenbar brist på minst en central egenskap.

3.3.5 Metodkritik & kvalitetskriterier

Kritik som riktas mot kvalitativ forskning handlar främst om att den är för subjektiv och att den inte uppnår extern validitet (Johnson & Onwuegbuzie, 2017). Med den senare menas att resultaten inte är generaliserbara över en population eftersom deltagarna inte valts ut slumpmässigt. Resultaten av denna studie har dock inte för avsikt att representera en viss grupp av människor utan meningen är att skapa förståelse för ledarens roll i konfliktsituationer som präglas av mångfald och följaktligen bidra till ledarskapsteorin. Som redan nämnts menar jag därför att ett medvetet val av deltagare grundat på vissa specifika kriterier bättre kan tillgodose det den här studien vill visa än ett sannolikhetsurval.

Istället för extern validitet har jag valt att fokusera på att uppnå tillförlitlighet i min undersökning. Tillgångssätten för det har nämnts tidigare men för att förtydliga så säkerställer valet av deltagare att det som framkommer speglar det som sker i verksamheter som präglas av mångfald och att resultatet inte är begränsat till uppfattningar som är typiska för en viss kultur eller en viss organisation eller bransch. Vidare har intervjuerna med deltagarna föregåtts av tid för dem att fundera över det studien avser att undersöka vilket främjar att den information som framkommer är riklig och detaljerad. Intervjutillfällena har även förberetts noggrant genom inläsning av hur en intervju bör genomföras i enlighet med Kvale (1996) i Bryman och Bell (2013).

Gällande kritiken avseende kvalitativa arbetens subjektivitet är ståndpunkten i det här arbetet att detta kvalitetskrav, samt även extern validitet, är mer tillämpliga då det kommer till studier av kvantitativt slag, vilket även går i enlighet med flertalet forskares åsikt enligt Bryman och Bell (2013). Detta för att det som redan nämnts är en omöjlighet att uppnå i kvalitativa studier, då utförandet kräver så hög grad av tolkning och förståelse (ibid).

Det ska dock sägas att det finns aspekter av subjektivitet som det har tagits hänsyn till här på grund av det ämne som behandlas. Cox (2004) menar nämligen att det är särskilt svårt för forskare att behålla en neutral position eller uppnå objektivitet när det kommer till frågor som rör etnicitet och kultur. Det beror enligt honom på att människor ofta har fördomar förknippade med människors ursprung och att de inte alltid är fullt medvetna om dem.

För att upprätthålla den nivå av objektivitet som är möjlig omges den här undersökningen av ett begrepp som kallas reflexivitet, det vill säga att det finns en sensitivitet gentemot individerna som ingår i studien och den situation som omger dem samt en ständigt reflekterande kring det som kan komma att påverka resultatet av studien (Bryman & Bell, 2013), såsom egna förutfattade meningar. För att förklara detta närmare har jag i varje given intervjusituation försökt skapa en uppfattning om personen i fråga och detta genom att ställa öppna frågor, vilka är frågor som leder till att denne talat fritt om sig själv, sin uppväxt och sin uppfattning om att arbeta på en svensk arbetsplats. Min strävan har varit att samtliga frågor ska vara värderingsfria och det har i sin tur föregåtts av noggranna funderingar om olika kulturer och vad jag har för uppfattning och åsikter om dessa. I det här sammanhanget ska det även tilläggas att deltagarna har fått utrymme att reflektera över sina egna åsikter vilket lett till nya insikter för dem vilket i sin tur har berikat intervjuerna då det gett en tydligare bild av den situation de befinner sig i.

Intervjuerna har på så sätt handlat om att få en förståelse för den verklighet de medverkande omges av för att sedan kunna, så verklighetstroget som möjligt, tolka och förstå de konflikthändelser de beskriver.

3.4 Etiska ställningstaganden

Den övergripande uppfattningen rörande forskningsetik kan närmast beskrivas som det Bryman och Bell (2013) kallar *situationsbetingad etik*. Således är utgångspunkten att etiska ställningstaganden ska anpassas utifrån den aktuella forskningssituationen. Detta grundas i sin tur på åsikten att människor och de organisationer de verkar inom är olika och att det därför inte finns ett universellt etiskt tillvägagångssätt som följaktligen kan tillämpas oberoende av situation. Ytterligare ett argument är att ett situationsbetingat förhållningssätt främjar det som Bryman och Bell (2013) menar vara viktigt, det vill säga att etiska aspekter blir ett ständigt inslag och det på grund av att anpassningen till olika situationer kräver en kontinuerlig reflektion kring vad som är etiskt lämpligt.

Enligt Bryman och Bell (2013) har Diener och Crandall (1978) på ett framstående sätt delat in diskussioner som rör etiska principer inom samhällsforskningen i fyra primära områden. Dessa är vi-

dare de punkter som ligger till grund för denna undersökning och hänsyn till var och en av dessa har tagits i beaktande. Principerna lyder:

- ***Skada för deltagarnas del***

Forskning som innebär negativa följder för de medverkande är inte acceptabel. Anonymitet ska följaktligen respekteras och den information som framkommer ska endast användas i forskningssyfte.

- ***Samtyckeskravet***

Forskaren ska i mesta möjliga mån informera om vad undersökningen handlar om så deltagarna vet vilken typ av studie de godkänner att medverka i.

- ***Intrång i privatlivet***

Forskaren ska visa respekt för en individs värderingar och på ett ödmjukt sätt acceptera dennes ovilja att svara på vissa frågor.

- ***Falska förespeglingar***

Forskaren ska undvika att lura de medverkande, det vill säga så långt det är möjligt delge dem det verkliga syftet med studien.

Den första punkten upprätthålls i det här fallet genom att inte delge namnen på de som deltagit och inte heller redovisa någon information i den färdiga studien som kan kopplas till en specifik person. Det finns ett undantag, men i det fallet har den namngivne godkänt att medverka icke anonymt. Den information som länkas samman med honom är dock kontrollerad för att inte innehålla något som kan vara negativt för honom ur ett professionellt eller personligt perspektiv.

Vidare har samtliga som deltar i studien i ett första skede fått veta vad syftet med den är och vad som förväntas av dem (intervju). De som visat intresse för att fortsätta fått ytterligare information och har på så sätt varit fullt medvetna om vilken typ av studie de samtycker till att medverka i.

Gällande intrång i privatlivet så avser studien att skapa förståelse för ledaregenskapers påverkan på konflikter ur ett medarbetarperspektiv. Det finns således ingen anledning att ställa frågor som rör deltagarnas privata angelägenheter för att uppnå syftet med undersökningen.

Avseende den sista punkten finns det inga grunder för att på något sätt dölja syftet med studien gentemot deltagarna. Bedömningen är att det inte finns något skäl i det här fallet varför det bör förekomma något annat än ärlig kommunikation mellan den som intervjuar och de som deltar.

4. Empiri

I detta kapitel redogörs det inledningsvis för vilka personer som varit föremål för studien utifrån faktorer som erfarenhet av mångkulturella organisationer, branschtillhörighet och nationalitet. Efter det följer ett sammandrag av det som framkommit utifrån det syfte som presenterades i det inledande kapitlet.

4.1 Kontext

Intervjuerna innefattar personer med ursprung i flera kontinenter runt om i världen. I dagsläget är de verksamma inom organisationer som arbetar med allt från fredsförebyggande åtgärder till teknik och vård och hälsa. Gemensamt för samtliga är att deras dagliga arbete präglas av samarbeten med människor från varierande kulturer. Det senare baseras på att alla medverkande har uppgett att de arbetat i grupper med medarbetare som växt upp i olika länder.

Den person som är namngiven i resultatet nedan, Jan Eliasson, har svenskt ursprung och har arbetat som FN-ambassadör från sent åttiotal till tidigt nittiotal. Uppdraget har bland annat inneburit att representera FN:s generalsekreterare i Iran-Irak-konflikten. Efter detta har Eliasson bland annat varit verksam som ordförande för FN:s generalförsamling samt varit FN:s speciella sändebud i Darfur med syftet att diplomatiskt lösa den kris som plågat området. Idag är han ordförande vid fredsforskningsinstitutet SIPRI.

Övriga deltagare är verksamma inom organisationer med säte i Sverige och uppträder som sagt anonymt. De intervjuade består enligt följande av;

Person 1: En ingenjör från Storbritannien som arbetar inom gruvindustrin. På sin nuvarande arbetsplats har denne arbetat i 4 år och den samlar medarbetare från hela världen. Förutom Sverige finns även länder såsom Australien, USA, Schweiz och Indien representerade.

Person 2: Är sydamerikan och har sitt ursprung i Honduras. Personen i fråga har bott i Sverige de senaste 20 åren och arbetat inom socialtjänsten i 10 år. Flertalet i de arbetsgrupper denne varit verksam i är uppväxta utanför Sverige, exempelvis i länder som Polen, Iran, Syrien och Chile.

Person 3: Växte upp i Italien tills denne nådde 10 års ålder. Har arbetat som servitör och hovmästare under sin vuxna ålder, sammanlagt 6 år och har erfarenhet av flertalet gruppsammansättningar där kulturvariationer mellan medarbetarna varit hög. Intervjupersonen kommer inte ihåg precis men nämner att kollegorna kommit från Sverige, Tyskland, Spanien, Turkiet, Irak, Storbritannien och Nederländerna som exempel.

Person 4: Är uppväxt i Grekland och bor fortfarande i där i perioder. Personen är anställd av en stor kedja inom dagligvaruhandeln sedan 6 år och arbetar på en butik som samlar ca 150 anställda. Arbetsplatsen samlar medarbetare från Sverige, Spanien, Turkiet, Syrien, Polen och Serbien. Folkgruppen Assyrier finns också representerade bland medarbetarna.

Person 5: Har sitt ursprung i Nigeria där denne spenderat större delen av sitt liv. De senaste 15 åren har denne bott i Sverige och har sedan 6 år arbetat med vård inom en statlig myndighet. Länderna som är representerade på arbetsplatsen är Sverige, Polen, Chile, Iran, Argentina och Storbritannien.

Person 6: Nästa intervjuperson är uppväxt i Sverige med en svensk mamma och en fransk pappa. Enligt dennes egen utsago har familjen till stor del präglats av faderns franska bakgrund. Personen är verksam inom flygbranschen och har arbetat som kabinpersonal i 8 år. De olika stationeringarna runt om i världen som arbetet inneburit har betytt att personen i fråga har arbetat i grupper som i hög grad kännetecknats av mångkulturella variationer. Medarbetare har bland annat härstammat från Spanien, Norge, Kuwait, Frankrike och Nederländerna.

Person 7: Har de senaste 11 åren arbetat inom äldreården och har bott i Sverige de senaste 20 åren. Personen är uppväxt i Azerbajdzjan. I arbetsgruppen där denne är verksam just nu är medarbetarna främst från Sverige, en från Etiopien och en person från Polen.

Person 8: Är från Polen och arbetar som byggandskonstruktör. Denne bodde i hemlandet fram till 25 års ålder och flyttade sedan till Sverige. Här har personen bott i 20 år. Under åren har denne arbetat i flertalet grupp sammansättningar som inkluderat människor från hela världen, den senaste består av medarbetare från Sverige, Albanien, Montenegro, Estland och Grekland.

Person 9: Är ursprungligen från Indien och arbetar sedan 3 år i Sverige som IT-tekniker inom en internationell koncern. Ursprungsländer för övriga medarbetare i arbetslaget är Sverige, Korea, Irland och Japan.

Jan Eliasson talar, utifrån sin erfarenhet, övergripande om konflikter och hanteringen av dem i mångkulturella sammanhang. Han har främst varit verksam i situationer som kan tyckas skilja sig från arbetet i en organisation. Själv menar han dock, i likhet med vad som är ståndpunkten i det här arbetet, att det är på det viset att konflikter, oavsett skala, orsakas av skilda uppfattningar avseende något och att själva händelseförloppet och således vad som krävs av hanteringen ser sig på likande sätt. Resultatet av intervjun är aktuellt i de två senare avsnitten i kapitlet. Det han framför jämförs med övriga intervjuer och fungerar som ett komplement till dem för att tillföra ytterligare substans till studien.

De anonyma personer som presenterats ovan har, i de intervjuer som genomförts, pratat om konflikter som uppstått mellan personer med varierande kulturell bakgrund. Eftersom det är avgörande för undersökningen att det finns en ledare inblandad i händelsen har det i de sju fall inneburit att en konflikt per intervjuad blivit aktuell för det här kapitlet. I resterande två fall handlar det också om en konfliktsituation men med den skillnaden att det är en och samma konflikt som upprepas flera gånger. Informationen som framkommer av respektive deltagare avser sålunda genomgående en specifik konfliktsituation i alla avsnitt nedan. I samtliga fall handlar det om konflikter som uppstått på grund av kulturella skillnader.

För att kunna besvara frågeställningarna är det viktigt att det i samtliga fall framkommer vilken typ av konflikt det handlar om, hur den hanterats samt vilka egenskaper som framkommit i varje enskild intervju.

4.2 Typ av konflikt

I intervjun med Eliasson ligger fokus på egenskaper och hantering av konflikter i mångkulturella sammanhang och av det som framkommer gör han heller ingen skillnad på olika varianter av konflikter. Vid sammanställningen av de övriga intervjuer som genomförts har det dock varit möjligt att se olikheter och identifiera olika typer av oenigheter i de händelser som de medverkande återger.

Flera av de som deltagit i intervjuerna verkar vara medvetna om att det finns skillnader mellan konflikter och att de kan uppstå av olika anledningar, såsom att orsaken till dem kan vara känslomässiga eller handla om olika åsikter rörande exempelvis politik eller religion. Person 9 menar att meningsskiljaktigheterna på arbetsplatsen inte är personliga utan att de handlar om olika åsikter om hur arbetet ska skötas och hur vissa problem ska lösas på bästa sätt.

4.2.1 Konflikter relaterade till arbetsuppgifter

Det framkommer att medarbetarna som redogör för konflikter som har med specifika arbetsuppgifter att göra har en mer lättsam inställning till att det uppstår oenigheter på arbetsplatsen och detta oavsett vad som blir resultatet av den.

Av Person 2 framgår det att det uppstått konflikter mellan medarbetare om hur olika delar av arbetet ska utföras och menar att det inte drabbat övriga i gruppen, trots att det upplevts som anmärkningsvärt att detta skett så pass ofta och alltid mellan olika personer från två specifika nationaliteter.

”De bråkar hela tiden om vad som är det bästa sättet, jag förstår inte hur de orkar. Tur att resten av gruppen inte tycker att det är lika viktigt att ha rätt hela tiden och kan jobba på som vanligt” – Person 2

I det fall som Person 2 beskriver rör det sig således om en återkommande konflikt som kännetecknas av att vara arbetsrelaterad. Det är även fallet med Person 9. Denne beskriver inte en specifik konfliktsituation utan ger en övergripande bild av de återkommande konflikter som uppstår på dennes arbetsplats.

Person 9 menar att det ofta uppstår konflikter som har med utförandet av arbetet att göra. I konfliktögonblicken kan det uppstå frustration mellan medarbetarna men detta går över så fort ett beslut har fattats. Själv känner denne ofta stor irritation i processen eftersom att tillvägagångssätten i många fall inte överensstämmer med dennes tidigare erfarenheter, men menar att det är okej eftersom gruppens mål är att hitta den bästa lösningen. Uppfattningen är att *”alla verkar gillar varandra och det är trevligt på jobbet”*.

Person 6 beskriver däremot en specifik konflikt. Även den kännetecknas av det som nämnts ovan. Konflikten handlade om två medarbetare vars åsikter rörande en specifik arbetsrutin skilde sig avsevärt från varandra. Situationen blev hetsig och kritisk till en början men även i det här fallet försvann motståndet mellan de inblandade omedelbart efter konflikten fått sin lösning.

Det framkommer av två de intervjuade att de konflikterna som de beskriver kan bli väldigt livade trots att de bara handlat om uppgifter relaterade till arbetet. De uttrycker att det kan vara svårt mitt i konflikten att avgöra att om den handlar om arbetet eller om det är något personligt mellan de inblandade. De menar att det verkar kunna bli så då det råder så vitt skilda uppfattningar om hur utförandet ska ske. När konflikten däremot är över och övergår till samtal om annat glöms innehållet i den snabbt bort.

”Speciellt en av mina kollegor gör mig galen när vi diskuterar. Ibland är jag beredd att säga upp mig för vi tycker så olika men när allt är över käkar vi lunch och skrattar med varandra” – Person 9

Utmärkande för samtliga är att de inte uttrycker, med varken ord eller kroppsspråk, att de skulle vara känslomässigt berörda av de konflikter de berättar om. Det är dock inte fallet i övriga scenarier.

4.2.2 Blandade konflikter

De intervjupersoner som är aktuella i det här avsnittet vittnar om två specifika konflikter som haft känslomässig inblandning. Även om det förefaller vara på det sättet att den startat på grund av olika uppfattningar rörande specifika arbetsuppgifter så har de snabbt utvecklats till handla om de inblandade personerna istället.

Person 3 var inblandad i en, där en meningsskiljaktighet kopplat till arbetsutförandet övergick till en personlig motsättning mellan denne själv och en av sina kollegor. *”När jag sa vad jag tyckte om hans jobb så frös han ut mig totalt”* menar Person 3 som uttrycker att hela situationen kändes jobbig och att den inte alls blev som planerad.

Även Person 5 berättar om en konflikt som initialt handlade om att personalen hade olika åsikter om vad arbetet skulle innefatta och som sedan utvecklades till utfrysning av en specifik person. Dock var det känslomässiga lidandet betydligt högre i det fallet och medarbetaren fick utstå nedsättande kommentarer, bland annat om utseendemässiga attribut och sin religiösa tillhörighet, under relativt lång tid.

”Jag tyckte så synd om henne, alla gillade henne först men när hon började komma med nya förslag på procedurer och rutiner och kritisera andras jobb gick det snabbt utför” - Person 5

De som förefaller vara gemensamt i de konflikter som de intervjuade redogör för här är att de verkar vara relativt oförstående inför det faktum att oenigheten snabbt övergick i personliga angrepp och även varför det blev på det sättet av något som egentligen inte handlade om någons person. Det är tydligt att de berörs känslomässigt av händelserna i fråga.

4.2.3 Känslomässiga konflikter

Av det som framkommer av intervjuerna går det även att identifiera konflikter som endast har med personliga motsättningar att göra och som således haft stor känslomässig påverkan och i vissa fall har det även lett till psykiskt lidande.

Person 7 berättar om sin före detta arbetsplats där konflikterna som uppstod innebar mycket betungande känslor under relativt lång tid. Flera av medarbetarna, inklusive chefen, betedde sig nämligen mycket illa mot en av de anställda, vilket i sin tur ledde till att Person 7 och en annan medarbetare började uppleva och starkt ogillande gentemot chefen. Något som resulterade i en personlig konflikt dem emellan.

”Min kollega älskade sitt jobb men all hans energi gick ändå åt till att irritera sig på chefen och hans sätt att vara” – Person 7

Vidare beskriver Person 1 en konflikt som handlade om att en av medarbetarna visade sig ha problem med vissa utländska härkomster, det visade sig exempelvis genom att *”han låtsades ha problem med att uttala hennes namn”* och istället kallade henne för det han kände för menar Person 1.

Hon som blev utsatt för detta började känna stort obehag inför sin kollega, till den grad att hon gjorde allt för att fysiskt undvika honom, till exempel genom att avsäga sig arbetsuppgifter som innebar möten med honom.

Ytterligare två konflikter handlar om enigheter som får känslomässiga konsekvenser. Gemensamt för dessa två fall är att de uppstår mellan två individer och att de visar sig som personliga motsättningar. Den bakomliggande anledningen till det är dock den nationalitet de inblandade tillhör.

Person 8 uppger att när en albansk man anställdes utbröt det en konflikt omedelbart mellan honom och en annan medarbetare från Grekland. Det visade sig att den grekiske mannen hade dåliga erfarenheter av albaner, han menade att de stjal arbetstillfällena. Denna uppfattning låg djupt rotad hos honom eftersom detta var det som skedde på 90-talet då diktaturen avskaffades i Albanien och tusentals albaner emigrerade, bland annat till Grekland.

Person 4 redogör i sin tur för en händelse där det också handlade om historiska motsättningar men där en av de inblandade kände sådan fientlighet mot den andre att direkt tilltal var uteslutet, vilket således innebar att det samarbete som krävdes för att arbetet skulle fungera var en omöjlighet.

4.3 Ledarens hantering

I intervjun med Eliasson framkommer det att hantering av konflikter i mångkulturella sammanhang är beroende av flera faktorer. Han menar att det är viktigt att ha ett välutvecklat språk och sedan besitta förmågan att använda rätt ord för att få veta hur andra känner sig och även för att kunna visa att man förstått den andres situation. Tidpunkten för när dessa ord framförs är också en viktig aspekt. Eliasson menar att personer som hanterar konflikter behöver ha en förmåga att kunna förstå när ögonblicket är som bäst lämpat för att få fram önskat budskap till övriga inblandade. Vidare är det viktigt att ha förståelse för andra kulturer och ständigt vara intresserad av att lära sig mer om dem. Det framkommer även av honom att det är viktigt att bygga personliga relationer till människor i sin omgivning och att det i sin tur är beroende av ömsesidig respekt och ärlig kommunikation.

I några av fallen som blivit som föremål för detta kapitel verkar medarbetarna generellt mycket positivt inställda till sin chef. Det finns flera aspekter av dem som överensstämmer med det som Eliasson framför, såsom att de besitter kulturmedvetenhet, att de skapat goda relationer och att de besitter kommunikativa färdigheter. Tolkningen är vidare att de känner högt förtroende för ledarna i fråga och uppskattar deras respektive sätt att sköta sitt arbete. Det framkommer även det motsatta, det vill säga uttryck för missnöje och besvikelse över hur ledaren agerat i olika situationer.

Följande två avsnitt redogör för respektive chefs hantering i de konflikter som är föremål för undersökningen.

4.3.1 Aktivt ledarskap

Person 9 menar att trivseln på arbetsplatsen är hög och det till stor del beror på att chefen för gruppen lyckats skapa ett bra arbetsklimat där alla lyssnar på varandra och allas åsikter respekteras.

Trots att diskussionerna kan bli hetsiga emellanåt så bedrivs dessa ändå under kontrollerade former och Person 9 uppger att argumentationer kring arbetets fortgång uppmuntras av chefen.

Vidare beskriver Person 6 en mycket uppskattad chef som, under den konfliktsituation som är aktuell här, också är mycket delaktig i det som sker och som tar det yttersta ansvaret för hela situationen. Person 6 uttrycker bland annat följande *”jag fattar inte hur hon lyckas hålla koll på allt och alla hela tiden”*.

Ytterligare en gemensam faktor för de situationer som nämndes ovan och även för två andra fall är det faktum att chefen verkar vara väl medveten om och även beredd på att den kulturella mångfalden på arbetsplatsen kan komma att innebära meningskiljaktigheter.

”Vi pratar ofta om våra bakgrunder på möten med chefen. Vi jämför erfarenheter och diskuterar skillnader” – Person 9

Person 3 verkar, liksom ovanstående personer, hysa hög tilltro till sin chef. Det framgår av det som sker i konfliktsituationen att han övervakar verksamheten noggrant, är mycket lyhörd för det som händer och att han agerar direkt om det uppstår någonting på arbetsplatsen som inte anses normalt, även om det tillsynes är av trivial natur.

Även av Person 4:s redogörelse framkommer det att chefen är mycket uppmärksam och adresserar problem som uppstår direkt. Det framgår även att den medarbetare som varit inblandad i konflikten var mycket tacksam gentemot chefen och hur hon hanterat situationen. Den inblandade menade att tidigare arbetsplatser aldrig hade tagit sådana här typer av kulturella komplikationer på allvar.

4.3.2 Undvikande ledarskap

Person 7 uttrycker besvikelse över att chefen i fråga inte uppmärksammade den låga sinnesstämning som växte sig allt starkare under tiden som konflikten pågick och menar att det kanske kunnat leda till en annan utgång om chefen bara frågat eller visat intresse. Person 7 är nämligen, på grund av sin kulturella bakgrund, präglad av hög grad av subordination, det vill säga är förpliktad att underordna sig personer som befinner sig ”högre i rang” och upplever sig därför hindrad att påtala missnöje

utan en direkt ställd fråga. Även dennes kollega, som också valde att lämna arbetsplatsen trots att han trivdes med sitt arbete, menade att chefens osäkerhet och oförmåga att styra verksamheten och främst hans sätt att ignorera den problematik som uppstått blev för mycket för honom.

Både Person 5 och 8 anger att cheferna som varit involverade i konflikterna varit medveten om dessa men att de undvikit att ta tag i problemet.

”Jag förstår att hon inte orkade längre. Hon mådde jättedåligt i slutet och chefen gjorde ingenting” – Person 5

Vidare menar Person 5 att chefen i fråga var likgiltig till den utsatta medarbetarens känslor trots att hon uppenbart led av den utfrysning som blivit följden av konflikten. Person 8 ger också uttryck för missnöje av samma anledning.

”Det kändes inte bra att han inte brydde sig, det störde mig” – Person 8

I konflikten som Person 1 berättar om framgår det att den ansvarige chefen var införstådd i problemet. I det här fallet gör dock chefen försök att hantera den genom att samtala med den medarbetare som var utsatt för vad som förefaller vara ett personligt motstånd kopplat till hennes kulturella bakgrund. Likt ovanstående konfliktsituationer upplevs chefens del i konflikten som stor och även här är det ett undvikande av konflikten som förespråkas, då det framgår av Person 1 att kvinnan i fråga gång på gång får rådet att ignorera och försöka låtsas som ingenting.

I fallet som Person 2 berättar om uppträder chefen ointresserad av sina medarbetare och de återkommande konflikter som uppstått mellan vissa av dem. Trots att ingen av medarbetarna lidit känslomässigt av konflikterna framgår det dock att medarbetarna hyser ett visst missnöje mot chefens sätt att hantera situationen. Person 2 menar att chefen i fråga är en sådan som inför nya ”regler” istället för att konfrontera människor och försöka ta reda på vad roten till problemet är. I det fall som är aktuellt här löstes konflikterna genom att det gick ut ett inofficiellt direktiv, vars innebörd var en icke skriftlig anvisning till de som lade schemat, som innebar att medarbetare som kom från de nationer som återkommande hamnade i konflikt med varandra inte tilläts arbeta tillsammans.

”Jag har inget förtroende för henne, hon vänder kappan efter vinden och vågar aldrig stå för det hon sagt. Istället gömmer hon sig bakom lagar och regler” – Person 2

I samtliga av dessa händelser är chefen medveten om konflikten men svarar undvikande på den. Trots det upplevs chefernas delaktighet som betydande av medarbetarna, det vill säga att ledarens tendens att göra ingenting får stor effekt för hur de känner inför situationen. I flera fall resulterar

konflikterna, som de medverkande berättar om, i att den involverade medarbetaren väljer att byta arbetsplats.

Gemensamt för alla scenarier är att medarbetarna upplever bristande engagemang från ledarens håll och känner lågt förtroende för den ansvarige chefen på arbetsplatsen. Detta leder till slut till att medarbetarna söker sig bort från sitt arbete och det på grund av att de känslor som de har inför konfliktsituationen blir outhärdliga för dem att hantera. I dessa fall är min tolkning även att cheferna har en ignorant inställning till det faktum att arbetsgrupperna är mångkulturella. Detta på grund av att det framgår av flera situationer att de varken verkar medvetna om skillnader som kan uppstå på grund av kultur eller att de tar dessa olikheter på allvar.

4.4 Ledarens egenskaper

I intervjun med konfliktexperten Jan Eliasson framkommer det att det är avgörande att en person som behöver hantera konflikter i ett mångkulturellt sammanhang besitter kunskap om olika kulturer samt ständigt är intresserad av att vilja lära sig mer och utvecklas som människa. Han framhåller hur viktigt det är att ens personlighet präglas av en genuin nyfikenhet och att det som kommer ur den används med goda avsikter.

Eliasson pekar även på kommunikationens betydelse i en konflikthanteringssituation. Vidare menar han att det är mycket viktigt att inte bara utgå från hur det fungerar i sin egen kultur utan att respekten och förståelsen för kulturella olikheter alltid måste finnas där.

Utifrån övriga intervjuer framkommer det att respektive chef kännetecknas ett antal särdrag. Nyfikenhet, som Eliasson nämner, är bland andra en egenskap som besitts av flera av ledarna. De och övriga karaktäristiska som kan relateras till det som skett i samtliga konfliktsituationer har identifierats nedan.

4.4.1 Social & ansvarstagande

Bland de konflikter som handlar om arbetsrelaterade meningsskiljaktigheter framgår det i tre av dessa att cheferna i fråga delar liknande egenskaper. Person 9 beskriver sin chef som strukturerad och driven, omtyckt, förtroendeingivande och intresserad av både människor och det område han arbetar inom. Den redogörelsen förefaller även att överensstämmer med det som kännetecknar de konflikter som uppstår. Det framgår nämligen att det främsta målet är att lösa uppgiften så bra som möjligt och att diskussionerna som följer av det sker under kontrollerade former och med hänsyn till alla tankar och åsikter.

”Han ställer ofta frågor, om allt möjligt och han lägger allt på minnet. Det känns bra att ha en chef som visar så mycket engagemang för oss och för företaget” – Person 9

Chefen som Person 6 berättar om visar ett mycket ansvarsfullt och intuitivt beteende gentemot sin omgivning. Det framkommer att hon, liksom chefen ovan, besitter hög social kompetens, är intresserad av andra och att det är mycket viktigt för henne att arbetet utförs på bästa sätt.

Det framkommer även av Person 3:s berättelse att chefen tar ett stort ansvar för verksamheten, att han har en god social förmåga och att han är mycket nyfiken på sin omgivning. Det sistnämnda visar sig på det sätt som han initialt hanterar konflikten. Han uppmärksammar händelsen och tar sedan redan på anledningen till det beteende som den anställde uppvisar genom att fråga andra som har erfarenhet av att arbeta inom den kulturen som personen i fråga tillhör. I det här fallet övergår dock konflikten till att det uppstår personliga svårigheter mellan de inblandade medarbetarna och i det skedet visar chefen även upp ödmjuka och empatiska förmågor. Denna tolkning baseras på det faktum att det framkommer tecken som indikerar att chefen hyser stor omsorg för sina medarbetares känslor i det ögonblicket och att han då även är lyhörd och förstående gentemot båda parter.

”Jag fattade inte varför det blev så fel men chefen förstod direkt att det hade med kultur att göra” – Person 3

De sistnämnda egenskaperna överensstämmer även med den chef som Person 4 refererar till och även hon förefaller vara mycket omtyckt av sina medarbetare och öppen för olikheter. Detta framgår genom att hon fick de inblandade att anförtro henne deras känslor och för att hon visade förståelse för dessa, inte ifrågasatte dem eller la in någon egen värdering i det problem som hennes anställda upplevde.

4.4.2 Osäker & känslig

Det finns även fler chefer som har gemensamma nämnare och uppvisar liknande egenskaper. Det visar sig att samtliga som har en undvikande inställning till de konflikter som uppstår verkar vara osäkra i sig själva och vara rädda för att det ska uppstå ogillande mot dem på ett personligt plan.

”Han undviker oss så mycket han kan för att slippa konfrontationer. Hans osäkerhet irriterar alla” – Person 8

”Det märks att hon vill att alla ska gilla henne men tyvärr är det inte så. Hon känns inte stabil och passar inte som chef” – Person 2

I scenariot med Person 1 framkommer det att chefen inte vågar bemöta den manlige medarbetaren, det vill säga den som är orsaken till konflikten. Anledningen till det förefaller vara att han har pondus och mycket informell makt på företaget. Även Person 7:s redogörelse vittnar om en chef som verkar värdera att bli omtyckt av majoriteten av arbetsgruppen framför att ta tag i problem som rör specifika medarbetare. I det fallet finns det således även tecken på att han inte bryr sig om andras välbefinnande.

Bristande empatisk förmåga är vidare en egenskap som är gemensamt för fler chefer som svarat undvikande på de uppkomna konfliktsituationerna. Detta framgår främst i de situationer som är eller blir känslomässigt betingade. Avsaknaden av egenskapen får till exempel en betydande inverkan på konflikten som Person 5 berättar om. Chefen i det fallet tar ingen hänsyn till den utsatta medarbetarens känslor och föreslår helt enkelt att hon ska göra avsteg från vissa av hennes religiösa kännetecken för att på så sätt gå vissa av medarbetare till mötes, trots att det inte skulle betyda slutet på konflikten. I det scenariot visar det sig även att chefen har svårt att hantera stress, ta kritik och att hon tenderar att ta negativa uppfattningar som avser verksamheten personligt.

5. Analys

Nedan följer en analys av empirin utifrån den teoretiska referensram som framställts för arbetet. För att kunna besvara frågeställningarna görs initialt en identifiering av de konflikttyper som förekommer och sedan följer en analys av ledarens hantering och slutligen identifieras de personlighetsdrag som ledarna besitter utifrån Big Five-modellen.

5.1 Typ av konflikt

Utifrån det som redovisats i empirin handlar tre av konflikterna om uppgiftsorienterade meningskiljaktigheter, två avser uppgiftsorienterade sådana som övergår till emotionella varianter och resterande fyra identifieras som emotionella konflikter. Vad detta baseras på framgår nedan.

Att arbetsplatsen som Person 9 är verksam på präglas av arbetsrelaterade oenigheter baseras på att kännetecknen överensstämmer men det som Mannix och Jehn (2001) uppger, det vill säga att argumentationerna avseende uppgiften i fråga kan bli livade, men att de saknar personliga motsättningar och negativa känslöytringar mellan medarbetarna.

Konflikten i fallet med Person 6 visar också prov på en uppgiftsorienterad konflikt i och med att det rör sig om olika åsikter om hur en arbetsrelaterad rutin ska utföras och att det varken före eller efter konflikten finns några negativa känslor mellan de två inblandade.

I scenariot med Person 2 framgår det inte att det skulle finnas några finnas några känslomässiga motsättningar mellan de inblandade i de återkommande konflikterna. Oenigheterna förefaller endast handla om skilda åsikter kopplat till arbetsuppgifter. Det faktum att dessa alltid uppstår mellan individer som tillhör två specifika nationaliteter kan i sin tur förklaras av att de formats av olika kulturer och att det således har lett till vitt skilda uppfattningar om hur en uppgift ska lösas (Pelled et al. 1999).

De konflikttyper som är aktuella i de händelseförlopp som Person 3 och Person 5 redogör för överensstämmer initialt med det som Pelled et al (1999) menar vara en uppgiftsorienterad konflikt, sålunda att den handlar om olika åsikter om hur arbetet bör utföras. Det som händer här är att dessa övergår i emotionella konflikter, det vill säga att de börjar engagera medarbetarna känslomässigt (Jehn, 1995). Som Jehn (1995) uppger så detta något som kan inträffa vid arbetsrelaterade konflikter då sådana typer av oenigheter kan skapa personliga missnöjen bland medarbetarna.

Det som sker i scenariot med Person 3 överensstämmer med det som Pelled et al (1999) menar, således att argumentationen om arbetet tas som personlig kritik och följaktligen känner sig en av

medarbetarna respektlöst behandlad och på grund av det negativt inställd till den andre på ett personligt plan.

Att det rör sig om emotionella konflikter i övriga händelseförlopp som varit föremål för detta arbete fastställs i och med de kopplingar som kan göras till tidigare forskning. Samtliga innehåller de faktorer som Mannix och Jehn (2001) och Jehn (1995) menar kännetecknar konflikttypen, det vill säga att det rör sig om socialt betingade orsaker som leder motvilja gentemot varandra och som leder till att medarbetaren känner negativa känslor såsom oro, stress och rädsla på grund av den uppkomna situationen. Följden som Jehn (1995) uppger kan bli en konsekvens av känslomässigt baserade konflikter, sålunda att medarbetaren psykiskt eller fysiskt drar sig undan visar sig i det händelseförlopp som Person 7 beskriver. För båda medarbetarna blir utgången att de väljer att lämna sin arbetsplats på grund av den känslomässiga påfrestningen som konflikten gett upphov till. Vidare handlar det även om en känslomässig konflikt i scenariot med Person 4, däremot blir följden en annan. I det fallet blir arbetet dock lidande till början vilket går i linje med det som Pelled et al. (1999) och Jehn (1995) menar, det vill säga att känslomässiga meningsskiljaktigheter ofta leder till att arbetet åsidosätts eftersom känslor som ilska och irritation tenderar att minska personens fokus på det praktiska arbetet.

Avseende konflikttyp i händelsen som Person 8 beskriver är det överensstämmande med det som identifierades i scenariot med Person 7. Det rör sig följaktligen om en emotionell konflikt där utgången av konflikten blir detsamma, att någon väljer att lämna arbetsplatsen. Däremot är det inte personliga meningsskiljaktigheter som är orsaken i det här fallet utan kännetecknet för att det föreligger en känslobaserad variant, vilket även gäller för konflikten som Person 4 berättar om, är att motsättningarna är djupt rotade och riktade mot en hel grupp av människor på grund av deras demografiska tillhörighet, vilket visar sig vara nationalitet i det här fallet (Pelled et al. 1999).

5.2 Ledarens hantering

Det som framkom av chefernas respektive hantering av konflikterna visar på ett samband mellan ledarens personlighet och den händelseutveckling som sker i de mångkulturella konflikter som studerats i det här arbetet. Undersökningen överensstämmer med vad Gelfand et al. (2012) funnit, det vill säga att ledarens sätt att hantera konflikter får stort inflytande på medarbetarnas inställning till det som sker och hur de själva väljer att ta sig an de oenigheter som uppstår. Det syns specifikt i scenariot med Person 1. Medarbetaren får rådet av chefen att ignorera det hela och försöka låtsas som ingenting, sålunda undvika konflikten och det är också det hon gör genom att till exempel avsäga sig arbetsuppgifter för att på sått undkomma möten med den hon är i konflikt med.

Studien går även i enlighet med det som Ayoko och Konrad (2012) kommit fram till, att följden av konflikter som uppstår är beroende av hur de hanteras. Det synliggörs exempelvis utifrån det som framkommer av Person 9. I det scenariot förefaller det vara på det viset att chefen lyckats skapa en arbetsplats där de konflikter som uppstår är utvecklande och som leder till att finna de bästa lösningarna. Han har således uppnått det som Ayoko och Konrad (2012) menar är möjligt då det kommer till uppgiftsorienterade konflikter, det vill säga att de kan leda till en produktiv process som således främjar arbetet inom organisationen.

Det finns även exempel på emotionella konflikter som, beroende på hur de hanteras, får olika konsekvenser. I den händelse som Person 3 redogör för övergår konflikten till en känslobaserad oenighet som upplöses och som inte får någon ytterligare inverkan på de inblandade. I fallet leder chefs hantering till det som Ayoko och Konrad (2012) menar kan bli följden av den typen av konflikt, följaktligen att dessa oenigheter inte får nedbrytande effekter, såsom att det leder till bestående splittring mellan de inblandade medarbetarna. Det blir även tydligt i undersökningen att chefs hantering kan få den motsatta effekten och följaktligen leda till allvarliga konsekvenser. I den situation som Person 5 berättar om handlar det, likt ovanstående, till slut om en emotionell konflikt. Av chefs hantering i det scenariot blir följden istället att det uppstår en djup splittring mellan medarbetarna vilket slutligen innebär att den mest utsatta av dem behandlas mycket illa. Detta går i enlighet med det som Okech et al. (2016) menar kan hända om ledaren inte ser till att beteendet som medarbetarna visar mot varandra är inom gränserna för vad som anses vara moraliskt accepterat. Det kan enligt dem, som ovanstående visar, få allvarliga följder, såsom svårt psykiskt lidande för den som är inblandad.

Det framkommer i intervjun med Eliasson att en ledarens förmåga att hantera konflikter är beroende av vissa faktorer. Utifrån den erfarenhet som han har av konflikthantering och det som han menar har stor påverkan på konflikter överensstämmer med det som Okech et al. (2016) kommit fram till, sålunda att ledaren behöver besitta en utökad medvetenhet om den inverkan som kulturella skillnader kan ha i olika sammanhang och att denne bör ha en förståelse för hur olika kulturer fungerar. Eliasson nämner även, i enlighet med Okech et al. (2016), att kommunikation är en stor del i hanteringen av konflikter och den förmågan kan ha en avgörande inverkan på det som följer av konflikter. Det framgår även i den övriga empirin att ledarnas grad av medvetenhet och engagemang i ämnet samt att deras kommunikativa förmåga är betydande för händelseförloppet i de oenigheter som uppstått.

Cheferna, i de scenarier som studerats, uppvisar sålunda specifika egenskaper. Dessa kan i sin tur, med hjälp av Big Five-modellen kopplas till olika personlighetsfaktorer och således ange vilken typ av personlighet som ledarna är präglade av i de konfliktsituationer som beskrivs.

5.3 Ledarens egenskaper

Två av cheferna som identifierats hanterar uppgiftsorienterade konflikter, det vill säga de som Person 9 och Person 6 berättar om, besitter liknande egenskaper. Det framgår av konfliktbeskrivningarna att de är drivna, ansvarstagande, strukturerade, socialt kompetenta och intresserad av människor och sin omgivning.

Enligt McCrae och John (1992) kan de tre förstnämnda sammankopplas med den personlighetsfaktor som Big Five-modellen benämner samvetsgrannhet. Ansvarstagande anges specifikt bland de egenskaper som hör till faktorn och strukturerad kan sannolikt likställas med organiserad. Att cheferna i fråga är drivna överensstämmer också med den beskrivning av samvetsgrannhet som McCrae och John (1992) gör, i och med att målmedvetenhet är en aspekt av den. Vidare kännetecknar det faktum att cheferna har god kommunikativ förmåga och att de är utåtriktade, det vill säga att de besitter social kompetens, personlighetsfaktorn extraversion enligt McCrae och John (1992).

Den sista karakteristikan som nämns, sålunda intresset för andra och sin omgivning, tyder på att deras personlighet även har drag av femfaktormodellens öppenhet, detta stöds av att McCrae och John (1992) listar egenskaper som nyfikenhet och ett brett intressespann som delar av den. Vidare tydliggör deras respektive hantering av konflikterna att de är kulturmedvetna och mottagliga för olikheter, vilket också tyder på den sistnämnda faktorn.

Det framgår även att cheferna är omtyckta av sina medarbetare, vilket i så fall skulle innebära att de besitter drag av personlighetsfaktorn behaglighet enligt McCrae och John (1992). Det är dock ingenting i empirin som tyder på att det karaktärsdraget skulle ha haft en betydande påverkan på händelseförloppet som beskrivs.

Ytterligare en chef är inblandad i en uppgiftsorienterad konflikt, det vill säga chefen som Person 2 beskriver. I det fallet är det dock helt andra egenskaper som framkommer. Utifrån Big Five-modellen präglas ledaren i fråga av personlighetsfaktorn neuroticism. McCrae och John (1992) beskriver den som individens förmåga att hantera stress, hur osäker denne är och hur stort obehag individen känner inför risken att exkluderas socialt. Egenskaperna som nämns i samband med faktorn är bland andra instabilitet och känslighet. Det överensstämmer således med chefen i fråga då det framgår att det är viktigt för henne att vara omtyckt men att hon samtidigt uppträder osäkert och har

svårt för stressfyllda situationer. Det är rimligt att känsligheten för stress är anledningen till att chefen enligt uppgift ofta väljer att skapa nya regler då det uppstår konflikter, då den strategin tar bort problemet för stunden och inte innebär några personliga konfrontationer.

Chefen som Person 5 berättar om och som förekommer i en konflikt som övergår från att vara uppgiftsorienterad till att bli en emotionell typ, visar också hög grad av personlighetsfaktorn neuroticism enligt min tolkning av det som framgår av McCrae och Johns (1992) beskrivning. Även i det här fallet kännetecknas ledaren av det som författarna menar att faktorn innehåller, det vill säga osäkerhet, låg stresstålighet och känslighet. Det sistnämnda framgår i och med att hon enligt uppgift har svårt att ta kritik och tenderar att ta åsikter riktat mot verksamheten personligt. Empirin gör även gällande att hon saknar förståelse och känsla för andra människor vilket även tyder på låg grad av personlighetsfaktorn McCrae och John (1992) benämner behaglighet.

I hanteringen av den andra konflikten, som också identifierats vara en konflikt som består av båda typerna, uppvisar chefen som Person 3 beskriver helt andra egenskaper. Enligt det som framkommer i empirin kännetecknas han av att vara ansvarsfull, driven, socialt kompetent, insiktsfull och nyfiken i första skedet av konflikten, vilket i sin tur betyder hög grad av samvetsgrannhet, extraversion och öppenhet enligt beskrivningen av McCrae och John (1992). Vidare framgår det att när konflikten övergår till att bli en emotionell variant uppträder chefen mycket ödmjukt, förstående och hänsynsfullt gentemot dem och det innebär, enligt min tolkning av femfaktormodellen, att han även besitter personlighetsfaktorn behaglighet.

De tre sistnämnda personlighetsfaktoreorna kan även associeras med en chef som identifierats hantera en emotionell konflikt, den som avses är den chef som Person 4 redogör för. I det scenariot framkommer det av empirin att ledaren har goda kommunikativa förmågor och är i övrigt socialt kompetent, vilket enligt McCrae och John betyder att hon visar hög grad av extraversion. Vidare är hon uppmärksam på sina medarbetare, mycket omtyckt av dem och hon visar dem förståelse utan att lägga in egna värderingar. Detta tyder enligt Big Five-modellen på hög grad av behaglighet, då den innefattar egenskaper som empati och ett okritiskt förhållningssätt. Personlighetsfaktorn öppenhet är också aktuell i det här fallet. Den kännetecknas enligt McCrae och John (1992) av att person i fråga öppen för olikheter och har ett nyfiskt sätt, vilket chefen i fråga uppvisar i och med det sätt hon bemöter konflikten.

I de resterande av de konflikter som fastställts vara av ett emotionellt slag involverar förloppen tre chefer. En av dem är den chef Person 1 beskriver. I det scenariot framkommer det att hon inte bemöter den medarbetare som är orsaken till konflikten på grund av att han har stor makt på arbets-

platsen, det tyder i sin tur på både avsaknad av självsäkerhet och rädsla för att bli impopulär bland de medarbetare som lyssnar till honom. Detta är två tydliga tecken på faktorn neuroticism då den handlar om egenskaper relaterade till osäkerhet och känsla av obehag inför tanken att bli socialt exkluderad (McCrae & John, 1992).

Bland de övriga två cheferna, de som förekommer i Person 7 och 8:as berättelser framgår det tecken på liknande egenskaper. Båda verkar värdera att bli omtyckta av arbetsgruppen och att få tillhöra den. Detta med tanke på att dem håller sig till det majoriteten av gruppen tycker, trots deras omoraliska behandling av de utsatta medarbetarna. Det framkommer även tydliga tecken på osäkerhet och känslighet för kritik i respektive fall. Liksom i ovanstående är det här egenskaper som tyder på hög grad av neuroticism enligt McCrae och John (1992). Vidare är det tydligt att cheferna besitter låg grad av faktorn behaglighet då de inte visar någon sympati för de som behandlas illa, för att de ställer sig oförstående till andras känslor och för bristande altruism, det vill säga viljan att behandla andra väl utan att gagna eget intresse, vilket är det som kännetecknar personlighetsfaktorn enligt Big Five-modellen (ibid.)

Empatisk förmåga framkommer även i intervjun med Eliasson. Det baseras på att han nämner hur viktigt det är att kunna få fram hur en annan människa känner sig och sedan kunna bemöta den känslan, vilket i sin tur även kräver ödmjukhet och självinsikt. Vidare menar han att förmågan att kunna kommunicera är mycket viktig. Det framkommer även att nyfikenhet har stor inverkan på konflikter och hur viktigt det är att individen är intresserad av det som händer i sin omgivning.

Utifrån Big Five-modellen är tolkningen av det Eliasson uppger att individens grad av behaglighet, extraversion och öppenhet har inverkan på konflikter i mångkulturella sammanhang. Detta eftersom Eliasson beskriver det som enligt McCrae och John (1992) är kännetecknande för dessa faktorer, nämligen individens förmåga att hantera sociala situationer respektive hur empatisk, ärlig och rättfram denne samt hur nyfiken och öppen personen i fråga är.

6. Diskussion

Följande avsnitt resonerar och reflekterar kring det resultat som framkommit och vad det får för konsekvenser för frågeställningarna som ligger till grund för undersökningen. Vidare utmynnar arbetet i ett konstaterade av studiens resultat och bidrag samt i ett förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

Den första frågeställningen som adresserades i denna studie var; vilka av en ledares personlighetsfaktorer, utifrån Big Five-modellen, har påverkan på uppgiftsorienterade konflikter i mångkulturella, organisatoriska sammanhang.

Utifrån analysen av det empiriska materialet framkommer det att egenskaper som enligt McCrae och John (1992) kan förknippas med hög grad av neuroticism, såsom osäkerhet, rädsla för social exkludering och låg stresstålighet, har avgörande konsekvenser för hur ledaren i fråga hanterar en konfliktsituation som uppstår på grund av kulturella skillnader och vad som följer av den. Vidare visar resultatet att en ledare som kännetecknas av hög grad av extraversion, samvetsgrannhet och öppenhet, det vill säga som besitter social kompetens och en väl utvecklad kommunikativ förmåga, är noggrann, organiserad och målmedveten samt visar intresse och nyfikenhet för sin omgivning (McCrae & John, 1992) har stor betydelse för det som sker i uppgiftsorienterade konflikter.

Enligt den här undersökningen finns det således två skilda typer av personligheter som har påverkan på hanteringen av uppgiftsorienterade konflikter i mångkulturella sammanhang. I det ena fallet, när ledarens personlighet präglas av osäkerhet och känslan av obehag inför risken att uteslutas från gruppen, det vill säga då den kännetecknas av neuroticism enligt min tolkning av Big Five-modellen, uppstår det uppenbara svårigheter för ledaren att hantera arbetsrelaterade oenigheter. Resultatet visar nämligen att följden av en sådan personlighet leder till att ledaren väljer att undvika konfrontation med de medarbetare som är inblandade i konflikten. Det i sin tur orsakar missnöje på arbetsplatsen och leder även till avsaknad av förtroende för chefens förmåga att styra verksamheten.

Den andra typen av personlighet som visar sig ha påverkan på uppgiftsorienterade konflikter har dock helt andra kännetecken. De chefer som tillhör denna kategori, följaktligen de som präglas av att vara målmedvetna, socialt kompetenta, nyfikna och öppna för olikheter visar sig även ha en helt annan förmåga att hantera arbetsrelaterade konflikter. Det framkommer att de medarbetare som varit inblandade i dessa konflikter har högt förtroende för sina respektive chefer och att de, till skillnad från dem som har en chef som präglas av neuroticism, är mycket nöjda med följderna av de konflikter som uppstått.

Detta resultat överensstämmer med det Ayoko och Konrad (2014) kommit fram till avseende att ledaren kan vara den som ser till att uppgiftsorienterade konflikter får en utvecklade effekt. Det går även till viss del i enlighet med det som Okech et al. (2016) menar vara viktigt i hanteringen av konflikter i mångkulturella sammanhang, sålunda att ledaren har förmågan att kommunicera klart och tydligt och att denne har ett intresse och en medvetenhet avseende kulturella skillnader.

Det finns dock inget i den tidigare forskningen som stöder att struktur och målmedvetenhet har påverkan på hanteringen konflikter, vilket resultatet gör gällande här. Det är dock troligt att sådana egenskaper kan påverka på uppgiftsorienterade konflikter men att det inte uppmärksammats tidigare, då forskningen om konflikthantering i mångkulturella sammanhang främst tar ett generellt grepp om förekomsten i fråga och där fokus ofta legat på emotionella konflikter. Vilket har en naturlig förklaring eftersom dessa visat sig vara en vanligt förekommande konflikttyp inom organisationer som präglas av mångfald (t.ex. Pelled et al. (1999), Ayub & Jehn (2014)). Det kan också tänkas att chefer som är målmedvetna och strukturerade generellt förknippas med andra delar av en verksamhet, såsom mer ekonomiskt präglade ansvarsområden och att det därför inte varit intressanta egenskaper att studera i sammanhang som har med konflikthantering att göra.

Det framkommer även att svaret på den andra forskningsfrågan, den som löd; vilka personlighetsfaktorer hos en ledare har påverkan på emotionella konflikter som uppstår i grupper som kännetecknas av mångfald, är överensstämmande med vissa av ovanstående personlighetsfaktorer. Resultatet gör nämligen gällande att ledare som i hög utsträckning kännetecknas av det som enligt McCrae och John (1992) kännetecknar neuroticism kan sammankopplas med det som sker i känslobaserade konflikter, liksom att ledare med personligheter som uppvisar hög grad av extraversion och öppenhet har avgörande betydelse för hanteringen av sådana typer av oenigheter. Vidare visar analysen att ledare, som i tillägg även präglas av hög grad av personlighetsfaktorn behaglighet, det vill säga den som enligt McCrae och John (1992) kännetecknar individens grad av empati, rättfärdighet och okritiska förhållningssätt, har stor påverkan på känslobaserade konflikter. Även låg grad av personlighetsfaktorn, såsom att ledaren besitter bristande empatisk förmåga har en avgörande inverkan i två av tre fall.

Avseende emotionella konflikter är det på så vis, liksom i fallet med uppgiftsorienterade konflikter, att två skilda typer av personligheter har påverkan på ledarens förmåga att hantera känslomässigt baserade konflikter. Ledare med en personlighet som präglas av neuroticism visar sig återigen att ha problem med att hantera det som händer i de konflikter som de intervjuade berättar om. Följden handlar även här om att den undvikande hanteringen, det vill säga den som kan sammankopplas med osäkerhet, oförmåga att klara stress och känslighet, innebär att det generellt uppstår ett lågt

förtroende för chefen. Deras oförmåga att hantera de situationer som uppstår i den här typen av konflikter visar sig dock få allvarigare konsekvenser än det som var fallet i de uppgiftsorienterade konflikterna, åtminstone för dem som är direkt inblandade i konflikten. I samtliga fall är det känslomässigt påfrestande för medarbetarna och i vissa scenarion handlar det till och med om psykiskt lidande till följd av att konflikten tillåts fortgå. Vidare framgår det att två medarbetare lämnar arbetsplatsen med anledning av chefens oförmåga att hantera den konflikt som uppstår.

Det som intressant med det här resultatet är att det visar hur stor påverkan chefens undvikande av konflikten har på medarbetarna. Det som framkommer av den här studien visar nämligen på hur stor skada det blir av att göra ingenting i en ledarposition då det handlar om känslomässiga konflikter. Det kan även tänkas att en ledare som hanterar konflikter på det sättet i en organisation som präglas av mångfald kan få mer konsekvenser av det här slaget eftersom förekomsten av den typen av konflikter är mer vanlig än i homogena verksamheter.

I de fall där chefernas personlighet är präglade av extraversion, öppenhet och behaglighet, det vill säga social kompetens, nyfikenhet och förståelse, visar det sig att hanteringen är en helt annan. I de här scenarierna framkommer det att ledarna besitter en helt annan typ av förmåga då det kommer till hanteringen av de konflikter som uppstår. Följden av att de visar empati för sina medarbetare, att de uttrycker sig på ett tydligt sätt och att de präglas av ett värderingsfritt och öppet sätt leder till att konflikterna får en lösning som samtliga medarbetare är nöjda med. Det blir således inte tal om att den känslomässiga inverkan, som exempelvis Pelled et al. (1999) menar att emotionella konflikter kännetecknas av, utvecklas till en svårare form av psykiskt lidande.

Nyss nämnda chefer besitter uppenbart en god förmåga att hantera de konflikter som uppstår i grupper som präglas av mångfald och resultatet överensstämmer med vad Okech et al. (2016) funnit, sålunda att hanteringen behöver innehålla förståelse för och insikt om kulturella skillnader, en intuitiv kommunikationsförmåga och en fördomsfri inställning till människor.

Utifrån ovanstående är det på det viset att svaret på den tredje frågeställningen, således den som vilka av femfaktormodellens faktorer har påverkan på båda typerna av konflikter, är hög grad av neuroticism, extraversion och öppenhet. Det finns även tecken på att behaglighet skulle kunna ha påverkan på både typerna. Det framkommer nämligen att Eliasson har den erfarenhet av konflikter generellt och dessutom går det inte att utesluta att cheferna som identifieras ha god förmåga att hantera uppgiftsorienterade konflikter också hade drag av behaglighet. Däremot fanns det inget som styrkte att den hade påverkan på konflikterna i de fall som var föremål för den här studien.

Anledningen till att resultatet visar att behaglighet inte kunde kopplas samman med hanteringen av uppgiftsorienterade konflikter skulle kunna bero på att en sådan situation inte kräver att cheferna visar den typen av egenskaper eller avsaknaden av dessa. Det framkommer nämligen i en av de konflikter som övergick till en emotionell sådan att chefen även besatt egenskaper som kännetecknar behaglighet. En trolig förklaring till att dessa personlighetsdrag inte visar sig i hanteringen av uppgiftsorienterade konflikter skulle följaktligen kunna vara att de inte är känslomässiga och att det således inte krävs egenskaper som sympati och förståelse i samma höga utsträckning som i hanteringen av emotionella konflikter.

Flera av egenskaperna som utgör personligheten hos de chefer som visar sig ha en god förmåga att hantera konflikter i ett mångkulturellt sammanhang skulle troligtvis få liknade resultat i grupper vars sammansättning är mer homogen. Däremot är det nog sannolikt att en av personlighetsfaktorerna som framträtt i den här studien spelar en extra stor roll i grupper som präglas av mångfald. Den som åsyftas är faktorn öppenhet. Eliasson talar särskilt om vikten av att vara nyfiken och intresserad av andra kulturer och det är tydligt att chefernas kulturmedvetenhet, fördomsfrihet och intresse för medarbetarnas bakgrund har stor påverkan på det som följer av konflikterna.

Ytterligare en sak som resultatet gör gällande och som behöver kommenteras är det faktum att mer än hälften av cheferna i undersökningen präglas av neuroticism. Detta kan vara en slump med tanke på studiens omfattning och det behöver således inte betyda att denna typ av personlighet är vanligt förekommande bland chefer som hanterar grupper av mångfald eller att den skulle vara mer vanlig i sådana sammanhang jämfört med chefer som ansvarar över andra typer av grupp sammansättningar. Det kan dock tänkas att de egenskaper som förknippas med faktorn skulle kunna bli mer framträdande bland chefer som ansvarar för grupper som präglas av mångfald. Det som menas är att en ledare som är känslig för stressiga situationer och som besitter osäkerhet oftare kan hamna i lägen där dessa egenskaper synliggörs eftersom mångkulturella grupper visat sig vara mer konfliktbenägna än grupper där olikheterna är mindre (t.ex. Tsui et al. (1992), Pelled et al. (1999)). Emiprin gör även gällande att konflikterna många gånger orsakas av relativt komplexa problem kopplat till kultur vilket kan göra att en egenskap som osäkerhet förstärks och framträder tydligare. Detta för att sådana typer av problem ofta är ett känsligt ämne och kanske något många har svårt att bemöta och tala öppet om.

Sammanfattningsvis visar resultatet av den här studien att ledarens personlighet har påverkan på uppgiftsorienterade och emotionella konflikter som uppstår i mångkulturella grupper. Vidare är det tydligt att ledarens förmåga att hantera konflikterna har ett direkt samband med den personlighet som denne präglas av.

6.1 Slutsats

De tre forskningsfrågorna som ställdes initialt undrade vilka av en ledares personlighetsfaktorer, utifrån Big Five-modellen, som har påverkan uppgiftsorienterade konflikter i mångkulturella, organisatoriska sammanhang, vilka personlighetsfaktorer hos en ledare som har påverkan på emotionella konflikter som uppstår i grupper som kännetecknas av mångfald och vilka av femfaktormodellens faktorer som har påverkan på båda typerna av konflikter.

Studien visar att egenskaper hos ledaren, kopplade till hög grad av personlighetsfaktorn neuroticism, påverkar både emotionella och uppgiftsorienterade konflikter avsevärt. Det visar sig även att särdragen som identifierar hög grad av Big Five-faktorerna öppenhet och extraversion har relation till båda typerna.

Vidare framkommer det resultat som tyder på att uppgiftsorienterade konflikter i stor utsträckning påverkas då ledaren visar av hög grad av personlighetsfaktorn samvetsgrannhet och det finns inget som indikerar att varken hög eller låg grad av den kan associeras med hanteringen av emotionella konflikter. Det är istället faktorn som benämns behaglighet som har en tydlig koppling till den typen. Studien visar att både låg och hög grad av personlighetsdraget har en avgörande påverkan på konflikterna. Av resultatet går det dock inte att utesluta att den faktorn även kan ha betydelse för händelseförloppet i uppgiftsorienterade konflikter.

Syftet med denna studie var att skapa förståelse för sambandet mellan ledarens personlighet och dennes förmåga att hantera emotionella och uppgiftsorienterade konflikter i organisationer som präglas av mångfald. Resultatet av undersökningen tillhandahåller information som visar på förhållandet däremellan och ger även en tydlig indikation på att ledarens personlighet, i hög utsträckning, påverkar dennes förmåga att kunna hantera de konflikter som uppstår i mångkulturella grupper.

6.1.1 Bidrag

Den här studien ger, ur vetenskapligt perspektiv, en djupare insikt i det förhållande som råder mellan ledarskap och mångfald. Den indikerar att ledarens personlighet kan ha stor betydelse för hanteringen av konflikter och vidare att de konflikttyper som behandlas här till viss del påverkas av olika personlighetsfaktorer. Den kan således användas som en spångbräda för fortsatta studier inom ämnesområdet ledarskap såväl som inom mångfald och konflikthantering.

För organisationer som präglas av mångfald visar det här arbetet vilket ansvar som vilar på ledaren när det kommer till att hantera konflikter och den påverkan som den enskilde ledarens personlighet har på olika typer av konflikter som uppstår i sådana miljöer. Vidare synliggör det även varför dessa

konflikter uppstår. Det här arbetet kan därför med fördel användas för att sittande chefer och individer som aspirerar till sådana positioner ska få mer kunskap och en djupare förståelse för vad det innebär och vad som krävs för att leda en grupp som består av medarbetare från olika kulturer.

6.2 Vidare forskning & begränsningar

Resultatet av denna undersökning tyder på att det finns specifika personlighetsdrag och egenskaper hos ledaren som kan ha stor påverkan på de konflikter som uppstår i grupper som präglas av mångfald. Detta är dock baserat en liten studie. Det ska också tilläggas att de personlighetsfaktorer kopplats samman med respektive chef är en tolkning utifrån det som framkommit i intervjuerna och inte kliniskt fastställt. Det vore därför meningsfullt för ledarskapsteorin att genomföra fler studier som kan bekräfta detta samband ytterligare och som vidare kan förtydliga vilken typ av personlighet som är bättre respektive sämre lämpad för hanteringen av olika typer av konflikter.

Källförteckning

- Agócs, C. & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*. 17(4/5), s. 30-45.
- Ashikali, T. & Groenevald, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity outcomes across groups. *Personnel Review*. 44(5), s. 757-780.
- Ayub, N. & Jehn, K. (2014). When diversity helps performance: Effects of diversity on conflict and performance in workgroups. *International Journal of Conflict Management*. 22(2), s. 189-212.
- Ayoko, O. B. & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 31(8), s. 694-724.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm. Liber. 2:a upplagan.
- Camancho, S. F. (2002). Addressing conflict rooted in diversity: The role of the facilitator. *Social Work with Groups*. 24(1), s. 135-152.
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*. 5(3), s. 45-56.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*. 5(2), s. 34-47.
- Cox, T. (2004). Problems with Research by Organizational Scholars on Issues of Race and Ethnicity. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 40(2), s. 124-145.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*. 41(1), s. 417-440.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M, Keller, K. & Dreu, C. (2012). Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences. *Journal of Applied Psychology*. 79(6), s. 1131-1147
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*. 74(1), s. 208-224.
- Herring, C. (2017). Is Diversity Still a Good Thing? *American Sociological Review*. 82(4), s. 868-877.

- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*. 7(1), s. 81-94.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. s. 75-89.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Hough, L. M. (1992). The "Big Five" Personality Variables-Construct Confusion: Description Versus Prediction. *Human Performance*. 5(1&2), s. 139-155.
- Jehn, K. A. (1995). A Multi method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 40(1), s. 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict -types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*. 40(3), s. 530-557.
- Jehn, K. A & Chatman, J. A. (2000). The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance. *The International Journal of Conflict Management*. 11(1), s. 56-73.
- Johnson, B. & Onwuegbuzie, A. J. (2017). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*. 33(7), s. 14-26.
- Joubert, Y. T. (2017). Workplace diversity in South Africa: Its qualities and management. *Journal of Psychology in Africa*. 27(4), s. 367-371.
- Jönsson, S. & Strannegård, L. (2016). *Ledarskapsboken*. Stockholm. Liber. 2:a upplagan.
- Larsson, G. (2016). Ledarskap i svåra situationer. *Ledarskapsboken*. Stockholm. Liber. 2:a upplagan.
- Loode, S. (2011). Navigating the uncharted waters of cross-cultural conflict resolution education. *Conflict resolution Quarterly*. 29(1), s. 65-84.
- Mannix, E. A. & Jehn, K. A (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*. 44(2), s. 238-251.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M. & Sanchez-Gardey (2012). Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *J Bus Ethics*. 107(1), s. 511-531.

- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organizational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*. 2(2), s. 5-15.
- McCrae, R.R. & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*. 52(5), s. 509-516.
- McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*. 60(2), s. 175-215.
- Nielsen, B. B. & Nielsen, S. (2013). *Top Management Team Nationality Diversity and Firm Performance: A Multilevel Study*. *Strategic Management Journal*. 34(1), s. 373-382.
- Oh, I. S. & Berry, C. M. (2009). The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*. 94(6), s. 1498-1513.
- Okech, J. E., Pimpton-Grey, A. M, Vanatta, R. & Champe J. (2016). Intercultural Conflict in Groups. *The Journal for Specialists in Group Work*. 41(4), s. 350-369.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M, & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*. 44(1), s. 1-28.
- Souren, P., Samarah, I. M., Seetharaman, P. & Mykytyn, P. P. Jr. (2005). An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 21(3), s. 185-222.
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*. 3(11), s. 21-31.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. 68(2), s. 567-582.
- Tsui, A., Egan, T. D. & O'Reilly, C. (1992). Being different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37(5), s. 49-79.
- Zalezink, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*. 55(5), s. 67-78.
- Yin, R. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yukl, G. & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Storbritannien. Pearson.

Personlig kommunikation

Eliasson, J. bl.a. F.d. Ambassadör FN, Ekerö (intervju 2018-01-11)