



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbetshälsa, psykologi och idrottsvetenskap

Att leda och vägleda medarbetare i konflikt

En kvalitativ studie om chefers upplevelser av
konflikthantering

Kristina Börjeson, Kostoula Evangelou

2025

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Psykologi III - forskningsmetoder
och examensarbete
Handledare: Ola Nordhall
Examinator: Johan Willander

Sammanfattning

Konflikter på arbetsplatsen är en naturlig del av arbetslivet. Denna kvalitativa studie syftade till att undersöka hur gruppchefer upplever de strategier och det agerande de använder vid konflikthantering. Åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes med chefer med arbetsgivaransvar. En tematisk analys identifierade tre huvudområden: variationen i strategier, chefernas upplevelse av hur väl strategierna fungerade samt deras reflektioner och känslomässiga reaktioner i konflikter. Viktiga strategier inkluderade att arbeta proaktivt genom att skapa psykologisk trygghet, coachande av medarbetare, direkta insatser, individuella och gemensamma samtal, omfördelning av roller eller uppgifter samt att ta stöd av interna eller externa resurser. Psykologisk trygghet ansågs vara avgörande för att både förebygga och hantera konflikter. Cheferna upplevde det som centralt att anpassa strategier efter medarbetarnas behov, egenskaper och förutsättningar. Studien belyser vikten av att stärka ledarskapets kompetens och ge stöd till chefer, samt föreslår ytterligare undersökning av faktorer som kulturell mångfald och psykologisk trygghet i konflikthantering.

Nyckelord: konflikthantering, psykologisk trygghet, ledarskap, konflikstrategier, kvalitativ metod

Abstract

Conflicts in the workplace are a natural part of working life. This qualitative study aimed to explore how group managers experience the strategies and actions they use in conflict management. Eight semi-structured interviews were conducted with managers with employer responsibility. A thematic analysis identified three main areas: the variation in strategies, the managers' experience of how well the strategies worked, and their reflections and emotional reactions in conflicts. Important strategies included working proactively by creating psychological safety, coaching employees, direct interventions, individual and joint conversations, redistributing roles or tasks, and seeking support from internal or external resources. Psychological safety was considered crucial for both preventing and managing conflicts. The managers felt it was central to adapt strategies to the needs, characteristics and conditions of employees. The study highlights the importance of strengthening leadership skills and providing support to managers and suggests further investigation of factors such as cultural diversity and psychological safety in conflict management.

Keywords: conflict management, psychological safety, leadership, conflict strategies, qualitative method

Introduktion

Bakgrund

Konflikter är en naturlig del av vår samvaro och vårt samspel, så även i arbetslivet. Konflikter är en naturlig och nödvändig del av en arbetsgrupps utveckling och konflikter på arbetsplatsen har en inverkan på produktiviteten och effektiviteten samt det övergripande organisatoriska resultatet (Katz & Flynn, 2013, Weelan, 2017, Tjosvold, et al., 2014). Behovet av att samarbeta och lösa olika arbetsuppgifter i grupp har ökat inom arbetslivet i takt med att allt fler uppgifter, på grund av ökad komplexitet, kräver att fler perspektiv och olika expertiser samverkar då uppgiften inte kan lösas av en enskild medarbetare.

Konflikter i arbetslivet – typer och konsekvenser

En konflikt i arbetslivet kan vara mellan grupper (intergroup), inom en grupp (intragroup) och mellan två eller flera individer i en grupp (interpersonal) och beskrivas som en situation där två eller flera parter upplever eller agerar utifrån oförenliga mål eller motsatta intressen eller behov (Speakman & Ryals, 2010, Tjosvold et al., 2014). Konflikter kan uppstå på grund av såväl strukturella som relationella faktorer. En typ av interpersonella konflikter är sak- eller uppgiftskonflikter, som handlar om motsatta tolkningar kring hur en uppgift ska lösas och vad som ska göras. En annan typ är relationskonflikter eller affektiva konflikter som handlar om personliga motsättningar, dvs. parternas tankar och känslor kring deras relation. En tredje typ av konflikt är processkonflikter som handlar om hur arbetsprocessen ska utföras, tex motsatta uppfattningar av hur uppgifter, roller eller resurser fördelas eller hur beslut ska fattas (Speakman & Ryals, 2010).

Konflikter som hanteras konstruktivt kan bidra till positiv utveckling genom att det stärker relationerna, tilliten och sammanhållningen i grupper samt skapar tydlighet och gemensam uppfattning kring mål och arbetsformer vilket in sin tur ökar gruppens effektivitet och produktivitet (Weelan, 2017). Samtidigt leder arbetsplatskonflikter som inte hanteras konstruktivt till stora kostnader, såväl direkta till indirekta, för medarbetarna, cheferna och organisationen i form av sämre arbetsmiljö, minskat engagemang och sämre produktivitet (Katz & Flynn, 2013). Konflikter kan således ha både en positiv och negativ påverkan på individen, gruppen och systemet. När chefer och medarbetare lyckas att konstruktivt hantera konflikterna blir konflikterna funktionella i den mening att de leder till en mer effektivt arbetande grupp, ökad förståelse kring behov av olika perspektiv och en ökad trygghet i att uttrycka olika åsikter och komma med olika förslag. Dysfunktionella konflikter uppstår när kommunikationen inte fungerar och relationerna inte bär, dvs. när öppenheten och tilliten inte

är tillräckligt stark för att kunna hantera och lösa konflikten konstruktivt, och leder till både till mänskligt lidande, minskad jobbtillfredsställelse och ett sämre arbetsresultat (Katz & Flynn, 2013, Ayoko, 2016).

Strategier och agerande vid konflikthantering

Konflikthantering (conflict management) rör de åtgärder och strategier som människor använder för att hantera konflikter (Tjosvold et al., 2014). En klassificeringsmodell inom området är Blake et al. "Conflict grid" som är en så kallad "dual concern model" som beskriver olika sätt att hantera en konflikt utifrån två olika dimensioner: omsorg om människor och omsorg om produktionsresultaten (Cai & Fink, 2021). Denna modell har som sedan har utvecklats i flera varianter, exempelvis av Thomas och Killman (1974) utifrån de två dimensionerna omsorg om sig själv och sina intressen eller omsorg om andra och deras intressen (Tjosvold et al., 2014). Trots dessa olika versioner av dual concern model är flera forskare, enligt Kay & Skarlicki (2020), överens om att en persons konflikthanteringsstilar formas av två huvudsakliga dimensioner: fokus på egna intressen jämfört med fokus på andras intressen. Genom att kombinera dessa dimensioner identifieras fem olika konfliktstilar eller strategier för konflikthantering: (1) samarbete (2) anpassning (3) kompromiss (4) tävlande/konkurrens och (5) undvikande. Speakman och Ryals lyfter fram att det finns mer komplexa och sekventiella strategier och sätt att ta sig an en konflikt och att chefer ofta snarare växlar mellan olika strategier och konflikthanteringsstilar (2010) samt att de fem ovan bör kompletteras med ytterligare två stilar, konfronterande och process-kontrollerande. Den konfronterande stilen eller strategin kan beskrivas som en mer aktivt och direkt agerande för att snabbt tag i grundorsaken till problemet eller sätta tydliga gränser (Euwema et al., 2003). Tillskillnad från den tävlande/konkurrerande stilen är denna mindre fokuserad på det egna intresset jämfört och att dominera utan syftar snarare till att skapa en öppen och ärlig diskussion (Euwema et al., 2003). Den process-kontrollerande stilen handlar om att försöka styra och forma processen för konflikthanteringen, tex genom att sätta regler och ramar för en strukturerad dialog och facilitera samtalet (Euwema et al., 2003).

Mycket av den forskning som finns kring konflikter och konflikthantering i arbetslivet har utforskat olika typologier och typer av konflikter och dess olika dimensioner, beteenden i konflikter samt olika sätt att närma sig och agera i en konflikt, dvs. konflikthanteringsstilar (Speakman & Ryals, 2010). Viss forskning har även undersökt kopplingen mellan ledarskapet och konflikter, dvs. hur olika ledarskapsstilar påverkar konflikterna på arbetsplatsen (Doucet, et al., 2009). En studie som undersökte chefer som utövar ett så kallat servant leadership fann

att dessa chefer upplevde att de ofta tog rollen som medlare eller facilitator vid konflikter i arbetsgruppen (Jit et al., 2016). Cheferna upplevde också att det var viktigt träna självbehärskning, visa tålmod samt lyssna aktivt, särskilt i känsloladdade situationer, när de hanterade konflikter i sina arbetsgrupper (Jit et al., 2016).

Vid konflikthantering finns det en distinktion mellan begreppen strategi och agerande även om båda begreppen kan handla om och beskriva olika delar och aspekter av en chefs process för att hantera och lösa konflikter. Strategier handlar om det övergripande tillvägagångsättet och hur en person eller en organisation väljer att närma sig och hantera en konflikt, tex genom att utforma tillvägagångsätt som syftar till att minska konfliktens negativa effekter och stärka deras konstruktiva och positiva effekter (Rahim, 2002). Agerande handlar om personens faktiska beteenden i en konflikt (Rahim, 2002).

Chefens roll och ansvar vid konflikter

Att hantera konflikter ingår i förväntan på en ledare men också i det formella chefskapet och arbetsgivaransvaret. Chefen har ett arbetsmiljöansvar och ansvar för att arbeta systematiskt och förebyggande med den sociala och organisatoriska arbetsmiljön (AFS 2015:4, AFS 2001:1) och har således därför ett ansvar att förebygga och aktivt hantera konflikter. Forskning visar att chefer lägger en stor del av sin tid på att hantera konflikter och olika studier pekar på att chefer lägger alltifrån en femtedel till hälften av sin arbetstid på att hantera och lösa olika arbetsplatskonflikter (Katz & Flynn, 2013). Samtidigt bedrivs det mycket lite systematisk forskning kring området arbetsplatskonflikter, såväl internationellt som i Sverige, enligt Jordan och Lundin (2001).

Vår initiala litteratursökning tyder på att det verkar saknas kvalitativa studier som utforskar chefernas egna subjektiva upplevelser av att hantera konflikter i den egna arbetsgruppen och hur de, i rollen som chef väljer att agera, dvs. upplevelsen av de egna konflikthanteringsstrategierna. Utifrån att konflikter är ett naturligt inslag i arbetslivet och arbetsgruppers utveckling till effektiva team samt att första linjens chefer har både ett formellt och förväntat ansvar för att förebygga och hantera konflikter kan denna studie bidra till att ge mer kunskap om chefernas egna upplevelser. Genom att utforska chefernas upplevelser kan denna studie vara en del i att skapa en djupare förståelse för chefens specifika situation och utmaningar hen upplever i sin roll och uppdrag. Detta typ av kunskap och fördjupad förståelse kan vara av värde för organisationer och arbetsgivare när de utformar och utvecklar sitt stöd till chefer i deras konfliktförebyggande och konflikthanterande arbete.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie var att undersöka gruppchefer upplevelser av de strategier och det agerande de använder för att hantera och lösa konflikter i arbetsgruppen.

Frågeställningar

1. Hur upplever gruppchefer de strategier som de använder för att hantera och lösa konflikter?
2. Hur upplever gruppchefer sitt eget agerande när de försöker hantera konflikter i arbetsgruppen?

Metod

För att genomföra uppsatsen användes en kvalitativ forskningsansats och semistrukturerade intervjuer, eftersom detta möjliggör flexibilitet och insamling av deltagarnas subjektiva upplevelser. Intervjuerna baserades på en intervjuguide med öppna frågor, skapad utifrån forskningsfrågan och syftet.

Deltagare och urval

Åtta personer tillfrågades om att delta i intervjustudien. Samtliga tillfrågade valde att delta och således genomfördes åtta semistrukturerade intervjuer. Deltagarna var tre kvinnor och fem män mellan 43 och 55 år som hade arbetat i en chefsposition från sju till tjugo år. Medelåldern för deltagarna var 49 år ($sd=4,07$ år). Fyra av deltagarna har arbetat som chef mellan sex och sju år. Den genomsnittliga tiden som deltagarna varit i en chefsposition var 11 år ($sd=5,13$ år).

Material

En intervjuguide skapades med öppna frågor, så att intervjupersonen kunde uttrycka sig fritt. Intervjuguiden innehöll 17 öppna huvudfrågor och förslag på följdfrågor (bilaga 1). Frågorna var generella för att möjliggöra flexibilitet, men också tillräckligt specifika inom ramen för ämnet.

Vid utformningen av intervjuguiden användes studiens utvalda fenomen som grund och konstruerades därför utifrån fyra generella områden: introduktion och bakgrund, uppfattning om arbetskonflikt, strategier för konflikthantering på arbetsplatsen och personlig erfarenhet. Intervjuguiden har två generella inledande frågor och tre kring bakgrund och arbetssituation för att få grundläggande information kring ålder, utbildning och

arbetslivserfarenhet samt deltagarnas nuvarande jobb. De följande tolv frågorna i intervjuguiden baserades på fenomenet som studeras, det vill säga personlig erfarenhet av konflikthantering i rollen som chef.

Tillvägagångssätt

För att få ett lämpligt urval för denna forskning definierades urvalskriterierna och dessa handlade om deltagarnas profil. Team- eller gruppchefer syftar här på det som även kallas första linjens chefer och handlar alltså om chefer som är direkt ansvariga för en grupp anställda. För att kunna ingå i urvalet var deltagarna tvungna att ha en direkt relation till ämnet för forskningen, det vill säga arbeta som chefer och uppfylla ytterligare tre kriterier, (a) ha erfarenhet av en chefsposition i minst 5 år, (b) att direkt leda ett visst antal anställda (minst 8 personer) som bildar en enhet eller arbetsgrupp och (c) att arbeta i organisationer som producerar tjänster (t.ex. hälso- och sjukvård, utbildning, offentlig förvaltning, tjänster).

För att delta i forskningen skedde inledningsvis ett telefonsamtal där de potentiella deltagarna informerades om forskningen och dess syfte. Ett mejl skickades sedan med en förfrågan om deltagande i en intervju och en kort beskrivning av syftet med studien.

Varje intervju inleddes med en förklaring av syftet med intervjun, tillvägagångssättet och vikten av anonymitet och sekretess för att deltagaren skulle känna sig mer bekväm. Respektive uppsatsförfattare genomförde fyra intervjuer vardera. De fyra intervjuerna genomfördes med hjälp av de digitala mötesverktygen Teams och Google Meet.

Intervjuerna genomfördes med den semistrukturerade intervjutekniken, separat av varje student där varje student ansvarade för att anteckna under intervjun. Längden på intervjuerna varierade mellan 45 och 60 minuter. Alla deltagare gav sitt samtycke till inspelningen av intervjun. Intervjuerna spelades in med hjälp av en mobiltelefon via ljudinspelningsfunktionen. Deltagare som tackade ja till att delta fick ett missiv via e-post som förklarade syftet med uppsatsen (bilaga 2). Papper och penna användes för anteckningar under intervjun. Efter att intervjuerna genomförts transkriberades varje intervju separat av personen som genomfört intervjun.

Design och dataanalys

Metoden som valts för att analysera data i denna uppsats är tematisk analys (Braun & Clarke 2006). Den tematisk analys gjordes med en induktiv metod, där data analyserades utan ett förutbestämt teoretiskt ramverk då syftet är att samla in empiriska data av personliga

erfarenheter (Braun & Clarke 2006). Tematisk analys är flexibel metod som kan kombineras med hermeneutik för en djupare förståelse av deltagarnas subjektiva upplevelser. Ett hermeneutik förhållningssättet belyser emotionella och sociala dimensioner i intervjuaren, vilket ger värdefulla insikter för kvalitativ forskning (Allwood & Erikson, 2010).

Insamlade data har analyserats utifrån Braun och Clarkes (2013) analysprocess för tematisk analys. Processen bestod av totalt sex steg:

1. Bekantskap med data

I detta första steg av analysen bekantade vi oss med forskningsmaterialet, de inspelade intervjuerna transkriberades till text och därefter genomfördes upprepade och noggranna genomläsningar av materialet.

2. Kodning

Texterna kodades genom att identifiera meningar och stycken som ansåg fånga upp relevanta aspekter av intervjupersonernas upplevelser utifrån studiens syfte och frågeställningar.

3. Sökning efter teman

Olika koder kombinerades och teman identifierades genom en analys av vilka koder som var återkommande och kunde betraktas som betydelsefulla. Koderna som var sammanhängande grupperas till preliminära och breda huvudteman.

4. Genomgång av frågor

I denna process skapades den tematiska kartan. De preliminära huvudteman delades upp i mindre preliminära underteman för att sedan relateras till varandra i en tematisk karta.

5. Definition och namngivning av teman

Huvudteman och underteman sammanställdes och analyserades utifrån hur de passar in i sammanhanget för den bredare studien.

6. Presentation av data

I det sjätte och sista steget av analysen färdigställdes samtliga teman och dataanalysen, vilket presenteras i studiens resultatdel.

Forskningsetiska riktlinjer

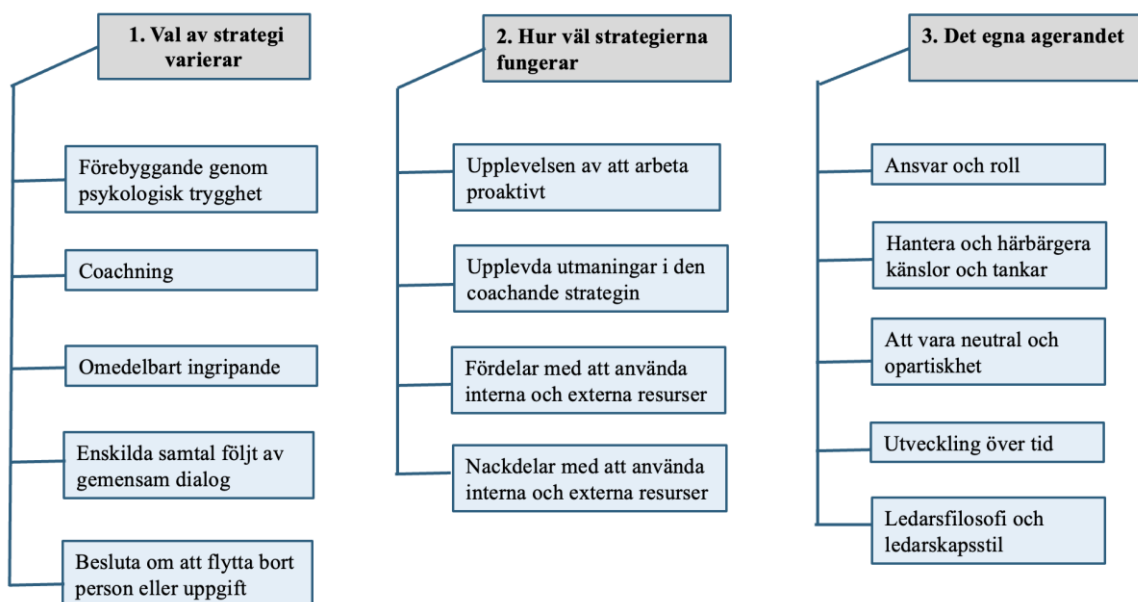
De forskningsetiska riktlinjer som uppsatsen följer baseras på Vetenskapsrådets riktlinjer (VR, 2025). Se bilaga 2 där det framgår hur deltagarna valts ut, den beräknade tiden för intervjuerna samt garantier för konfidentialitet och användningen av deltagarnas data.

Deltagarna ombads att underteckna ett samtyckesformulär innan intervjuerna påbörjades, som de sedan scannade in och skickade tillbaka via e-post eller lämnade över i person (bilaga 2).

Före varje intervju informerades deltagarna muntligt igen om frivilligheten i deras deltagande i studien. Före varje intervju ombads var och en av deltagarna att underteckna samtyckesformuläret (bilaga 2) för att visa sitt samtycke till att delta i studien. Deltagarna informerades om att intervjun kunde avbrytas om de begärde det. För att säkerställa kravet på samtycke ombads även deltagarna i början av intervjun om samtycke till ljudinspelning, För att säkerställa att sekretesskraven uppfylldes informerades deltagarna om att alla svar var anonyma och att ingen data med känslig information lagrades, både i inspelningarna och under transkriptionerna då alla filer kodades. Deltagarna hade från början och framöver kodnamn, som respondent 1, 2, etc. Ljudfiler raderades efter transkription och kodning.

Resultat

Resultatet presenteras nedan genom tre olika huvudteman, där huvudtema ett har sex underteman, huvudtema två har fyra underteman och huvudtema tre har fem underteman. För att bibehålla respondenternas anonymitet benämns respondenterna som respondent 1–8 i resultatavsnittet. Nedan presenteras en tematisk karta (se *figur 1*) över våra framtagna huvud- och underteman som vidare kommer att beskrivas under varsin rubrik.



Figur 1. Tematisk karta över huvud- och underteman.

Val av strategi varierar

Det första huvudtemat belyser hur cheferna upplevde att deras strategival för att hantera och lösa konflikter varierade utifrån ett antal olika faktorer. En central faktor var chefsens kännedom om medarbetarna. Hur cheferna upplevde medarbetarens personlighet, förmåga att samarbeta med andra och vad chefen kände till om medarbetarens privata situation påverkade valet av strategi.

Även medarbetarens bakgrund, som kulturell och etnisk bakgrund, utbildningsnivå, ålder och ibland kön nämndes som faktorer som påverkade respondenternas val av strategi.

Strategivalet påverkades också av konfliktens orsak, hur allvarlig konfliktsituationen upplevdes vara samt vilket ledarskap chefen strävade efter att utöva. Även om vissa strategier föredrogs kunde cheferna variera och testa olika strategier under ett konfliktförlopp för att uppnå en hållbar lösning på konflikten. Totalt identifierades sju olika underteman och strategier.

Förebyggande genom psykologisk trygghet

Ett återkommande tema i intervjuerna var vikten av att skapa en miljö som främjar öppen kommunikation och samarbete, dvs. att arbeta konfliktförebyggande genom att skapa ett arbetsklimat där meningsskillnader och olikheter kan hanteras på ett konstruktivt och respektfullt sätt. Genom att strategiskt och medvetet arbeta med att skapa ett arbetsklimat där olika perspektiv välkomnas och efterfrågas försöker cheferna skapa en arbetsmiljö där konflikter hanteras i ett tidigt stadi, eller inte ens upplevs som en konflikt. Flera respondenter beskrev hur de arbetade med psykologisk trygghet som en förebyggande strategi. En respondent uttryckte detta som att:

Psykologisk otrygghet gör egentligen att det blir en väldigt stor rädsla för konflikt eller liksom olik tänkande, eller blir så rädd för att allt ska bli en konflikt när man tycker olika. När man har psykologisk trygghet så upplever jag att det blir det är väldigt få saker som blir en konflikt. (R1).

Några respondenter beskrev hur de försökte skapa gemensamma beteendenormer genom att, tillsammans med medarbetarna, utforma och upprätthålla tydliga spelregler och förhållningssätt för kommunikationen och samarbetet i gruppen. En respondent uttryckte detta som ”det jag fokuserar främst på och vill lägga absolut mest tid på är att, vi känner så pass trygga att vi oavsett vad som händer kan gå och prata med den personen som vi har funderingar kring.” (R3).

En del av denna strategi var att arbeta aktivt med att träna medarbetarna i att våga lyfta och tydligt kommunicera sina behov och känslor. Att stärka och utveckla denna förmåga hos medarbetarna sågs som centralt för att kunna hantera meningsskiljaktigheter och konflikter på ett tidigt stadi. En respondent beskrev hur hen ser det som ”avgörande att förebygga konflikter genom tydlig kommunikation, klara förväntningar och en kultur där medarbetare känner sig hörda och respekterade.” (R6).

Coachning

En annan strategi var att stärka medarbetarnas egen förmåga att självständigt lösa sina konflikter och meningsskiljaktigheter genom coachning av de medarbetare som upplevde att de hade en konflikt i arbetsgruppen eller på arbetsplatsen. Genom att coacha den enskilda medarbetaren ville chefen stödja och stärka medarbetarens förmåga att genom dialog söka en gemensam hållbar lösning på konflikten tillsammans med den andre parten i konflikten. Coachningen syftade även till att hjälpa medarbetaren med att bli tydligare med sina egna behov och önskemål. En av respondenterna beskrev detta på följande sätt:

Jag vill ju att de ska lösa det själva, så jag försöker coacha dom till att utveckla förmågan att lösa konflikten själva. Det är min grundstrategi. Jag vill ju att de ska vara självgående och så pass kapabla och känna trygghet i att man kan hantera olikheter, olika åsikter och tankar ...den som kommer till mig har ju ofta ett behov som den försöker få tillfredsställt, så jag försöker få den att berätta, ställer frågor om vad det handlar om, hur påverkar det dig, och sen försöker jag få den att ta ett eget ansvar för att lösa konflikten. (R4).

Strategin var således att indirekt bidra till en konstruktiv konflikthantering, men att själv undvika direkt inblandning. Denna strategi handlade inte om att respondenterna hade undvikande som strategi. Deras ambition och målsättning med denna strategi var att skapa en kultur där man som medarbetare tar eget ansvar för relationerna i gruppen samtidigt som medarbetarna tränades i att själva lösa sina konflikter. Flera respondenter såg detta som sin första strategi för att hantera konflikter och särskilt i ett initialt skede av konflikt innan konflikten eskalerat. En respondent uttryckte detta som att ”är det i ett väldigt tidigt skede då, försöker jag ju förmå den personen som kommer till mig med; ’skulle du kunna prata med honom eller henne det gäller?’”(R2).-Men om konflikten inte kunde lösas via denna strategi gick de, som andra steg, in mer aktivt för att tillsammans med medarbetarna komma fram till en lösning på konflikten. Som en respondent beskrev det:

Jag försöker få problemen att ligga kvar där dom hemma så länge som möjligt, att coacha medarbetarna att lösa konflikten... men jag ställer också frågan ”behöver du hjälp?”. Så min strategi är att jag inte tar över allt utan, utan vänta och se om det är något som jag behöver ta över. (R1).

Omedelbart ingripande

Vid en tydlig konflikt mellan medarbetare som sker inför eller i närheten av chefen beskrev flera respondenter hur de agerar direkt och omedelbart. Det kan handla om att respondenten fått kännedom om konflikten för att den utspelar sig inför en så kallad öppen ridå där medarbetare skriker eller skäller högt på varandra. Då upplevde respondenterna att deras strategi var att agera direkt genom att gripa in med syftet att stoppa situationen och förhindra ytterligare eskalering. Utöver att förhindra ytterligare eskalering beskriver flera respondenter att de agerar omedelbart för att de ser behov av att tydligt markera att en gräns för hur man beter sig på arbetsplatsen har överträtts. Några respondenter beskrev att det kan vara ett ensidigt ingripande, dvs. att det också handlar att gripa in när en enskild medarbetares agerande tydligt bryter mot organisationens värderingar och beteenderegler. En respondent uttryckte detta som ”Om det handlar om kränkande särbehandling, mobbning eller utfrysning agerar jag omedelbart efter att ha satt mig in i situationen och förstått vad som utlöst konflikten.” (R6). Det omedelbara ingripandet följs sen upp av olika strategival och tillvägagångssätt för nästkommande steg som beror av hur respondenterna uppfattar och bedömer grund till konflikten, vilket händelseförlopp som skett samt hur allvarligt läget är. En respondent beskrev det efterföljande strategivalet på följande sätt:

Om det är en sakfråga och att man inte riktigt lyssnar på varandra, då försöker jag göra den coachande delen. Men är det en fråga där det handlar om att man beter sig på ett visst sätt, alltså det strider mot våra värderingar eller någonting sånt, då blir det ju mer konfrontativt. Då går jag på direkt och ”detta är ett oönskat beteende, så det är inte OK ”... Då blir det ett korrigerande samtal ganska snabbt, att jag behöver visa att det här är ett beteende som inte är accepterat på den arbetsplatsen. (R4).

Enskilda samtal följt av gemensam dialog

Att föra enskilda samtal med varje part och medarbetare i konflikten var också en av de strategier som lyftes av respondenterna. De enskilda samtalen syftade till att få mer kunskap om situationen och konflikten samt den berörda medarbetares behov, situation och upplevelse.

En respondent uttryckte det som ”vanligtvis är två personer inblandade i en konflikt, och då behöver jag lyssna på båda sidor, förstå deras perspektiv och känslomässiga tillstånd, och försöka identifiera eventuella bakomliggande problem”. (R8). Flera respondenter beskriver hur de också, som en del i denna strategi, följer upp de enskilda samtalen med respektive part för att säkerställa att medarbetarna har hanterat situationen och löst konflikten.

De enskilda samtalen kunde även vid behov, om så krävdes eller önskades, efterföljas av ett möte där chefen bjöd in de inblandade parterna för en gemensam dialog, även om detta var något som skedde mindre sällan enligt respondenterna. En respondent beskrev det som att:

Det är viktigt att förstå vad som hänt, hur det uppstod och när det började. Under samtalen påminner jag om de klara och tydliga riktlinjer som finns för hur vi bemöter varandra på arbetsplatsen. Jag erbjuder även möjligheten att samla alla inblandade för att samtala och lösa eventuella missförstånd. (R6).

En annan respondenterna beskrev hur hen vid några tillfällen följt upp de enskilda samtalen med en strukturerad dialog där att alla parter är med. Dessa dialoger var en typ av medlande samtal som faciliterades av chefen och som följde en tydlig struktur med uttalade spelregler för samtalet:

Då bokar jag ett samtal med båda två, ett möte i samma rum...jag går ganska rakt på sak, jag talar om spelreglerna 'här lyssnar vi på varandra, här låter vi varandra tala till punkt. Här ska vi prata om upplevelserna, om vad som har hänt, och hur det har påverkat mig'... jag styr det mycket mer till 'hur det påverkar mig och vad känner du kring det, hur upplever du det och hur blir konsekvensen för dig' för att skapa en förståelse för hur man har påverkat den andra parten. (R4).

Besluta om att flytta bort person eller uppgift

En annan strategi som respondenterna upplevt sig använda, om än mer sällan, var att lösa konflikter genom att fattade beslut om att flytta på en uppgift eller en enskild medarbetare. Detta kunde ske genom förändringar av vilka medarbetare som ingår i grupperna eller förändring av arbetsscheman eller arbetsuppgifter, antingen som tillfällig lösning eller som en mer permanent lösning på konflikten. Flertalet beskrev hur detta var ett sätt att säkerställa att verksamheten kunde leverera det arbete och de uppdrag som de förväntades göra då konflikten hindrade och påverkade både verksamhetens produktion och produktivitet. I vissa fall hade strategin föregåtts av andra försök till att lösa konflikten men att detta blev den slutliga strategin när tidigare strategier inte fungerat tillfredställande. Inom denna strategi

finns ett spektrum från mer permanenta lösningen där en medarbetare ”coachats ut” till att söka sig vidare till ett annat jobb till att medarbetare tilldelas nya arbetsuppgifter genom att chefen ”justera scheman för att tillfälligt separera individerna” (R6). Eller att medarbetaren får en ny organisatorisk hemvist på arbetsplatsen så att parterna inte längre behöver samarbeta med varandra. En respondent beskrev det som hen ”varit med och delat på folk, men inte bett någon sluta, utan just sett till att de får, om inte andra arbetsuppgifter, så samma arbetsuppgifter men någon annanstans”. (R2).

Hur väl strategierna fungerar

Det andra huvudtemat som framträdde i materialet rör cheferna upplevelser av hur de väl strategier som de använde sig av för att lösa och hantera konflikter i arbetsgrupper fungerade. Respondenterna upplevelse och erfarenhet var att vissa strategier var mer effektiva än andra. En sådan strategi var den förebyggande strategin.

En upplevd svårighet var att de valda strategierna inte alltid fungerade eller var tillräckliga för att nå fram till en tillfredställande lösning av konflikten. Detta gjorde att respondenterna ibland valde att involvera och ta stöd av internt eller externt expertstöd. Strategin att ta stöd av interna och externa resurser samt strategin att coacha medarbetarna var strategier som cheferna upplevde kunde ha både vissa fördelar och vissa nackdelar.

Upplevelsen av att arbeta proaktivt

Den förebyggande strategin att via dialog och ett kontinuerligt arbeta för att skapa och upprätthålla psykologisk trygghet upplevdes som den mest framgångsrika av flera respondenter. Respondenterna upplevde det som att medarbetarna kände sig mer säkra och hade större tilltro till att deras konflikter gick att hantera och lösa. Upplevelsen var att den proaktiva strategin ledde till att konflikterna kunde lösas i ett mycket tidigare läge och med mindre insats jämfört med vad som krävs vid konflikter som inte hanterats tidigt och därför eskalerat. En respondent uttryckte detta som att:

Det preventiva tycker jag är totalt avgörande. Har det väl gått så långt att det är en konflikt, då är det många gånger svårt att nå framåt. För då är det så infekterat mellan de två individerna, men ofta blir även övriga i gruppen involverade på olika sätt. Så det jag absolut helst vill jobba på är ju det förebyggande (R3).

Upplevda utmaningar i den coachande strategin

Även om flera respondenters föredragna strategi var att coacha sin medarbetare till att själva ta större ansvar samt stärka medarbetarna förmåga att själva kunna lösa konflikter kunde de uppleva svårigheter med att tillämpa denna strategi i vissa situationer. Exempel på sådana tillfällen när det upplevdes mer utmanande och således mindre framgångsrikt var i relation till medarbetare med lägre utbildningsbakgrund eller vars personlig mognad upplevdes som en utmaning. Respondenterna upplevde att vissa medarbetare var mindre bekväma eller hade mindre vana att verbalt uttrycka sina behov och önskemål. En konsekvens av detta var att dessa medarbetare inte var intresserade eller motiverade nog till att själva bidra i en dialog för att hitta en lösning på konflikten. I dessa lägen fanns det i stället förväntningar på direkta beslut från chefen, dvs. att chefen ska lösa konflikten genom att ta ett beslut som kör över en av parterna, och ett eget lågt ansvarstagande hos medarbetaren för att själv hitta fram till en lösning genom dialog med stöd av chefen. En av respondenterna beskrev detta på följande sätt:

Alla är ju inte mogna eller har förståelse för det eller är tränade eller vana att prata om det här. Då blir det jobbigt liksom, här kommer min chef och vill prata behov och känslor och hur det påverkar mig, men jag är bara inne i sakfrågan [medarbetaren]. Man kanske är väldigt ovan att prata om de här frågorna [ge uttryck för behov, känslor och önskningsar]. Man vill egentligen bara ha en tydlig instruktion eller ett råd - nu gör vi så här - och att jag ska komma in och bestämma. (R4)

En ytterligare utmaning med ett mer tillitsbaserad och coachande ledarskapet som strategi var att cheferna upplevde att det ledde till att konflikter ibland gick under radarn och inte hanterades i ett tidigt läge. Medarbetarnas konflikträdsla, osäkerhet eller oförmåga att kommunicera och uttrycka sina behov och önskemål till den andra parten ledde till att konflikter kunde fortgå. Detta eftersom medarbetarna antingen undvek att agera eller försökte agera men utan att lyckas lösa konflikten eller att man drog sig för att lyfta det med chefen och be om stöd i tid vilket ledde till att situationen förvärrades:

Nackdelen kan ju vara att det då gå lite för lång tid innan man - dom flesta av mina medarbetare de försöker verkligen lösa det själva - att det kan ju gå lite för lång tid innan man verkligen ser att ”det här nej men det funkar inte” det kommer inte ordna sig, de kan inte lösa det här. (R1)

Att ta stöd och involvera HR och andra externa experter som organisationspsykologer via företagshälsovården var ytterligare en strategi som flera respondenter upplevde innehålla såväl fördelar som utmaningar.

Fördelar med att använda interna och externa resurser

När respondenterna upplevde en konfliktsituation i arbetsgruppen som mer komplex och svårlöst, dvs. när de strategier de brukar använda inte fungerade, var en strategi att ta stöd av interna stödfunktioner som HR eller externa resurser som organisationskonsulter och företagshälsovården. För några respondenter var detta ett sätt att säkra upp att man som chef agerar korrekt när det finns formella processer som ska följas. En respondent uttryckte det som att hen, vid mer allvarliga lägen där ett korrigerande samtal inte är tillräckligt, direkt involverar och tar stöd av HR:

Men det finns i alla fall stöd så att man vet att man gör rätt saker, att man följer en viss process, att man inte gör fel. Hur ska jag bete mig som chef, och sen måste jag i alla fall ta samtalet och jag kanske kan med mig HR som stöd bredvid. (R4)

Det kunde också handla om att respondenten upplevde att båda eller en av parterna skulle vara behjälpt av att andra interna eller externa resurser involveras. En respondent beskrev det som ”vid större grejer finns ju strategier där man även erbjuder medarbetaren möjlighet till att ha en stödperson med sig, skyddsorganisationen, facklig representant” (R3). Ytterligare en upplevelse var att HR eller externa experter kunde uppfattas som bättre rustade i att finna en tillfredställande lösning på konflikten utifrån att de hade mer vana och kunskap om konflikthantering eftersom de mer regelbundet hanterar större och mer komplexa konflikter jämfört med respondenterna.

En av de fördelar som lyftes var i förhållande till att det fanns en risk som handlar om att närmsta chef kan upplevas som icke neutral och partisk av medarbetarna och konfliktparterna. Genom att bjuda in en utomstående som inte tillhör gruppen eller enheten minskade den risken. Respondenterna upplevde även att det kan finnas lägen där det var tryggare för såväl chefen som de inblandade om det fanns ytterligare en person som ser och hör det som sägs och händer i rummet. En respondent beskrev detta på följande sätt:

En risk om jag går in och gör det själv, det är ju att en av parterna tycker att jag är subjektiv/bias men också att vi är två i rummet, vi är två som står utanför konflikten, så att man inte är själv, alltså med någon av parterna, det tycker jag är en fördel. (R1)

Ytterligare en styrka med denna strategi var att några respondenter upplevde att HR eller extern konsult kunde stärka upp med mer kunskap, expertis och erfarenhet av att hantera konflikter än chefen. Samtidigt gav andra respondenter uttryck för att den som var expert egentligen inte gjorde något annat än det som respondenten skulle gjort. Att det i grunden handlade om att få parterna till att lyssna och försöka förstå varandra upplevelse och behov bättre som ett led i att hitta fram till en gemensam lösning på konflikten.

Nackdelar med att använda interna och externa resurser

Att som chef gå mer aktivt in i att hantera konflikten direkt och att involvera HR eller extern stödperson för att tillsammans med parterna försöka lösa konflikten kunde, enligt flera respondenter, upplevas av gruppen och de berörda parterna som ett alltför omfattande ingripande eller att situationen förstoras. Att vissa medarbetare kunde uppleva att det blev konstlat, överdrivet och att bjuda in till dialog och samtal i par eller grupp. Men respondenterna tyckte att det vara viktigt att som chef synliggöra och lyfta konsekvenserna av konflikten samt att tydligt visa att man som chef tar situationen på allvar: ”vi sänder någon slags signal till medarbetarna om att det här är allvar, men då har vi också förväntningar på att ni tar att ta det på allvar.” (R1).

Ytterligare en anledning till att det kunde upplevdes som ”större” och mer krävande var att det i dessa lägen blir tydligt att medarbetarna inte själva haft förmåga att hantera den egna situationen eftersom chefen eller HR måste ta en mer aktiv roll i konfliktlösningen. Även om denna strategi upplevs framgångsrik på lång sikt genom att den möjliggör att lugna ner känsloläget och situationen så att man kan komma vidare i konflikthanteringen, kan det under själva interveneringen vara väldigt krävande för de involverade parterna och medarbetarna. Som en respondent beskrev det; ”just där och då i samtalet, så är det jättejobbigt naturligtvis. Ingen vill ju vara där och det är hög anspänning”, (R4).

Det egna agerandet

Det tredje huvudtemat som framkommer som resultat i intervjuerna handlar om respondenternas upplevelse av det egna agerandet när de försöker hantera konflikter i arbetsgruppen och består av fem underteman. De mönster som gick att utläsa ur materialet

handlar om hur respondenterna uppfattar det egna ansvar för att agera, utifrån hur man ser på (alt definierar) sitt ansvar som chef och upplevda utmaningar kopplat till sitt eget agerande. Men även hur respondenterna upplever den egna förmågan att hantera och agera i konflikter och dess utveckling över tid samt vilka känsloreaktioner man upplevde att man själv hade kopplat till konflikt och att hantera konflikter.

Ansvar och roll

Respondenternas upplevelser av sitt ansvar som chef utgår från vilket ansvar de uppfattar ligger inom rollen som chef. Respondenterna beskrev sin roll och det ansvar som följer av det på olika sätt men det gemensamma mönstret är att de tydligt såg att de har ett ansvar för att både förebygga och hantera konflikter i arbetsgruppen. Detta utifrån att de som chefer har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön och medarbetarnas säkerhet samt att olösta konflikter påverkar arbetsmiljön negativt. Flera av respondenterna beskrev hur de har ett ansvar för att försöka skapa en psykologisk trygghet i arbetsgruppen och ett ansvar för att underlätta för medarbetarna att själva försöka hantera sina konflikter genom ett stärkt medarbetarskap. En respondent beskrev detta ansvar som att ”skapa en trygg miljö där konflikter kan lyftas öppet och konstruktivt”, (R6).

Men om och när medarbetarna inte klarar av att själva lösa sina konflikter upplevde respondenterna att de har ett ansvar för att lösa konflikterna genom att agera mer aktivt och styrande i hanteringen av konflikten. En respondent beskrev detta på följande sätt:

Det är mitt ansvar som chef att hantera konflikter. Det et yttersta ansvaret är mitt helt enkelt. Antingen att skapa förutsättningar för att lösa konflikten eller att lösa konflikten tillsammans med de här parterna själv då, mer aktivt... ytterst ansvaret därför att konsekvenserna av en konflikt kan bli - den påverkar människor, den påverkar arbetsmiljön”. (R4)

På samma sätt som respondenterna gav uttryck för att de väljer olika strategier beroende situation beskrev flera att de också tar på sig olika roller som chef beroende på situation. Roller som lyfts är brandmannen som agerar vid akuta lägen, psykologen som lyssnar och empatiskt speglar till medlaren som bjuder in till och leder en strukturerad medlande dialog.

Hantera och härbärgera känslor och tankar

Ett flertal av respondenterna gav uttryck för och reflekterade kring att en utmaning i det egna agerandet var att kunna härbärgera sina egna känsloreaktioner och känslopåslag för att kunna förhålla sig lugn och neutral. Några respondenter beskrev hur de tänkte på sig själva "brandman" eller "psykolog", roller som kräver att man utstrålar en viss nivå av lugn, för att de skulle kunna agera med lugn i en ganska krävande och känslös situation. Andra respondenter beskrev hur de försökte undvika att läcka ut egna känslor av frustration eller oro eftersom de inte upplevde det som varken gynnsamt i stunden eller för det egna agerandet. Men att detta samtidigt var svårt då de kunde påverkas känslomässigt av konflikten eller parternas agerande. En respondent uttryckte detta som "Det jag kan tycka är svårast, det är ju faktiskt när jag själv blir, mina känslor går i gång, att jag faktiskt blir arg eller irriterad." (R1).

Några respondenter reflekterade kring att deras egen konfliktsyn, vad man själv som individ tänker och känner kring konflikt som fenomen, också kunde påverka det egna agerandet. En del av detta var att man upplevde sig själv har en större tolerans eller vana av tex intensiva debatter vid motsatta synsätt. Det leder i sin tur till att man i sin roll som chef missar att agera på något som upplevs som en konfliktfyllt av medarbetare eftersom man själva inte upplevt det som en konflikt. Den andra aspekten var den motsatta erfarenheten, att ens egna konflikträdsla leder till känslor av obehag och oro vid konflikter och väcker en instinkt till att undvika att agera på konflikten. Men att ökad självkänedom och medvetet arbeta med att hantera och härbärgera sina egna oroskänslor gjort att man gått från att undvika till att agera konstruktivt och lugnt. En respondent beskrev det på följande sätt:

Jobbigaste är ju, att ha kontroll på sig själv och sina egna känslor, sitt eget kroppsspråk. Och kroppsspråk hur styrs av mina känslor – är jag orolig så syns det, även om jag inte tycker att det syns, så syns det! Jag behöver vara medveten om det när jag går in i den här situationen så behöver jag ha tagit hand om min egen oro innan jag kliver in. Det är ju en insikt, att jag inte kan dölja det som pågår i min kropp – det syns. (R4)

Att vara neutral och opartisk

Respondenterna upplevde att det var utmanande att alltid behöva agera opartiskt och upprätthålla en neutralitet, särskilt vid de konflikter där de hade förkunskaper om situationen eller de inblandade personerna. En av respondenterna uttryckte denna utmaning på följande sätt:

Många gånger har jag som chef förförståelse kring varför en person inte funkar...jag kan ju inte tala om vad jag vet, och så ska man lyssna, fortsätta sitta där och säga 'jo men det kommer nog bli bra', fast man vet att sannolikheten är jävligt låg. Det kan jag tycka är lite svårt, den här lojaliteten som man måste ha. (R2)

Respondenterna beskrev också att de upplevde det som utmanande och krävande att inte kunna agera transparent och dela mer information med arbetsgruppen på grund av sekretessen i de formella processerna vid personalärenden som berörde konflikthantering av olika slag. Att som chef inte kunna kommentera eller förklara vad som skett på grund av sekretessregler för arbetsgivaren upplevs ibland som frustrerande. En respondent uttryckte det som:

Jag kan ju inte säga "ja men det kollegan nu säger det är rent ljug, det är total lögn", det kan jag ju inte göra. Så det är ju utmanande som närmaste chef, när de får den infon från kollegor (parter i konflikten). Det är helt klart utmanande, något av det jobbigaste. Och de här ärenden är något som man lägger ner absolut mest tid på, men kan inte säga överhuvudtaget vad man gör. (R3)

En återkommande reflektion handlade även om utmaningen kring det så kallade "Mellanchefsdilemmat". Det kan handla om att behöva företräda ledningens organisatoriska beslut fast man inte själv tror på eller att behöva hantera konsekvenser av bristande ledning i andra delar av organisationen som skapat konflikter och frustration för den egna arbetsgruppen. Att man inte upplevde sig kunna vara öppen med den egna frustrationen eftersom det i ligger i rollen, ansvaret och förväntan att företräda ledningens beslut även om det går emot den egna upplevelsen och värderingen.

Utveckling över tid

Flertalet respondenter upplevde att deras eget agerande vid konflikter i arbetsgruppen och den egen förmåga att agera på ett mer gynnsamt, konstruktivt och effektivt sätt hade förbättrats över tid. De upplevde att deras agerande utvecklats allt eftersom de fått mer erfarenhet av att försöka hantera olika konflikter i rollen som chef och att det kontinuerliga lärandet i rollen, i kombination med större självkänedom, lett till ett förändrat och mer medvetet agerande över tid.

En utveckling som flera respondenter kunde uppleva i sitt eget agerande var att de blivit bättre på att inte kliva in för snabbt med lösningen eller svaret till medarbetarna, utan att de mer medvetet jobbade utifrån strategin att stärka medarbetarna förmåga att själva agera och ta större eget ansvar för att lösa konflikten. Att de jobbade aktivt med att få medarbetarna att

bidra till en lösning genom att lyssna och ställa frågor. En respondent beskrev det på följande sätt:

För när jag väntar och lyssnar in, att de verkligen berättar kring problematiken och så vill jag gärna att de ger ett eget 'vad har du själv för tanke?'. Den frågan ställer jag ju ofta 'men vad tänker du själv kring den här problematiken - har du någon egen tanke kring en eventuell lösning', om det är en konflikt. (R3)

Ett antal respondenter upplevde att de utvecklat sin kommunikationsförmåga genom att bli mer tydlig i sin egen kommunikation, tex. genom att de blivit bättre på att säkerställa att de förstått och tolkat medarbetaren rätt samt att säkerställa att medarbetaren förstod deras budskap bättre. En respondent uttryckte det på följande sätt:

Jag försöker verkligen kommunicera tydligare och att få en tydligare kvittens på att vi har hört samma sak. 'Nu har jag sagt det här och hur har du uppfattat det?' så att jag inte bara tro att jag har varit tydlig. Men där, det jag ju bli ännu bättre på, men det tycker jag att jag har lärt mig. (R1)

Några respondenter gav uttryck för att en ökad självkänedom och mognad i chefsrollen har inneburit att de upplever sig mer trygg i att agera vid konflikter i arbetsgruppen. Att de gått från att agera mer undvikande vid konflikter till att agera mer aktivt, medvetet och konstruktivt. De upplevde dock samma obehag vid konflikt som tidigare, som en respondent uttryckte sig "Är inte mer bekväm idag, men inser hur viktigt det är och då gör jag det. Trots att jag är obekvämt." (R2). Mer erfarenhet och ökad självkänedom har lett till att de upplever sig kunna härbärgera sin egen konflikträdsla vilket i sin tur lett till att den inte styra det egna agerandet i lika stor utsträckning som förr. En respondent beskrev detta på följande sätt:

I början av mitt ledarskap så gick jag ju på impulsen att inte ta tag i konflikten, de två första åren kanske eller någonting sådant när jag var ny som chef, innan jag landade i den rollen. Och sen har man fått utveckla det. Men det är fortfarande så att det kommer en impuls att 'usch, det här kändes inte helt 100 i kroppen'. OK men varför då, vad var det som hände nu, att lyssna lite mer på magen helt enkelt. Och sen så försöker jag ta ett medvetet beslut där. (R4)

Ledarskapsfilosofi och ledarstil

Flera respondenter reflekterade kring att de upplevde att deras ledarskapsfilosofi och ledarstil påverkade deras agerande i konflikter men även hur deras agerande tolkas och uppfattas av

medarbetarna. De upplevde att det sätt på vilket man vill vara och uppfattas som ledare också får en positiv påverkan och genomslag i hur man agerar vid konflikter i arbetsgruppen. En respondent beskrev den egna ledarstilens påverkan på följande sätt:

I grunden, i min roll, jag ska ju vara expert på att vara ledare, inte i sakfrågor, inte heller egentligen konflikthanteringsinstruktör. Men jag hoppas, genom att lyssna in tankar och funderingar, att jag alltmer uppfattas som ett stöd för dem och att, med tanke på att min ledarskapsingång är tillit och coachning, så hoppas och tror jag, att det kan vara bra för att möta upp och förebygga att konflikter uppstår i gruppen. (R3).

En annan respondent beskrev hur hans ledarstil präglades av att agera rättvist i relation till sina medarbetare vilket underlättar hans agerande när hen försöker hantera och lösa konflikter. Hen uttryckte det på följande sätt:

Min stil är vänlig och samarbetsvillig och inte på något sätt bossig. Därför tror jag att min ledarstil har en positiv effekt på hur jag hanterar konflikter då jag försöker hitta en ömsesidigt acceptabel lösning genom att prata med alla inblandade. Dessutom, även om jag är vänlig, har jag inget känslomässigt engagemang, det vill säga jag kommer att vara rättvis mot alla och objektiv oavsett mina känslor för varje person. (R5)

Diskussion

Huvudresultat

Den föreliggande studien utforskade chefers erfarenheter av de strategier de använder för att hantera och lösa konflikter på arbetsplatsen. Resultaten visade att chefer använder olika strategier, som formas av olika faktorer som konfliktens kontext, de inblandades personlighet och kulturella skillnader. Studien fann också att förebyggande genom skapande av psykologisk trygghet, coachning av medarbetarna, direkta insatser, individuella samtal och användning av externa resurser är några av de viktigaste konflikthanteringsstrategierna. Cheferna upplevde också att den proaktiva strategin att kontinuerligt arbeta för att skapa en psykologiskt trygg arbetsmiljö som en betydelsefull del i att förebygga konflikter och underlättar hantering av dem i ett tidigt skede. Cheferna upplevde dessutom att det kunde vara utmanande att vägleda medarbetare i att hantera konflikter, framför allt när medarbetarna hade en lägre utbildningsnivå eller saknade erfarenhet av att hantera meningsskiljaktigheter genom dialog. Slutligen beskrev cheferna att deras förmåga att hantera konflikter i arbetsgrupper har

utvecklats över tid, där öka erfarenhet bidragit till en mer medveten användning av olika strategier i arbetet med konflikthantering.

Resultatdiskussion

Resultaten av vår studie överensstämmer med litteraturen om vikten av konflikthantering på arbetsplatsen. Enligt Tjosvold, Wong & Chen (2014) kräver konflikthantering en balans mellan samarbete och ledarskap. Deltagarna i vår studie rapporterade att det anses viktigt att skapa psykologisk trygghet för att förebygga konflikter, eftersom det innebär att anställda känner sig fria att uttrycka åsikter och oenigheter utan rädsla för repressalier. Detta verkar främja ett klimat av tillit och psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). Enligt Edmondson (1999) är psykologisk trygghet relaterad till teamets prestation, vilket också återspeglas i våra resultat, då chefer uppfattade att det finns ett samband mellan psykologisk trygghet, konfliktreducering och ökad produktivitet. Dessutom kan den lämpliga konflikthanteringsstilen som är anpassad till situationen leda till fördelar för organisationen och medarbetaren, såsom samarbetsstilen som anses minska konflikter och öka engagemanget för organisationen, bidrar till att stärka samarbetet och ömsesidig förståelse, och även stärker medarbetarnas engagemang (Hussein, Al-Mamary, & Hassan, 2017).

Studien lyfte även fram utmaningar som sällan uppmärksammats eller undersökts i litteraturen. Några av dessa utmaningar inkluderar svårigheten att implementera coachningsstrategier för anställda med begränsad förmåga att uttrycka sina känslor eller med olika kulturella uppfattningar om konflikt och kommunikation. Detta ligger i linje med forskning som visar att kulturella skillnader kan bidra till att konflikter i en arbetsgrupp uppkommer eller försvåras när medarbetarna och ledarna har skilda föreställningar om hur en konflikt bör hanteras. Enligt Brett (2018) kan medarbetarnas kulturella bakgrund vara en möjlig förklaring till olikheter i hur en medarbetare hanterar konflikter, ger uttryck för känslor, hur konfrontativ man är samt vilka förväntningar är på chefen i en konfliktsituation. Detta kan tyda på att det finns behov av konflikthanteringsstrategier som i större utsträckning tar hänsyn till individuella skillnader och arbetsgruppens specifika förutsättningar. Enligt Hussein et al (2017) är valet av konflikthanteringsstrategi nära relaterat till medarbetarnas engagemang i verksamhetens arbete och deras upplevelse av stöd från organisationen. Utifrån detta framkommer vikten av att chefer reflekterat kring vilken strategi och konfliktstil som upplevs som mest ändamålsatt med hänsyn till gruppens klimat, värderingarna och hur förtroende- och tillitsfulla relationerna är. Resultaten överensstämmer med tidigare forskning (Speakman & Ryals, 2010) som visat att medling och involvering av externa konsulter kan

vara framgångsrika strategier för konflikthantering, även om sådana interventioner samtidigt kan uppfattas som utmanade av vissa anställda.

Resultatens praktiska relevans

När det gäller resultatens praktiska relevans tycks resultaten av denna studie ha viktiga tillämpningar i arbetslivet. För det första kan organisationer genom att investera i olika utbildningsinsatser för chefer med fokus på att stärka och utveckla kommunikativa förmågor och fördjupa förståelsen kring olika konflikthanteringsstrategier (Hussein et al., 2017, Katz & Flynn, 2013). För det andra pekar resultaten på att en arbetsmiljö som främjar psykologisk trygghet kan skapa förutsättningar för ökad öppenhet, samarbete och tillit, som bidrar till att konflikter hanteras i ett tidigare skede och med mindre anspänning och därmed förbättra både samarbetet mellan individer och grupper och de anställdas produktivitet (Edmondson, 1999, Kay & Skarlicki, 2020).

Som också nämnts av respondenterna finns det ett behov av tydliga förhållningsregler och kommunikation för att förebygga konflikter som uppstår till följd av missförstånd eller oklara instruktioner. Dessa upplevelser kan relateras till tidigare forskning av Hussein et al. (2017) som undersökt sambanden mellan olika konflikthanteringsstilar och organisatoriskt engagemang, och som visat att chefer som använder mer samarbetsinriktade och flexibla konflikthanteringsstrategier kan främja ett starkare engagemang inom organisationen. Enligt Doucet et al. (2009) kan ledare som tydligt kommunicerar en gemensam vision och målsättning samt visar omtanke om medarbetarnas individuella behov bidra till att minska såväl kognitiva som relationella konflikter. Detta överensstämmer med respondenternas upplevelser av att tydlig kommunikation och ett relationsorienterat ledarskap kan förebygga konflikter eller tidigt hantera konflikter som uppstått på grund av missförstånd eller otydligheter.

Studien lyfte även fram vissa utmaningar som respondenterna upplevde som särskilt svåra, men som är mindre förekommande i tidigare forskning. Det handlar exempelvis om svårigheten att använda sig av coachningsstrategier med medarbetare som har begränsad förmåga att uttrycka sina känslor eller med olika kulturella uppfattningar om konflikt och kommunikation. Detta kan tolkas som ett potentiellt behov av konflikthanteringsstrategier som är anpassade för att ta hänsyn till individuella skillnader och förutsättningar i medarbetargruppen. En sådan tolkning kan relateras till Doucet et al. (2009) forskningsresultat som tyder på ett negativt samband mellan att ledaren tar hänsyn till medarbetarens behov och relationella konflikter. Det är viktigt att chefers subjektiva

upplevelser i hög grad påverkas av det sammanhang och den organisation de arbetar i. Organisationsklimatet, värderingarna och kulturen i varje organisation påverkar chefers uppfattning om vad som är konflikt och hur den bör hanteras (Kolb & Putnam, 1992).

Dessutom påverkar deras personliga syn på vad som är "konflikt" hur de uppfattar, upplever och utvärderar spänningar och meningsskiljaktigheter i sina arbetsgrupper. För vissa kan ett hett meningsutbyte anses vara normalt, medan det för andra kan tolkas som konflikt. Dessa uppfattningar är avgörande för hur de ingriper, men också i den strategi de antar. Dessutom kan organisationer överväga att involvera extern expertis och konsultativt stöd, antingen via externa konsulter eller säkra att det finns intern expertis att ta stöd av från i konfliktthanteringsprocesser, särskilt i fall där konflikter är komplexa och där det underlättar att medlingen sker via någon som upplevs som neutrala av parterna och andra berörda i konflikten.

Metoddiskussion

För att undersöka chefers subjektiva upplevelser bedömdes en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som lämplig. Den valda metoden möjliggjorde en djupare förståelse för deltagarnas upplevelser och perspektiv och skapa utrymme för flexibilitet i intervjun och samtalet (Braun & Clarke, 2013). Den tematisk analysen genomfördes induktivt och möjliggjorde framväxten av viktiga mönster och strategier som används i konflikthantering men studien presenterar även vissa begränsningar.

Urvalet bestod av åtta chefer, ett antal som ansågs tillfredsställande baserat på studiens mål om en djupgående undersökning. Med tanke på det begränsade antalet deltagare måste dock frågor som att uppnå teoretisk mättnad och tilltro till resultaten beaktas (Nordhall et al., 2024) eftersom materialet bygger på ett bekvämlighets urval. För det andra genomfördes en del av intervjuerna via digitala verktyg (Teams, Google Meet), vilket kan ha påverkat dynamiken i interaktionen då begränsad observation av kroppsrörelser och icke-verbala signaler kan ha begränsat djupet av insikten i deltagarnas upplevelser. Den induktiva dataanalysen ger frihet i tolkningen, men kan medföra risk för subjektiva tolkningar (Braun & Clarke, 2013). Framtida forskning skulle kunna använda blandade metoder, som kombinerar kvalitativa och kvantitativa data, för att ge en mer heltäckande bild av konflikthantering på arbetsplatsen.

Framtida forskning

Denna studie gav viktiga insikter i konflikthanteringsstrategier som används av teamchefer. Resultaten lyfter fram vikten av psykologisk trygghet, utbildning och anpassning av strategier efter de anställdas behov vilket också stöds av tidigare forskning (Tjosvold et al., 2014).

Studien visade dock också behovet av ytterligare studier av de effekter som det kulturella och organisatoriska sammanhanget utövar på konflikthanteringsstrategier. Framtida studier kan fokusera på skillnaden mellan uppfattningar och faktiska metoder, och undersöka hur chefer anpassar sina strategier efter kulturella förväntningar, hierarkinivå och maktstrukturer. Dessutom föreslås att man fördjupar sig i de effekter som användningen av specifika konflikthanteringsstilar har på organisatoriskt engagemang och medarbetarnas välbefinnande (Hussein et al., 2017).

Slutligen finns det utrymme för att utforska sambandet mellan ledares personliga egenskaper (såsom emotionell intelligens, empati och erfarenhet) och effektiviteten av konflikthanteringsstrategier. Att koppla dessa parametrar till indikatorer som produktivitet, innovation och teamets mentala välbefinnande skulle kunna ge organisationer viktiga verktyg för målinriktad utveckling av ledarskapsförmåga.

Referenslista

- Allwood, C. & Erikson, M. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Studentlitteratur.
- Ayoko, O. B. (2016). Workplace conflict and willingness to cooperate: The importance of apology and forgiveness. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 172-198.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2014-0092>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research*. Sage Publications.
- Brett, J. (2018). Intercultural challenges in managing workplace conflict -A call for research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(1), 32–52.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0190>
- Cai, D. A., & Fink, E. L. (2021). Robert R. Blake, with recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*, 14(1), 51–59.
<https://doi.org/10.34891/e12t-ej94>
- Euwema, M.C., Van de Vliert, E. and Bakker, A.B. (2003), Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 119-39.
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340–354.
<https://doi.org/10.1108/10444060910991057>
- Hussein, A. F. F., Al-Mamary, Y. H. S., & Hassan, Y. A. G. (2017). Conflict management styles and organizational commitment: The conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 5(1), 86–97. Retrieved from: www.researchgate.net
- Jordan, T. & Lundin, T. (2001). *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*. Arbetsrapport 2001:1. Centrum för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: A qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, 27(4), 591–612.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2015-0086>
- Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp>

- Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013). Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: A pilot study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 391-489.
- Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 311–324.
<https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Nordhall, O., Kaur, R., Törnblom, L., & Knez, I. (2024). Female managers' organizational leadership during telework: Experiences of job demands, control and support. *Frontiers in Psychology*, 15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1335749>
- Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Speakman, J., & Ryals, L. (2010). A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 186–201.
<https://doi.org/10.1108/10444061011037404>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. APA PsycTests.
<https://doi.org/10.1037/t02326-000>
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545–568.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>

Bilaga 1. Intervjuguide

Frågeformulär

Inledande frågor

- Kan du berätta lite om dig själv? Vilken ålder är du? Kön?
- Vad har du för utbildning och yrkesbakgrund?

Bakgrund och arbetsituation

- Hur länge har du arbetat som chef?
- Vilken chefsroll har du idag?
- Vilken typ av organisation arbetar du inom och hur stor är din arbetsgrupp som du ansvarar för?

1. Hur definierar du begreppet konflikt i en arbetsplatskontext? Kan du kort, med några få meningar, definiera vad konflikt är för dig?
2. Hur skulle du beskriva din roll och ansvar som chef när det gäller att hantera konflikter på arbetsplatsen?
3. Vilka typer av konflikter är vanligast i ditt team eller din organisation?
4. Hur känner du igen att en konflikt har uppstått i din arbetsgrupp, och hur påverkar det ditt val av strategi och agerande för att hantera den?
5. Vilka strategier brukar du använda när du hanterar konflikter mellan medarbetare?
6. Kan du beskriva vilka för respektive nackdelar du ser med de (olika)strategierna? Vad ser du som hinder eller möjligheter i att använda dessa strategier?
7. Finns det tillfällen då en strategi fungerade bättre än en annan?
8. Hur varierar dina tillvägagångssätt eller ditt agerande beroende på typen av konflikt? Beroende på konflikten och vilka som är involverade (parter) i konflikten?
9. Vad upplever du som de största utmaningarna med att hantera konflikter i din roll som chef?
10. Hur tror du att du har utvecklats som ledare när det gäller att hantera konflikter i en arbetsgrupp under din karriär?
11. Hur upplever du att din ledarstil påverkar sättet du hanterar konflikter?
12. Hur tänker du framåt kring dina strategier för att hantera konflikter? Vad vill du fortsätta med? Och finns det något du skulle vilja förändra eller förbättra?

Bilaga 2: Informationsbrev

Psykologi III - forskningsmetoder och examensarbete, ht2024, Högskolan i Gävle

Information och samtyckesförklaring för deltagande i vetenskaplig forskning.

Vi heter Konstantina (Kostoula) Evangelou och Kristina Börjeson. Vi studerar psykologi på kandidatnivå vid Gävle Högskolan. Som en del av vårt examensarbete i psykologi på kandidatnivå undersöker vi chefers upplevelser av konflikthantering.

Vill du delta i en vetenskaplig studie som genomförs?

Studien handlar om "Chefers upplevelser av konflikthantering" och inriktar sig mer specifikt på att undersöka gruppcheferns upplevelser av de strategier de använder för att hantera och lösa konflikter i arbetsgruppen och sina handlingar.

Urvalet av deltagarna i studien har gjorts genom personliga och professionella nätverk samt via nätverks rekommendationer. För att lokalisera deltagarna har en intresseförfrågan gått ut till alla chefer. Innan du accepterar att delta i undersökningen, ta gärna del av informationen om studien.

Studien pågår i tre veckor och kommer att genomföras med intervjuer. För att delta i studien krävs ditt samtycke. Vår studie följer Vetenskapsrådets etiska principer. Genom detta brev vill vi informera dig om syftet med vår studie. Studien är helt frivillig och du kan när som helst avbryta ditt deltagande. Vi kommer i studien att ta hänsyn till din integritet. Ditt namn och dina personuppgifter kommer att vara skyddade och den informationen vi samlar in kommer endast att användas till studien.

Dina personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt som en del av datainsamlingsforskningen och kommer att bevaras av oss studenter i personlig och lösenordskyddad dator tills att uppsatsen godkänts och kommer att förstöras omedelbart därefter. Utbytet av data mellan oss studenter kommer att ske med kodnamn för att separera dina svar från dina personuppgifter och inget personliga data kommer att delas via nätet (mail, google doc, etc).

Vid ljudinspelning kommer ditt samtycke att begäras. Intervjun kommer att spelas in och skrivs ut i text. Du kan vägra att bli inspelad. Vi studenter kommer att transkribera

inspelningarna och kan förse dig med en kopia av utskriften på begäran. Du har rätt att granska och redigera utskriften.

För eventuella frågor angående studien kan du kontakta oss studenter. Du kommer att få en kopia av informationsformuläret och detta samtyckesformulär, när den senare är undertecknad.

Genom att skriva under nedan ger du ditt informerade samtycke till att delta i studien:

Jag har läst ovan nämnda information och samtycker till att delta i specifik vetenskaplig forskning.

Namn på studiedeltagare:

.....

Datum:

Underskrift:

I det fall den ansvarige forskaren önskar publicera personuppgifter som rör mig efter att studien är avslutad, krävs mitt skriftliga samtycke och en försäkran om att uppgifterna kommer att publiceras på ett sätt som inte avslöjar min identitet, i enlighet med bestämmelserna om skydd av personuppgifter.

Jag samtycker Jag samtycker inte

Kostoula (Konstantina) Evangelou

Mob: xxxxxxxxxx

E-post: xxxxxxxx@hotmail.com

Kristina Börjeson

Mob: xxxxxxxxxx

E-post: xxxxxxxx@gmail.com

Ola Nordhall Handledare,

E-post: xxxxxxxx@hig.se