



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Institutionen för arbetsvetenskap

## **Konflikter och konflikthantering - fyra chefers berättelser**

*Carina-Maria Möller och Tone Försund*

Konfliktlösning 60 p  
Vt 2003  
Handledare: Gill Widell

# Innehållsförteckning

## 1. Inledning.....1

1.1 Problemområde	2
1.1.2 Medarbetarperspektiv	2
1.1.3 Konsultperspektiv	2
1.1.4 Chefsperspektiv	2
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Kriterier	3
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Disposition	4

## 2. Metod.....4

2.1 Litteraturstudier, forskning, inventering av vår egen konfliktkunskap	4
2.2 Kvalitativ intervju	5
2.2.1 Intervjuforskning inom samhällsvetenskaperna	5
2.2.2 Definition av den kvalitativa forskningsintervjun	5
2.2.3 Varför kvalitativ intervju?	5
2.2.4 Tankar kring intervjusituationen	5
2.2.5 Urval av informanterna	6
2.2.6 Intervjuernas genomförande	6
2.3 Hermeneutisk metod	6
2.3.1 Att tolka	7
2.3.2 Förförståelse	7
2.3.3 Principer för tolkande	7
2.4 Narrativ teori och metod	7
2.4.1 Vad är en berättelse?	7
2.4.2 Definitioner av berättelse	7
2.4.3 Att studera berättelser	8
2.4.4 Några metodologiska aspekter – hur gör man när man vill använda narrativ metod?	9
2.4.5 Forskaren som medberättare	10
2.4.6 Sammanfattning av metodkapitlet	10

## 3. Teori.....11

3.1 Konflikt – vad är det?	11
3.1.1 Konfliktdefinition	11
3.1.2 Konstruktiva och destruktiva konflikter	11
3.1.3 Sammanfattning	12
3.2 Ledarskap	12
3.2.1 Ledarskapsteori	12

3.2.2 Chefsrollen	13
3.2.3 Chefskapets ensamhet	13
3.2.4 Några vanliga ledarskapsstilar	14
3.2.5 Sammanfattning	16
3.3 Chefers konflikthantering	16
3.3.1 Hur hanterar chefer konflikter?	16
3.3.2 Fyra konflikthanteringsegenskaper för chefer	17
3.3.3 Förmågan att se konflikter	17
3.3.3.1 Intrapersonella konflikter	18
3.3.3.2 Interpersonella konflikter	18
3.3.3.3 Apersonella konflikter	18
3.3.3.4 Konfliktförloppet – en process nedför en trappa	19
3.3.3.5 Att se själv i en konflikt-situation där man är en av parterna	20
3.3.3.6 Att se sin organisation	20
3.3.3.7 Sammanfattning av förmågan att se konflikter	20
3.3.4 Förmågan att ta tag i konflikter	21
3.3.4.1 Konflikträdsla	21
3.3.4.2 Konfliktstilar	22
3.3.4.3 sammanfattning av förmågan att våga ta tag i konflikter	24
3.3.5 Förmågan att hantera och inte lösa	24
3.3.5.1 Chefen som samtalspartner	25
3.3.5.2 Chefen som medlare	25
3.3.5.3 Sammanfattning av förmågan att hantera och inte lösa	26
3.3.6 Förmågan att lämna ifrån sig	27
3.3.7 Sammanfattning av de fyra förmågorna	27
3.4 Preventiv konflikthantering på jobbet	28
3.4.1 Konflikthanteringssystem – ett steg vidare	28
3.4.2 Vad är ett konflikthanteringssystem?	28
3.4.3 Hur bygger man upp ett konflikthanteringssystem?	28
3.4.4 Vad ska ett konflikthanteringssystem innehålla?	29
3.4.5 Förslag på konflikthanteringsriktlinjer	29
3.4.6 Hjälpinifrån – förtroenderåd	29
3.4.7 Hjälputifrån	30
3.4.8Handledning – individuellt och i grupp	30
3.4.9 Återkoppling och respons	30
3.4.10 Utbildning i kommunikation och konflikthantering	30
3.5 Sammanfattning av teorikapitlet	30

## **4. Resultat.....31**

4.1 Mätinstrument	31
4.2 Intervjuberättelser	32
4.2.1 Karins berättelse	32
4.2.2 Tolkning av Karins berättelse	33
4.2.3 Bentes berättelse	35
4.2.4 Tolkning av Bentes berättelse	37
4.2.5 Urbans berättelse	40
4.2.6 Tolkning av Urbans berättelse	42
4.2.7 Eivors berättelse	45
4.2.8 Tolkning av Eivors berättelse	48

## **5. Analys.....51**

5.1 En lek med roller	51
5.1.1 Karins reflektion	51
5.1.2 Bentes reflektion	52
5.1.3 Urbans reflektion	53
5.1.4 Eivors reflektion	54
5.2 Mellanchefsperspektiv	55
5.2.1 Mellanchefsproblematik	55
5.2.2 Mellanchefs behov - tydlig arbetsbeskrivning, återkoppling och handledning	55
5.2.3 Mellanchefers konflikthantering	55
5.3 Verksamhetschefsperspektiv	55
5.4 Några ord om handledning	56
5.5 Delat ledarskap i en platt organisation	56
5.6 Framtidens konflikthantering	57

## **8. Slutord.....58**

### Referenslista

### Bilagor:

Intervjumall

Chefernas intervjufrågor

Björn Nilssons intervjufrågor och berättelse

## **FÖRFATTARNAS TACK**

Vårt varmaste tack till vår handledare Gill Widell för stärkande stöd och konstruktiv kritik.  
Stort tack till våra informanter som så generöst delade med sig av sina berättelser.  
Tack Björn Nilsson för att vi fick ta del av dina kunskaper och erfarenheter.

Slutligen vill vi tacka oss själva!

# Sammanfattning

**Titel:** Konflikter och konflikthantering - fyra chefers berättelser

**Författare:** Carina-Maria Möller och Tone Försund

**Nyckelord :** konflikt, konflikthantering, ledarskap, berättelse

Chefen är den som har det övergripande ansvaret för konflikthantering på arbetsplatser. Undersökningar som gjorts visar dels att chefer lägger ner en stor del av sin arbetstid på att hantera relationskonflikter, dels att medarbetarna inte är nöjda med chefers konflikthantering. Några konsulter anser att chefer gör ett bra jobb, andra inte. Dessa motsägelser gjorde oss nyfikna och föranledde oss att leta efter undersökningar och litteratur som gav information om vad cheferna *själva* tänker kring konflikter, men fann inget skrivet. Vi började därför själva att skriva och undersöka frågan. Detta ledde oss vidare till att undra; är det rimligt att kräva av chefer att de ensamma ska ansvara för att hantering av konflikter fungerar tillfredställande på arbetsplatser? Vår undersökning kommer att visa att chefer och medarbetare i framtiden både måste och behöver ta ett gemensamt ansvar för arbetsplatsens konflikthantering.

Vi tror att både chefer och medarbetare i framtiden måste ta ett gemensamt ansvar för arbetsplatsens konflikthantering.

Syftet med uppsatsen är att ta del av chefers berättelser och få kunskap om hur chefer tänker och känner när det gäller konflikter och konflikthantering. Det är inte vad de gör som vi är ute efter utan vad de säger att de gör. Vi utgår från fyra förmågor som vi ser som kriterier när det gäller konflikter och konflikthantering. Dessa är: *Förmågan att se, förmågan att ta tag i, förmågan att hantera och inte lösa, förmågan att våga lämna ifrån sig*. Vi tittar även på vilken *konfliktstil* respektive *ledarstil* cheferna använder. Dessutom tittar vi på chefernas medvetenhet när det gäller att *se sig själva, sina medarbetare och sin organisation*.

I arbetet utgår vi från en hermeneutisk ansats. Metoderna vi valt att använda oss av är kvalitativmetod i själva intervjusituationen och narrativ metod i transkriberings- och tolkningsarbetet. Resultaten av intervjuerna presenteras i form av berättelser vilka vi utgår från i vår tolkning.

Resultatet som framkommit i arbetet handlar bl a om vikten av att chefer ges möjlighet till handledning för att bättre fungera i sin chefsroll.

Uppsatsens bidrag till världen är att dessa berättelser kan ge värdefull information, dels till alla de som vill få en inblick i hur chefer tänker och känner inför konflikter och konflikthantering, dels till författarna själva när vi som konfliktvägledare ska arbeta fram metoder för att stödja och utveckla chefers konflikthanteringskompetens.

En förhoppning är att uppsatsen kan inspirera människor i chefspositioner att se värdet av att ha ett konflikthanteringsperspektiv på sin arbetsplats.



# 1. Inledning

## *Normalisera konflikter!*

Arbetsplatskonflikter finns! Konfliktfria arbetsplatser existerar inte! Och tur är väl det... Tänk er en arbetsplats där alla är rörande ense hela tiden: ingen utveckling, ingen dynamik. Urtrist! Där det finns människor, finns oenighet. Det är fullkomligt normalt och en naturlig del av all mänsklig samvaro. Att undvika konflikter är därför ett stort misstag. Konstruktivt hanterade arbetsplatskonflikter kan nämligen bli den nytändning som behövs för kreativ utveckling på jobbet. Oskickligt hanterade konflikter däremot, är ett reellt hot mot den psykosociala arbetsmiljön. Långt gångna, destruktiva konflikter på arbetsplatser kostar massor, både i tid, energi, pengar och – inte minst – mänskligt lidande och bör undvikas till varje pris.

Vem är det då som har ansvar för att konflikthanteringen fungerar på jobbet? ”Chefen” säger de flesta. De har rätt. Chefen har alltid yttersta ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön, och därmed för att konflikter hanteras i tid och på ett för de inblandade lämpligt sätt. Och chefer ligger inte på latsidan när det gäller konflikthantering. Forskning visar att de använder ¼ av sin arbetstid till att hantera samarbetssvårigheter och konflikter på arbetsplatser.<sup>1</sup> Trots det, kan man i en undersökning framtagen av konfliktkonsulten Kjell Ekstam utläsa att 60 % av medarbetarna är missnöjda med chefernas konflikthanteringskompetens.<sup>2</sup> Här är det något som inte stämmer. Trots att chefer lägger ner 20-30 % av sin arbetstid på konflikthantering är inte medarbetarna nöjda.

Är det då rimligt att kräva av chefer att de ensamma ska ha ansvar för att hantering av konflikter fungerar tillfredställande på arbetsplatser? Ja, cheferna ska ha *ansvaret* för att det fungerar, men det betyder inte att chefen ensam kan, ska eller bör hantera alla samarbetssvårigheter och konflikter som uppstår på jobbet. Vi tror att det är en omöjlig uppgift, hur skickliga och kompetenta cheferna än är. På lång sikt är det mer realistiskt att öka medarbetardelaktigheten och medarbetaransvaret och låta en tillfredsställande konflikthanteringspraxis på jobbet bli en gemensam angelägenhet.

I denna uppsats har vi valt att fokusera på just chefers konflikthantering. Hur tänker chefer kring konflikter och konflikthantering? Hur agerar de i konfliktsituationer? Vi har inte funnit någon forskning som intresserat sig för dessa frågor ur ett chefsperspektiv, så vi bestämde oss för att fråga cheferna själva. Genom att intervjua dem om konflikter och konflikthantering, får vi ta del av deras egna berättelser. Det är vår förhoppning att dessa ska ge oss ökad kunskap om vad chefer behöver för att kunna möta och hantera konflikter på jobbet.

---

<sup>1</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1996) *Konflikter Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur.

<sup>2</sup> Ekstam, Kjell (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.

## 1.1 Problemområde

### 1.1.2 Medarbetarperspektiv

Undersökningar visar att chefer använder 20-30 % av sin arbetstid till att hantera samarbetsproblem och konflikter på arbetsplatser.<sup>3</sup> Ändå verkar det finnas en utbredd uppfattning bland medarbetare om att en starkt bidragande orsak till svåra arbetsplatskonflikter är chefers bristande konflikthanteringsförmåga.<sup>4</sup> Så trots att chefer lägger ca. 1/4 av sin tid på jobbet på att hantera konflikter, lyckas de inte få till det på ett för medarbetare tillfredsställande sätt. En undersökning av konfliktkonsulten Kjell Ekstam visar att medarbetare ansåg att endast 40 % av cheferna var goda konflikthanterare.<sup>5</sup> Sett ur ett medarbetarperspektiv ligger det nära till hands att anta att många chefer skulle behöva tillägga sig mer kunskap och kompetens i kommunikation och konflikthantering för att mer framgångsrikt kunna hantera samarbetssvårigheter och konflikter på jobbet.

### 1.1.3 Konfliktkonsultperspektiv

Organisationskonsulterna, eller konfliktkonsulterna som de också kallas, är de som får rycka in när chefen inte får rätsida på konflikterna. De arbetar också ofta med preventiv konflikthantering på arbetsplatser. Vad har de att säga om chefers konflikthantering? För att få mer kött på benen när det gäller konfliktkonsultperspektivet har vi i denna uppsats intervjuat Björn Nilsson, konfliktkonsult med många års erfarenhet av chefers konflikthantering. Han anser att chefer är mycket bättre på att hantera konflikter idag än för tio år sedan och han tror att det har att göra med att ledarskapsutbildningarna som kommit starkt de senaste åren nu har fått effekt ute på arbetsplatserna. Konfliktkonsulten Kjell Ekstam anser att konflikträdsla är det största hindret när det gäller chefers konflikthantering, och han tycker att många chefer är livrädda och saknar civilkurage när det gäller att ta tag i konflikter. Han upplever också ett förvånansvärt svalt intresse från chefers sida när det gäller att förkovra sig i konflikthantering. Det finner han anmärkningsvärt, och hänvisar till en doktorsavhandling där det framkommer att konflikthantering anses vara den näst viktigaste chefsförmågan.<sup>6</sup> De få chefer som trots allt väljer att lära mer om konflikthantering, är de som på olika sätt är involverade i konflikter.<sup>7</sup>

### 1.1.4 Chefsperspektiv

Vad säger då cheferna själva? Hur tänker de kring konflikter? Hur ser de på sin egen konflikthanteringskompetens? Tycker de att de är bra på konflikthantering? Hur gör de när de lyckas respektive inte lyckas med att hantera arbetsplatskonflikter? Vad behöver de för att vara goda konflikthanterare? Dessa frågor intresserade oss. Vi sökte efter litteratur och forskning för att finna svar, men vi lyckades inte hitta något som belyste just *chefers egna*

---

<sup>3</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1996) *Konflikter Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur.

<sup>4</sup> Jordan, Thomas & Lundin, Titti (2001) *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*. Göteborg: Centrum för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Denna rapport finns tillgänglig på <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

<sup>5</sup> Ekstam, Kjell (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.

<sup>6</sup> Se Thomas Jordans intervju med Kjell Ekstam <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

<sup>7</sup> Den som är intresserad av konfliktkonsultperspektivet rekommenderas att läsa berättelsen som är resultatet av vår intervju med psykologen och konfliktkonsulten Björn Nilsson. Berättelsen ligger som bilaga 2 i denna uppsats. Thomas Jordans har intervjuat organisationskonsulterna Kjell Ekstam, Ulla Bäckmark och Lennart Nilsson. Intervjuerna finns på <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

*upplevelser av hur de ser på och hanterar konflikter.* Därför beslöt vi oss för att kontakta chefer och prata med dem för att få ta del av deras egna berättelser om konflikter och konflikthantering.

Skulle då chefernas *berättelser* ge oss svaren på hur chefer ser på och hanterar konflikter? Nej, vi får inte veta ”sanningen” om hur de tänker och faktiskt gör, däremot får vi ta del av vad de i sina berättelser *säger* att de tänker och gör. För oss blir det ännu en pusselbit för att försöka få en så klar bild som möjligt av chefer och chefers konflikthantering.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få tillgång till berättelser om chefers livsvärldar när det gäller konflikter, konflikthantering och ledarskap. Genom att ta del av dessa berättelser, hoppas vi få vi veta mer om hur chefer tänker och agerar kring konflikter och konflikthantering. Ett antagande vi gör är att dessa berättelser kan vara värdefulla när vi som konfliktvägledare ska arbeta fram metoder för att stödja och utveckla chefers konflikthanteringskompetens.

## 1.3 Frågeställningar

Följande frågeställningar vill vi arbeta med, och försöka besvara i uppsatsen:

- Hur reflekterar chefer över konfliktbegreppet?
- Hur hanterar chefer – enligt egna utsagor – konflikter på jobbet?
- Vad anser chefer att chefer behöver för att kunna hantera konflikter på ett bra sätt?

## 1.4 Kriterier

Konfliktkonsulten Kjell Ekstam har tagit fram ett koncept som han kallar ”fyra framgångsnycklar för ledare”.<sup>8</sup> Dessa nycklar visar på fyra egenskaper som chefer bör utveckla för att kunna agera som tredje part på arbetsplatser. Vi har valt att använda dessa förmågor som kriterier i vårt analysarbete. De fyra förmågorna är:

- Förmågan att se konflikter
- Förmågan att ta tag i konflikter
- Förmågan att hantera och inte lösa konflikter
- Förmågan att våga lämna ifrån sig

När vi analyserar chefernas berättelser, kommer vi att använda de fyra förmågorna som ett ”mätinstrument”. Har cheferna tillgång till någon förmåga? Några? Vilka? Alla kanske? På så vis kan vi få en uppfattning om chefernas konflikthanteringsförmåga. Vi kommer också att titta på vilken konfliktstil respektive ledarstil som chefen använder. Vidare kommer vi att undersöka vad chefer anser att de behöver för att bättre kunna möta upp behovet av konflikthantering på jobbet. Vi tittar också på om cheferna bedriver någon form av preventiv konflikthantering. Dessutom kommer vi att titta på chefernas medvetenhet när det gäller att se sig själva, sina medarbetare och sin organisation.

---

<sup>8</sup> Ekstam, Kjell *Handbok i konflikthantering*. (2000) Malmö: Liber Ekonomi.

## 1.5 Avgränsningar

I denna uppsats har vi valt att inte anlägga något genusperspektiv. Vi intresserar oss alltså inte specifikt för vad *manliga* respektive *kvinnliga* chefs berättelser om konflikter och konflikthantering, utan vi nöjer oss med att ta del av deras information i egenskap av *chef*. Vi är båda mycket intresserade av genusperspektiv, men har trots det avstått från att analysera våra chefsberättelser med genusglasögon. Orsaken till detta val är dels att vi tycker att vi har för få informanter, dels att det är en ojämlig könsfördelning mellan våra informanter men framförallt för att vi behövt avgränsa oss.

## 1.6 Disposition

Uppsatsen är indelad i fem kapitel med underrubriker. Det första kapitlet innehåller en genomgång av problemområdet där vi presenterar problemområde, uppsatsens syfte, frågeställningar och avgränsningar. Andra kapitlet handlar om de metoder vi valt att arbeta med; kvalitativ intervju, hermeneutisk metod och narrativ teori och metod.

Tredje kapitlet är en omfattande teoridel. Vi går igenom konfliktdefinition, olika typer av konflikter, konfliktprocess, konfliktstilar, ledarskap och de fyra konflikthanteringsförmågor som vi använder som kriterier i vårt analysarbete. Vidare handlar kapitlet om preventiv konflikthantering.

I fjärde kapitlet redovisas resultaten av vår insamlade empiri, informanternas berättelser och vår tolkning av dessa. I femte kapitlet presenterar vi vår analys. I kapitel sex avrundar vi med vårt slutord. Uppsatsens disposition redovisas i figuren nedan:

Kap 1	Kap 2	Kap 3	Kap 4	Kap 5	Kap 6
Problemområde	Metod	Teori	Resultat, redovisning av empiriskt material	Analys	Slutord

## 2 Metod

### 2.1 Litteraturstudier, forskning, inventering av vår egen konfliktkunskap

Vi har i mångt och mycket strävat efter att använda vår egen kunskap, mestadels hämtad från kurslitteraturen på A,B och C-kurserna. Givetvis har vi också använt annan litteratur och forskning. När det gäller insamling av empiri, har vi sökt artiklar på Internet. När det gäller litteratururvalet, har vi studerat forskares referenser och valt litteratur utifrån dessa, dels fått värdefulla lästips av vår handledare och våra studiekamrater, dels använt böcker som kommit i vår väg som vi funnit relevanta för vårt arbete och dels sökt litteratur via Gunda.<sup>9</sup> Svårare att referera till, är den rikedom av kunskap och erfarenhet som flödat ur våra lärare och

---

<sup>9</sup> Gunda– sökmotor vid Göteborgs universitetsbibliotek: <http://webbgunda.ub.gu.se>

gästföreläsare. Den bär vi med oss, i uppsatsarbetet och i livet – både arbetslivet och privatlivet.

## 2.2 Kvalitativ intervju

*"I dag sker en förskjutning mot filosofiska strömningar som ligger humanvetenskaperna nära, däribland postmodern social konstruktion av verkligheten, hermeneutisk tolkning av texters mening, fenomenologisk beskrivning av medvetandet och en dialektisk lokalisering av motsägelser i mänsklig verksamhet till sociala och historiska sammanhang. Att den kvalitativa intervjun i dag ställs i fokus kan delvis bero på att det finns en överenskommelse mellan nutida filosofi och den kvalitativa intervjun när det gäller intressen för teman som erfarenhet, mening, livsvärld, samtal, dialog, berättelse och språk"* Steinar Kvale<sup>10</sup>

### 2.2.1 Intervjuforskning inom samhällsvetenskaperna

Systematisk intervjuforskning har sedan lång tid tillbaka bedrivits inom humaniora och filosofi, men samhällsvetenskaperna har länge haft naturvetenskaperna som förebild. Idag finns dock inom samhällsvetenskapen ett stort intresse för det vardagliga, för relationer mellan människor och institutioner. Vanliga samtal och människors berättelser *"betraktas i dag som väsentliga för att erhålla kunskap om den sociala världen, inklusive vetenskaplig kunskap"*.<sup>11</sup> Allt fler samhällsvetare använder den kvalitativa intervjun som forskningsmetod för att få tillgång till denna kunskap.

### 2.2.2 Definition av den kvalitativa forskningsintervjun

Vi har valt följande definition av kvalitativ forskningsintervju: *"Den kvalitativa forskningsintervjun är en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening."*<sup>12</sup>

### 2.2.3 Varför kvalitativ intervju?

Vanligt förekommande kritik mot den kvalitativa intervjun är dess brist på objektivitet. Men det är dess subjektivitet som är dess styrka. I intervjusamtalets rymms människors uppfattningar, tankar och funderingar om olika ämnen. Det rör sig alltså inte om att kvantifiera objektiva data utan om att tolka meningsfulla relationer. För oss är kvalitativ intervju ett självklart val när vi i denna uppsats ska få förmånen att samtala med chefer om konflikter och konflikthantering. Vi ser det som ett stort privilegium, att via kvalitativ intervju få tillträde dessa människors livsvärldar.

### 2.2.4 Tankar kring intervjusituationen

Vi funderade länge på *vad* vi skulle fråga för att få svar på våra frågeställningar. Till slut enades vi om att använda oss av öppna, halvstrukturerade frågor som skulle kunna bädda för berättelser. Nästa problem handlade om *hur* vi skulle fråga. Ingen av oss hade någon direkt erfarenhet av intervjuer, så vi kände oss lite osäkra. Hur får man t.ex. informanten att svara på våra frågor och inte på en massa annat, d v s hur når vi en så hög validitet som möjligt? Å andra sidan, om informanten svara på något annat, innebär det att frågorna är felformulerade, eller betyder det att informanten inte vill, eller kan svara? I så fall, hur tolkar vi det? Det gäller att förmå informanten att berätta det man vill veta. Men hur går man tillväga? Hur man får informanten att känna tillit i intervjusituationen. När det gäller medling, finns den engelska termen *"to build rapport"*, det betyder ungefär att *skapa förtroende*.<sup>13</sup> Givetvis måste det vara av största vikt också vid en intervjusituation. Vi hade här stor glädje och nytta av Anders

<sup>10</sup> Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s.18. Lund: Studentlitteratur.

<sup>11</sup> Ibid. s.16

<sup>12</sup> Ibid. s.13

<sup>13</sup> *Training Manual in Community Mediation Skills*. Bristol: Mediation UK.

Engquists forskning om kommunikation<sup>14</sup> samt Steinar Kvales forskning om den kvalitativa forskningsintervjun.<sup>15</sup>

### 2.2.5 Urval av informanterna

I början av uppsatsprocessen inventerade vi vilka chefer som skulle kunna tänkas vilja ställa upp för en intervju med oss. Via egna kontakter samt vänners vänner fick vi fatt i en rad potentiella informanter. Vi kontaktade flertalet av dem via telefon och e-brev vilket resulterade i fyra positiva svar. Vi beslöt oss för att börja med att intervjua dessa fyra och se om dessa samtal skulle ge oss svar på våra frågeställningar.<sup>16</sup>

Cheferna vi intervjuat verkar inom vården, media, skolväsendet och kyrkan. Också detta är en tillfällighet. Vi har alltså inte medvetet valt att fokusera på någon specifik sektor. Vi är dock medvetna om att våra chefers verksamhetsområden i viss mån tangerar varandra. Tidigt i uppsatsarbetet fanns det funderingar på att försöka finna informanter från helt andra sektorer, såsom industri och produktion. Vi valde efter många om och man att inte göra det, framförallt av tidsbrist. Det hade dock varit intressant att få tillgång till chefers konfliktberättelser också från dessa och andra sektorer. Varför? Vi vet att konfliktsynen och konflikthanteringen ser väldigt annorlunda ut i olika sektorer trots att konflikters förlopp och konfliktprocesser ser ungefär likadana ut överallt.<sup>17</sup>

### 2.2.6 Intervjuernas genomförande

Vi bestämde oss för att göra alla intervjuer tillsammans. Vi tog huvudansvar för två intervjuer var, och var med som stöd för varandra vid de tillfällen vi inte hade huvudansvar. Som stödpersonen var vår uppgift att stödja intervjuaren samt ställa frågor som kanske glömt bort. Vi planerade för att intervjuerna skulle ta mellan 1 – 1 ½ timma. Tre av intervjuerna följde vår planering, en drog över tiden. Vi använde oss av bandspelare, dels för att kunna vara närvarande i mötet, dels för att bevara vårt intervjumaterial. Under samtalets gång förde vi båda stödanteckningar. Två av intervjuerna ägde rum på informanternas arbetsplatser. De andra två informanterna ville hellre komma till oss, så vi tog emot dem på Institutionen för arbetsvetenskap.

För att skydda våra informanters identitet avpersonifierade vi alla. Endast vi, samt vår handledare har haft tillgång till det ursprungliga materialet. Informanterna har fått läsa igenom sina respektive berättelser och godkänna dem innan de gått i tryck. Kassetbanden med intervjuerna kommer att förstöras när arbetet med uppsatsen är avslutat. Alla informanter kommer att få ett exemplar var av uppsatsen.

## 2.3 Hermeneutisk metod

*"Forskningsintervjun är ett samtal om den mänskliga livsvärlden, där den muntliga diskursen förvandlas till texter som ska tolkas. Hermeneutiken är alltså dubbelt relevant för intervjuforskning: förts genom att kasta ljus över den dialog som skapar de intervjutexter som ska tolkas och sedan genom att kartlägga den process där intervjutexterna tolkas, vilken återigen kan uppfattas som en dialog eller ett samtal med texten.."* Steinar Kvale<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Engquist, Anders (1999) *Förstånd och missförstånd*. Stockholm: Prisma.

<sup>15</sup> Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>16</sup> Enligt Kvale behöver man bara göra så många intervjuer som krävs för att få svar på de frågor man har.

<sup>17</sup> Glasl Friedrich (1999) *Confronting conflict*. Wiltshire: Hawthorn Press.

<sup>18</sup> Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 49. Lund: Studentlitteratur.

Hermeneutiken studerar tolkning av texter. Dess syfte är att få fram förståelse av en texts mening. Inom denna forskningstradition söks inga absoluta sanningar eftersom sådana inte existerar. Vi har i denna uppsats valt hermeneutisk metod, eftersom vi vill försöka tolka våra intervjupersoners berättelser.

### 2.3.1 Att tolka

Tolkningsprocessen kan liknas vid ett pusselläggande där man måste fundera över hur de olika bitarna kan passa in i varandra för att utgöra en meningsfull helhet. Tolkningarna som presenteras måste ha en bärkraft i verkligheten. Det är dock viktigt att också gå på känsla och tänka på att *”En viktig princip är att utifrån en ofta vag och intuitiv uppfattning om texten. Som helhet tolkas de enskilda delarna och utifrån dessa tolkningar relateras delarna sedan återigen helheten och så vidare”*.<sup>19</sup> Denna process kan liknas vid en spiral där man så småningom når en allt djupare förståelse av meningen.

### 2.3.2 Förförståelse

Som hermeneutiker bör man vara insatt i den *mänskliga förståelsens villkor*, annars finns det en risk att forskarens förförståelse dominerar forskningsprocessen.<sup>20</sup>

### 2.3.3 Principer för tolkande

- Att få kontroll över förförståelsens inverkan på tolkningsprocessen – skriva ner sin förförståelse innan tolkningsfasen inleds.
- Ett öppet förhållningssätt under datainsamlingen – inte ha ledande frågor eller använda sig av oreflekterade fördomar.
- Inledande läsning – innan tolkningsfasen inleds bör man läsa igenom all data för att få en preliminär förståelse av helheten.
- Förklara innebörden i data – man bör vara medveten om att de förklaringar man väljer är mänskliga konstruktioner. Förklaringar är bara meningsfulla i den utsträckning som den kan hjälpa till med att ytterligare fördjupa förståelsen av data.
- Prövning av tolkningens bärkraft på ett systematiskt sätt – det är en fördel om man i början av tolkningsprocessen formulerar flera olika tolkningsmöjligheter som man måste ta ställning till. Dessa tolkningar ställs mot varandra för att pröva bärkraften.
- Tolkningar på en högre abstraktionsnivå – en hermeneutisk studie bör inte avslutas med en fritt berättande text där tolkningsobjektet beskrivs ur flera perspektiv. Läsaren bör kunna följa en process där den ena tolkningen bygger på den andra.<sup>21</sup>

Dessa principer följer vi i vårt tolkningsarbete vilket redovisas under rubriken *resultat*.

## 2.4 Narrativ teori och metod

### 2.4.1 Vad är en berättelse?

Berättelser har i alla tider förmedlat kunskap och erfarenheter, människa till människa, generation till generation. När en människa börjar berätta något lyssnar vi. Inte alla är goda berättare, men alla kan berätta och alla har något att berätta. Människan är i sig själv en berättelse, med alla sina upplevelser, och erfarenheter, goda som onda.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid. s. 50

<sup>20</sup> Ibid. s. 49

<sup>21</sup> www. infovoice.se

<sup>22</sup> Crafoord, Clarence *Människan är en berättelse* (1994) Köping: Natur och Kultur.

### 2.4.2 Definitioner av berättelse

En minimal definition av berättelsen lyder som följer: "[---] en väl avgränsad enhet inom ramen för ett pågående samtal eller språklig framställning."<sup>23</sup> Ytterligare en definition låter så här: "Centralt för en berättelse är händelser, som sker i ett visst sammanhang, är orsakade eller förorsakade av något/någon (kanske huvudpersonen i berättelsen) och upplevda av någon (kanske berättaren) som framställs av någon."<sup>24</sup> Slutligen en fylligare definition av berättade framställningar: "[---] porträtt av sociala fenomen i form av kronologiskt ordnade "återskapanden" med skilda sekvenser, en inbyggd händelseutveckling och ett slut som lämnar en öppning för en tänkbar fortsättning; de kännetecknas av inre sammanhang och innehåller många möjligheter."<sup>25</sup> I arbetet med denna uppsats är det främst den tredje och sista definitionen vi kommer att ta avstamp i.

### 2.4.3 Att studera berättelser

För den som är nyfiken på världen och hur vi förstår den och oss själva, är *berättelsen* en viktig form för att både nå kunskap om och för att formulera och förmedla denna kunskap. Kanske är det därför användandet av berättelser blir allt mer vanligt inom forskningen.<sup>26</sup> Att studera berättelser är *ett* sätt att studera hur vi gestaltar och upplever vår fysiska och sociala värld, oss själva och andra. Berättelsen i mellanmänsklig kommunikation säger alltså något om både berättaren och dennes värld. Berättelser kan studeras ur olika perspektiv. Man kan urskilja två olika riktningar: metodologiskt perspektiv och teoretiskt perspektiv.

#### *Metodologiskt perspektiv*

- Berättelsen är intressant ur ett metodologiskt perspektiv.
- Berättelsen som en av många, möjliga källor till kunskap om den sociala verkligheten.

#### *Teoretiskt perspektiv*

- Den sociala verkligheten är till sin natur narrativ, dvs. har berättandets form.
- Den sociala verkligheten är uppbyggd och formad kring en rad narrativa element eller berättelser.

I denna uppsats har vi valt att inte fokusera på det teoretiska perspektivet, vilket innebär att vi inte tittat så mycket inte på *hur berättelserna är konstruerade*. Istället har vi bestämt oss för ett metodologiskt perspektiv vilket betyder att vi intresserar oss för *vad berättelserna innehåller*, d.v.s. *vilka verkligheter de visar på*.

Att studera muntliga berättelser ur ett samhällsvetenskapligt perspektiv innebär att man undersöker följande:

- Hur händelser representeras och förvandlas till element i en berättelse.
- Hur berättandet organiseras som en social aktivitet.
- Vad berättaren gör med hjälp av berättelsen.
- Hur berättelsen är uppbyggd med hjälp av kulturella element.

---

<sup>23</sup> Hyden Lars-Charter och Hyden, Margareta, red. *Att studera berättelser samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. s.19 (1997) Falköping: Liber.

<sup>24</sup> Ibid. s. 20

<sup>25</sup> Griffin s. 405 (1992) i Mishler G. Elliot i Hyden Lars-Charter och Hyden, Margareta, red. *Att studera berättelser samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv* s. 83 (1997) Falköping: Liber.

<sup>26</sup> Hyden Lars-Charter och Hyden, Margareta, red. *Att studera berättelser samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv* (1997) Falköping: Liber.

- Hur berättelsen utgör en form för att förmedla och formulera kunskaper och erfarenheter.<sup>27</sup>

Vi kommer i första hand att undersöka den femte och sista punkten som handlar om att undersöka hur berättelsen utgör en form för att förmedla och formulera kunskaper och erfarenheter.

#### **2.4.4 Några metodologiska aspekter – hur gör man när man vill använda narrativ metod?**

##### *1. Insamling av data – två olika sätt för att samla data för analys av berättelsen*

- Att använda ett naturligt förekommande samtal för att leta efter berättelser
- Att med utgångspunkt från intervjuer aktivt arbeta på att skapa ett material som är rikt på berättelser eller som är möjligt att som helhet tolka som exempel på (livs)berättelser.

För att detta ska bli möjligt, måste man skapa en intervjusituation som möjliggör berättande. Man bör försöka lägga upp intervjuandet på ett sådant sätt att det inbjuder intervjupersonerna till att använda berättelsen som en form för att presentera sina erfarenheter. Viktigt är att använda bandspelare vid insamling av material. Man kan då komma berättarnas egna framställningar så nära som möjligt.

##### *2. Att transkribera*

- För att kunna bearbeta inspelat material, krävs transkribering. Olika typer av transkriptionsmetoder kan användas, beroende på vilket syfte man har med transkriberingen.
- Transkription innebär inte att det talade ordet på något enkelt sätt överförs till en skriftlig representation. Transkriptioner innebär en bearbetning och ett urval av det talade ordet. Redan bandupptagningen är en del i detta – den ickeverbala kommunikationen kommer ju aldrig med på bandet. En transkription innebär att något nytt skapas – vad man får fram är alltså inte själva talet, utan en selektiv representation av talet.

I denna uppsats har vi bestämt oss för att endast transkribera de delar av våra intervjuer som svarar mot vårt syfte och våra frågeställningar. Vår intention är att försöka fånga och vidareberätta vad våra informanter förmedlar: språkbruk, känslolägen, och givetvis händelser och innehåll. Vi kommer att utelämna delar som eventuellt kan röja informanternas identitet, även om de svarar mot syfte och frågeställningar.

##### *3. Att analysera berättelser*

Det finns en mängd olika sätt att analysera berättelser. Ett problem när det gäller analyser av berättelser i samhällsvetenskapliga sammanhang är att man tenderar att behandla muntliga berättelser som om de var skriva. Men den skrivna berättelsen skiljer sig från den talade. Hur?

- Den muntliga berättelsen utgör ibland ett mer obearbetat återgivande av händelser och inkluderar samspelet med den som lyssnar.

---

<sup>27</sup> Ibid.

- Den skriftliga texten skrivs för en tänkt, icke-närvande person.

Berättelseanalysen kan på goda grunder göra anspråk på att vara en fruktbar vetenskaplig metod. Man kan lära mycket på att anlägga ett berättelseanalytiskt perspektiv på att mänsklig aktivitet och mänskliga erfarenheter.<sup>28</sup>

Hur ska vi då gå till väga när vi ska analysera våra informanternas berättelser? Efter att ha transkriberat intervjuerna, kommer vi att sammanställa valda delar: vi skapar en berättelse ur det berättade (intervjuerna). Vi kommer sedan att studera berättelserna via våra kriterier.<sup>29</sup> Därefter börjar vi tolkningsarbetet, och sedan analyserar vi. Mer om detta under rubrikerna *resultat* och *analys* i denna uppsats.

#### 2.4.5 Forskaren som medberättare

Det är uppenbart att man inte *finner* berättelser, man *skapar* dem, eller rättare sagt, återskapar dem. Också forskaren (studenten) blir en historieberättare. Genom de urval, metoder, avgränsningar, analyser och tolkningar skapar forskaren (studenten) en berättelse. På så vis blir berättelsen en produkt av flera författare.<sup>30</sup>

#### 2.4.6 Sammanfattning av metodkapitlet

Vår ansats är narrativ och hermeneutisk. Metoderna vi valt att använda oss av är kvalitativ intervju i själva intervjusituationen, och hermeneutisk och narrativ metod i transkriberings- och tolkningsarbetet. Resultaten av intervjuerna presenteras i form av berättelser som vi tolkar och analyserar.

Skälet till att vi använder oss av just kvalitativ metod, hermeneutisk metod och narrativ teori och metod är att vi anser att de berikar varandra på ett för oss konstruktivt sätt. De breddar perspektivet och ger oss ramar att hålla oss till, men samtidigt frihet att vara kreativa inom, både i intervjusituationen och i analysarbetet. Vi tror att de kommer att svänga bra tillsammans.

Syftet med att vi använder oss av hermeneutiken är att vi vill söka förståelse av vårt textmaterials mening. Vi söker inga absoluta sanningar, eftersom det är vår uppfattning att några sådana inte existerar. Det är vad varje informant berättar för oss som är det intressanta.

Kvalitativ intervjumetod må vara kritiserad av naturvetenskapen, men idag betraktas vanliga samtal och människors berättelser som väsentliga för att nå kunskap om den sociala världen. I intervjusamtalet får vi möjlighet att ta del av informanternas uppfattningar, tankar och funderingar kring konflikter och konflikthantering. Valet att använda öppna, halvstrukturerade frågor bäddar för öppna berättelser där just uppfattningar, tankar och funderingar kan komma till uttryck.

Berättelsen i mellanmänsklig kommunikation säger något om både berättaren och dennes livsvärld. Den narrativa metoden studerar sociala fenomen i form av kronologiskt ordnade ”återskapanden”. Berättelsen utgör en form för att förmedla och formulera kunskaper och

---

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Se s. 3 i denna uppsats.

<sup>30</sup> Hyden Lars-Christer och Hyden, Margareta, red. *Att studera berättelser samhällvetenskapliga och medicinska perspektiv* (1997) Falköping: Liber.

erfarenheter. Slutet lämnar en öppning för en tänkbar fortsättning som kännetecknas av inre sammanhang och innehåller många möjligheter.

En narrativ berättelseanalys kan på goda grunder göra anspråk på att vara en fruktbar, vetenskaplig metod. Man kan lära mycket på att anlägga ett berättelseanalytiskt perspektiv på mänsklig aktivitet och mänskliga erfarenheter.

## 3. Teori

### 3.1 Konflikt – vad är det?

”Konflikter har ett positivt samband med hög produktivitet, positiva mellanmännsliga relationer, självförtroende och social kompetens. [...] Det är dock inte så enkelt att ju fler konflikter, desto bättre klimat och prestationer, utan *det gäller de arbetsrelaterade motsättningar, som väcker nyfikenhet och anses värda att utforska*. En verksamhet måste kanalisera energin i målets riktning och inte lägga ner för mycket av den på *onödiga konflikter*. [...] Det gäller att hitta en *lagom avvägning mellan förebyggande konfliktarbete och utrymme för konflikter*” Ingela Thylefors<sup>31</sup>

Konflikter är en naturlig del av arbetslivet, och vi hamnar alla i konflikt då och då, vare sig vi vill eller inte. Många av oss är dock rädda för konflikter och försöker till varje pris undvika dem. Kanske har vi sällan eller aldrig erfårit konstruktiv konflikthantering oavsett om konflikterna utspelat sig på jobbet eller hemma, oavsett om vi är chefer eller medarbetare, partners eller föräldrar. I det här kapitlet ska vi titta närmare på olika typer av konflikter och vad deras ursprung kan komma ifrån. Vidare kommer vi att titta på konsekvenser av konstruktiva respektive destruktiva konflikter. Vårt fokus är konflikter på arbetsplatser, chefers konfliktsyn och konflikthantering.

#### 3.1.1 Konfliktdefinition

Det finns en uppsjö av definitioner på begreppet konflikt I denna uppsats har vi valt att ta avstamp i Kjell Ekstams tankar om ”oenighetens natur” och använda hans öppna definition av konflikt som lyder så här: ”[...] *konflikt uppstår [...] då den ena parten tror att det han/hon vill inte står i överensstämmelse med vad motparten vill.*”<sup>32</sup> Anledningen till varför vi valt en så öppen definition som Ekstams är att vi inte vill låsa oss i en alltför snäv, specifik definition. Konflikt kan vara så mycket, och det ser olika ut för olika människor. Denna definition rymmer mycket, och det passar oss bra.

I våra intervjuer kommer vi inte att inte fråga informanterna om deras definition av konflikt. Vår farhåga är att det kan låsa dem. Istället kommer vi att be dem associera fritt kring konfliktbegreppet. Vår konfliktdefinition inte någon norm som vi kommer att utgå ifrån under intervjusamtalen. Däremot är den en referensram som vi lutar oss mot, och konsekvent försöker använda i denna uppsats.

#### 3.1.2 Konstruktiva och destruktiva konflikter

Hanterar konflikter gör vi så gott som dagligen. Det förekommer konflikter på alla arbetsplatser och det ska det göra En konfliktfri arbetsplats är alltså inget att sträva efter. Med Kjell Ekstams

---

<sup>31</sup>Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1996) *Konflikter Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur.

<sup>32</sup> Ekstam Kjell (2000) *Handbok i konflikthantering*. Liber ekonomi

ord: "Det handlar om att optimera de konstruktiva konflikterna och se till att minimera de destruktiva." <sup>33</sup> Vad är då en konstruktiv konflikt, och vad skiljer den från en destruktiv?

#### *Konstruktiva konflikter*

Konstruktiva konflikter innebär lika starkt engagemang som i destruktiva, höjda röster och gräl, men *sakfrågan* står alltid i fokus. I konstruktiva konflikter förmår man att gemensamt titta på vad oenigheten består av. Man kan redovisa sina ståndpunkter och de behov man har samtidigt som man ser till bådars intressen. Vidare kan man tillsammans diskutera de olika lösningsalternativ som står till ens förfogande och utifrån det välja det som gagnar båda parter, delvis eller helt. Förutsättningen för konstruktiv konflikthantering är en arbetsplats där man arbetar för acceptans, inlevelseförmåga och lyhördhet vilket skapar en möjlighet för alla att växa och få ett vidgat synfält.

#### *Konstruktiva resultat av konflikter:*

- Individuella ståndpunkter klargörs.
- Ökad kreativitet, effektivitet och delaktighet.
- Arbetsklimat och kommunikation blir bättre och öppnare.
- Beslut som tas blir bättre och mer förankrade.
- Ord och handling stämmer överens.<sup>34</sup>

#### *Destruktiva konflikter*

I destruktiva konflikter lämnas *sakfrågan*, man skiftar fokus från sak till person. Motparten hamnar i fokus och man glömmer vad det var oenigheten handlade om. Viljan till samarbete minskar och motståndet till att förändra sitt eget beteende ökar.<sup>35</sup> Den direkta kommunikationen mellan parterna tenderar att minska vilket skapar grogrund för misstro, missförstånd och fiendskap. Konflikten genomsyras mer och mer av maktkamp. Det blir livsviktigt att försvara sig själv samtidigt som man attackerar motparten. I ett försvarsklimat vill man övertala varandra om den rätta åsikten, få kontroll och hot om straff föreligger. Denna spiral leder till större misstänksamhet, mer försvarsinställningar och minskat synfält. Det skapar också en bristande inlevelseförmåga och en lägre acceptans av olikheter.

#### *Destruktiva resultat av konflikter:*

- Höjd ångestnivå, ökad spänning och mindre tillfredsställelse.
- Kränkning och/eller förödmjukelse.
- Ökad distans mellan medarbetare och minskad kommunikationen.
- Bristande tillit och ökad misstänksamhet.
- Samarbetssvårigheter och maktkamper.
- Högre personalomsättning och reducerad effektivitet.

### **3.1.3 Sammanfattning**

Konflikter kommer alltid att finnas, och det är viktigt att vi skapar förutsättningar för ett konstruktivt konfliktklimat. De *konstruktiva konflikterna* erbjuder möjlighet till växt och utveckling, och för relationer och verksamheter vidare. De *destruktiva konflikterna* river ner och förstör, skapar lidande och kostar pengar.

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Arum Andersen, Jon (1989) *Helhetlig ledelse*. Norge: Tano.

<sup>35</sup> Se Peter Hanthes artikel om relationskompetens, [www.arbetsplatskonflikter.av.gu.se](http://www.arbetsplatskonflikter.av.gu.se)

## 3.2 Ledarskap

*"Lär dig leda på ett befrämjande sätt. Lär dig leda utan att vilja härska. Lär dig hjälpa utan att ta äran. Lär dig leda utan att tvinga."* John Heider<sup>36</sup>

### 3.2.1 Ledarskapsteori

Efter att ha lyft en smula på förlåten kan vi konstatera att det finns nästan lika många ledarskapsteorier som det finns ledare. Vi har näst intill drunknat i den flod av ledarskapslitteratur som finns tillgänglig. Många författare och forskare tycks intresserade av att studera de faktorer som skapar ett effektivt och bra ledarskap. Det verkar dock som om teorier om ledarskap kommer och går. Det som var inne igår, kan vara hopplöst ute idag. Under samtalen med de chefer vi intervjuat, har vi kunnat ana en viss trötthet över den mångfald av ledarskapsteorier, litteratur och kurser de översköljs av. Det finns alla möjliga idéer och teorier om ledarskap, från att ledarskapsegenskaper är något man "bara har": man är helt enkelt född ledare, till att ledarskap handlar om egenskaper man förvärvar genom kunskap, kompetens, erfarenhet, social skicklighet och – inte minst – hårt arbete. I denna uppsats har vi valt att inte fördjupa oss i ledarskapsteori. Vi ska dock titta lite på chefsrollen samt några olika ledarskapsstilar, med fokus på hur respektive ledarstil hanterar konflikter.<sup>37</sup>

### 3.2.2 Chefsrollen

En chefs åtaganden och arbetsuppgifter kan varieras i det oändliga. Vilka de än är, kan de oftast sorteras under en eller flera av följande rubriker: *"planera, organisera, leda och kontrollera."*<sup>38</sup> Oavsett arbetsuppgifter ska chefen *"mobilisera och kanalisera människors energi"*.<sup>39</sup> I detta ligger implicit att ansvara för den psykosociala arbetsmiljön på jobbet, och därmed för fungerande konflikthantering.

Chefen har oftast en central och specifik roll i arbetsgruppen. Ändå överbetonas ibland chefsfunktionen. Visst är det viktigt att chefen fungerar väl, men, som tidigare nämnts, är chefen trots allt bara *en del* i arbetsgruppen. Utan en väl fungerande organisation och kompetenta medarbetare står sig en aldrig så duktig chef slätt. Kraven på kompetenta chefer ter sig ibland omänskliga. Kanske borde det vara självklart att ha lika höga förväntningar på medarbetare? "Men vänta lite" tänker många, chefer har ju betalt för sitt arbete, ofta förbaskat bra betalt dessutom. Då får de väl acceptera att ställs höga krav på dem? Visst, men färsk forskning visar att det idag är näst intill omöjligt att rekrytera unga människor till chefspositioner. Man vill helt enkelt inte arbeta så mycket som krävs för att klara ett chefsjobb. Det kostar för mycket, och i längden är det inte värt den höga lönen. Man prioriterar helt enkelt mindre ansvar och mer ledig tid. Familjen och fritiden är viktigare än en aldrig så fet chefslön. Om denna trend håller i sig, står vi inför ett nytt fenomen: chefsbrist! Kanske är det dags att sänka både kraven på cheferna och nivån på deras löner och istället öka medarbetarnas inflytande, ansvar och löner?

Sett ur ett konflikthanteringsperspektiv, kan det definitivt vara värt att fundera över om ansvaret för ett fungerande konfliktklimat på jobbet kan delas mellan chefen och medarbetare. Det är trots allt en gemensam angelägenhet, och det ligger givetvis i allas intresse att

---

<sup>36</sup> Heider, John (1985) *Ledarskapets Tao Lao Tzus Tao Te Ching anpassad till en ny tid*. Helsingborg: W&W.

<sup>37</sup> Arum Andersen, Jon (1989) *Helhetlig ledelse*. Norge: Tano.

<sup>38</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur.

<sup>39</sup> Norrman (1987) i Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur.

konflikthanteringen fungerar tillfredsställande på arbetsplatsen. Dessa tankegångar utvecklar vi vidare under rubriken *analys*.

### 3.2.3 Chefskapets ensamhet

En baksida av chefskapet är ofrivillig ensamhet. Chefsrollen innebär dock alltid ett visst mått av ensamhet. Många nyblivna chefer står handfallna inför detta faktum. Kanske har man blivit rekryterad från personalgruppen efter att i många år ingått i ett och samma arbetslag. Plötsligt är man inte längre en i gänget. Vem är man då? Här gäller det att våga separera från den gamla gruppen och acceptera chefskapets ensamhet. Man kan inte längre vara kompis på samma sätt med de gamla kollegorna och samtidigt vara deras chef.<sup>40</sup> Den eftertraktade chefspositionen för alltså med sig ”biverkningar” som man inte visste om innan. Det nya jobbet som skulle ge större spelrum, mera makt och ökad frihet ter sig nu i värsta fall som ett smärre fängelse. Det är viktigt att komma ihåg att det tar tid att växa in i chefsrollen, särskilt om man blivit chef på sin gamla arbetsplats. Det är då oerhört värdefullt att såväl nya som erfarna chefer får stöd. Det kan t.ex. vara i form av utvecklingssamtal, handledning, coaching och kanske nätverksgemenskap med andra i chefspositioner.<sup>41</sup> Mer om det under rubriken *konfliktprevention*.

Vi ska nu titta på några olika ledarstilar. Vi intresserar oss särskilt för hur respektive ledarstil hanterar konflikter. När det gäller konfliktstilar, fördjupar vi oss mera ingående under rubriken *chefers konflikthantering*.

### 3.2.4 Några vanliga ledarskapsstilar

Det har stor betydelse i en arbetsgrupp *hur* chefen leder. Idag är många chefer medvetna om det, och har kunskap om olika ledarstilar samt hur dessa inverkar på organisationen och medarbetarna. Konfliktkonsult Björn Nilsson menar dock att detta med ledarstilar är en smula förlegat. Det finns inga chefer, säger han, som medvetet går in för att praktisera den ena eller andra ledarstilen. Chefer är bara människor, och människor är sammansatta varelser som inte går att trycka in i en ”stil”. Ändå kan det vara värdefullt att som chef fundera lite över *hur* man leder, och om man är nöjd med hur man gör. Annars är det risk att man bara ”är” vilket ibland fungerar alldeles utmärkt, ibland mindre bra. I denna uppsats har vi bestämt oss för att titta lite närmare på fyra olika ofta förekommande ledarstilar och vi intresserar oss särskilt för hur respektive stil hanterar konflikter.<sup>42</sup>

#### *Auktoritärt ledarskap*

Den auktoritära chefen styr och ställer, bestämmer och kör ibland över. Hon vill helst ha total kontroll över arbetsgruppen. Hon lägger sig i allting för hon litar inte på att saker och ting blir gjorda så som de ska (dvs. så som hon anser att de ska göras). Det kan verka som om hon lyssnar på medarbetare, men alla vet att i slutändan gör hon ändå som hon vill. Den auktoritära chefen är ofta starkt resultatinriktad och ser ökad produktivitet som målet som är överordnat alla andra mål. Ofta lyckas den auktoritära chefen höja produktiviteten på kort sikt, men på lång sikt kan denna ledarstil leda till *lägre* produktivitet. En auktoritär chef tar

---

<sup>40</sup> Dahlbom-Hall, Barbro (1996) *Lära kvinnor chefa män*. Stockholm: Natur och Kultur.

<sup>41</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela, (1996) *Konflikter Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur

<sup>42</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur. Maltén, Arne (1998) *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur. Aarum Andersen, Jon (1989) *Helhetlig ledelse*. Norge: Tano. Ekvall, Göran (1996) *Navigator och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.

sällan hänsyn till medarbetarnas behov, vilket i längden visat sig vara olönsamt.<sup>43</sup> Inte heller tar den auktoritära chefen medarbetarnas kompetens i bruk. Detta skapar osäkra, osjälvständiga medarbetare som på sikt tappar sin initiativförmåga och kreativitet. Denna odemokratiska, patriarkaliska ledarstil var vanlig förr. Idag vet man att den är föga framgångsrik. Icke desto mindre förkommer fortfarande ”smygauktoritära” ledare. Ibland är dock det auktoritära chefskapet en tillgång, t.ex. när snabba beslut ska tas, eller under ett uppbyggnadsskede.<sup>44</sup> Att vara auktoritär är inte samma sak som att *ha auktoritet*. Att ha auktoritet innebär bl.a. att medarbetare accepterar chefens inflytande. Frånvaron av äkta auktoritet skulle kunna vara en av orsakerna till det autoritära chefskapet. När det gäller konflikthantering, backar inte den auktoritära chefen för att ta en konflikt. Hon är dock endast intresserad av att vinna, även om det innebär att hon trampar medarbetare på tårna.<sup>45</sup>

### *Demokratiskt ledarskap*

Den demokratiska chefen är den auktoritära chefens motsats. Han utgår ifrån att medarbetare är vuxna, ansvarstagande människor med erforderlig kompetens och han ser gärna att medarbetare utvecklas och lär mer. Den demokratiska chefen kan lugnt lämna arbetsplatsen en tid, för han vet att medarbetarna kan sköta skeppet under det att han är borta. Den demokratiska chefen är trygg i sig själv och kan därför erkänna eventuella misstag. Det gör att det blir högt i tak även för medarbetare. De vågar mer, för det gör inget om det blir fel ibland. Det frigör arbetsglädje och kreativitet. När det gäller beslutsfattande vänder sig den demokratiska chefen alltid till sina medarbetare för att få del av deras synpunkter. Det betyder dock inte att han alltid gör som medarbetarna tycker. Den demokratiska chefen kan stå på egna ben när det behövs, och gå emot gruppens åsikt om han anser det vara riktigt. Om däremot en medarbetare kläcker ett bättre förslag, kan den demokratiska chefen mycket väl ändra sig.<sup>46</sup> Den demokratiska chefen är resultatinkriktad och samtidigt mycket mån om att medarbetarna ska fungera väl. Han vet att engagerade, kreativa medarbetare är organisationens största tillgång och han visar dem stor omsorg. När det gäller konflikthantering, har den demokratiska chefen förmåga att se konflikter och de bakomliggande orsakerna till deras uppkomst, och han backar inte för att försöka ta tag i och lösa dem. Den demokratiska chefen är solid, förnuftig och stresstålig. En person man kan lita på i trängda lägen.<sup>47</sup> Arbetsvetenskaplig forskning visar att det demokratiska chefskapet på lång sikt är det mest effektiva.<sup>48</sup>

### *Låt-gå ledarskap*

Sanningen om låt-gå chefen är att hon aldrig borde blivit chef. Hon kan/vill/törs inte axla chefsrollen, och det får förödande konsekvenser för medarbetare, organisationen och chefen själv. Låt-gå chefen tar inga egna beslut och har problem med att sätta gränser. Ibland saknar hon helt enkelt motivation för uppgiften. Kanske hon blivit ombedd att ta jobbet och tackat ja utan att vara riktigt klar över vad hon gett sig in på. Låt-gå chefen saknar ofta medarbetarnas förtroende. De vill kunna lita på sin chef och känna att de är stolta över henne. Men ingen är stolt över en låt-gå chef. Tvärtom, medarbetarna kan t.o.m. skämmas över henne och hennes oförmåga att på ett bra sätt representera dem, t.ex. på möten med överordnade. En risk med låt-gå ledarskap, är att det inbjuder medarbetare till att ta över chefsrollen. Ibland sker det utan baktankar och endast som en reaktion på låt-gå chefens passivitet och osynlighet. Man

---

<sup>43</sup> Aurum Andersen, Jon (1989) *Helhetlig ledelse*. Norge: Tano.

<sup>44</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur.

<sup>45</sup> Arum Andersen, Jon (1989) *Helhetlig ledelse*. Norge: Tano.

<sup>46</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur.

<sup>47</sup> Arum Andersen, Jon (1989) *Helhetlig ledelse*. Norge: Tano.

<sup>48</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur.

talar då om *informellt ledarskap*.<sup>49</sup> Det kan i västa fall leda till konkurrens mellan låt-gå chefen och den nya, informella chefen vilket skapar stor förvirring bland medarbetare. Men det kan också innebära att det flyter riktigt bra. Den informella chefen leder arbetet till både medarbetarnas och låt-gå chefen belåtenhet. På lång sikt är det dock en ohållbar situation. Så småningom kommer den informelle chefen är kräva kompensation för sitt arbete, och då blir det problem. Vem är det som är chef – egentligen? Vem har rätt till den högre chefslönen?<sup>50</sup> När det gäller konflikthantering, använder låt-gå chefen konsekvent en undvikande konflikthanteringsstil. Denna ledarstil anses vara den sämsta formen av ledarskap.<sup>51</sup>

#### *Karismatiskt ledarskap*

Chefer med karisma är ofta starka personligheter med stor utstrålning. De har det där lilla extra, vad det nu är... De virvlar in på arbetsplatser och viftar med sitt trollspö och vips blommar allt och alla, i alla fall ett tag... Medarbetare tycker om att vara tillsammans med den karismatiska chefen, för han ser dem och får dem att känna oss väl till mods. Han har förmåga att inspirera och lyfta medarbetare genom sitt smittande sätt och han är ofta generös med sin tid och sitt stöd. Om den karismatiska chefen dessutom är kompetent och kunnig kan chefskapet bli mycket framgångsrikt. Om det däremot handlar om att bli bekräftad och tillfredställa de egna maktbehoven kan den karismatiska chefen istället på lång sikt sänka medarbetare. Dessa känner sig då lurade och manipulerade av hans förföriska manér.<sup>52</sup>

### **3.2.5 Sammanfattning**

När det gäller chefsrollen har chefen har en specifik ställning i arbetsgruppen. Det är dock viktigt att se att chefsrollen är *en roll* bland andra roller på arbetsplatsen. Chefen förväntas planera, organisera och leda arbetet för att mobilisera och kanalisera medarbetares energi. I detta ingår också att ha yttersta ansvaret för att konflikter hanteras på ett för alla acceptabelt sätt. Det finns en mängd olika ledarstilar varav vi valt fyra. Dessa är auktoritär, demokratisk, låt-gå och karismatisk ledarstil. De olika stilarna leder arbetet och medarbetarna på olika sätt, och hanterar konflikter på olika sätt.

\*\*\*

Vi ska nu fördjupa oss i huvudämnet för uppsatsen: chefers konflikthantering!

## **3.3 Chefers konflikthantering**

---

<sup>49</sup>Med *informell ledare* menas här den person som i en arbetsgrupp tar ledarskap utan att vara formellt utsedd till ledare.

<sup>50</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur.

<sup>51</sup> Blake och Mouton (1985) i Arum Andersen, Jon (1989) *Helhetlig ledelse*. Norge: Tano.

<sup>52</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur.

“Kan du medla I känslofrågor utan att välja sida eller favorisera någon part? Kan du andas fritt och bevara ditt lugn till och med inför stor skräck eller starka begär? Är du klar över dina egna konflikter? Har du gjort rent i ditt eget hus? Kan du vara mild mot alla fraktioner och leda gruppen utan att dominera? Kan du vara öppen och mottaglig vilka frågor som än kommer upp? Kan du vara medveten om vad som håller på att uppstå och behålla det för dig själv tills andra själva upptäcker det? Du kan göra det om du förblir opartisk, klar och verklighetsförankrad. John Heider<sup>53</sup>

### 3.3.1 Hur hanterar chefer konflikter?

När vi hade bestämt oss för att fokusera på chefers konflikthantering, sökte vi efter forskning och litteratur som behandlar just detta område utifrån ett *chefsperspektiv*. Vi fann just ingenting. Däremot hittade vi undersökningar som belyser medarbetares syn på chefers konflikthantering.<sup>54</sup> Vi har också via egen och andras intervjuer fått tillgång till konfliktkonsulters berättelser när det gäller hur chefer hanterar konflikter.<sup>55</sup> För att få kunskap om hur *chefer* – enligt egna utsagor – ser på, och hanterar konflikter, har vi sökt upp och samtalat med några av dem. Vi har fått ta del av deras berättelser om hur de tänker kring konflikter och hur de hanterar konflikter. Dessa berättelser redovisas under rubriken *resultat*.

Men är det verkligen chefens uppgift att ta tag i medarbetares konflikter? Borde de inte vara vuxna nog att hantera sina konflikter själva? Jo visst, och ofta går det bra. Men ibland spårar det ur och då är det alltid chefens uppgift att gripa in som tredje part.<sup>56</sup> *Chefen har yttersta ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön, och det är hans ansvar att ta tag i samarbetssvårigheter och konflikter när det behövs.* Många chefer väntar dock alldeles för länge innan de gör något. Det kan medföra att konflikter får växa sig onödigt stora. Vad kan då chefer göra för att förhindra att konflikter susar iväg som urspårade tåg? Massor, faktiskt! Och som sagt – ju tidigare, desto bättre!

### 3.3.2 Fyra konflikthanteringsegenskaper för chefer

Konfliktkonsulten Kjell Ekstam har arbetat fram ett koncept som han kallar ”fyra framgångsnycklar för ledare”.<sup>57</sup> Dessa nycklar visar på fyra egenskaper som chefer bör utveckla för att kunna agera som tredje part på arbetsplatser. De är:

- förmågan att se konflikter
- förmågan att våga ta tag i konflikten
- förmågan att hantera och inte lösa
- förmågan att våga lämna ifrån sig

Vi ska nu presentera varje förmåga, samt ge exempel på vad vi anser att man som chef behöver lära sig för att utveckla de fyra förmågorna, bl. a teorier om konfliktsyn, olika typer av konflikter, konflikters utveckling, konflikträdsla, konflikthanteringsstilar, självreflektion, samtalsmetodik och medling.

---

<sup>53</sup> Heider, John (1985) *Ledarskapets Tao Lao Tzus Tao Te Ching anpassad till en ny tid*. Helsingborg: W&W.

<sup>54</sup> Ekstam, Kjell (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.

<sup>55</sup> Den som är intresserad av konfliktkonsultperspektivet rekommenderas att läsa berättelsen som är resultatet av vår intervju med psykologen och konfliktkonsulten Björn Nilsson. Berättelsen ligger som bilaga 2 i denna uppsats. Thomas Jordans har intervjuat organisationskonsulterna Kjell Ekstam, Ulla Bäckmark och Lennart Nilsson. Intervjuerna finns på <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

<sup>56</sup> Med *tredje part* menas här en person som går in i en konfliktsituation med avsikt att underlätta för parterna att hantera sin pågående konflikt

<sup>57</sup> Ekstam, Kjell *Handbok i konflikthantering*. (2000) Malmö: Liber Ekonomi.

### 3.3.3 Förmågan att se konflikter

Det finns olika orsaker till att chefer inte förmår se konflikter som utspelar sig mitt framför näsan på dem. Den vanligaste orsaken är nog konflikträdsla. En annan bidragande orsak kan vara att chefen saknar lyhördhet eller helt enkelt är aningslös. Vidare kan det handla om ren okunskap, att man helt enkelt inte vet hur man ska göra när det är konflikt. Om man inte ser en konflikt i tid eskalerar den obönhörligen.<sup>58</sup> Det är av största vikt att chefer tränar upp sin förmåga att tidigt uppfatta konfliktsignaler, desto tidigare chefen kan se vad som pågår desto tidigare kan hon ingripa. Det finns då goda chanser att minimera den smärta som långt gångna konflikter på arbetsplatser ofta åstadkommer. Här finns massor att tjäna i tid, energi, pengar och – framför allt – mänskligt lidande. Hur kan man då träna chefers förmåga att se konflikter?

Först och främst är det nödvändigt att chefer blir medvetna om sin egen konfliktsyn och frågar sig hur de ser på konflikter. Hur de associerar kring konfliktbegreppet säger t ex en hel del om vilken konfliktsyn de har. Vanligt förekommande associationer är: *bråk, utanförskap, jobbigt, rädsla, läskigt, påhopp, förlust* m fl.<sup>59</sup> Beror det på att man aldrig upplevt konflikters positiva funktioner, samt väl genomförd konflikthantering? Sällan associerar man till: *möjlighet, livfullhet, energiskapande, utvecklande, eller kreativitetsskapande*. Kanske speglar det att man mest erfarit konflikters negativa konsekvenser. Inte konstigt att det är så mycket olösta konflikter i vänkretsen, i familjen och runt om på våra arbetsplatser...

När chefer blivit lite klarare över sin egen konfliktsyn, är nästa steg att bli medveten om att det finns många olika typer av konflikter som utspelar sig på många olika nivåer: *inom oss (intrapersonella konflikter), mellan oss (interpersonella konflikter) och utanför oss (apersonella konflikter)*. Ofta innehåller en konflikt något från varje nivå.<sup>60</sup> Här en kort presentation av varje nivå.

#### 3.3.3.1 Intrapersonella konflikter

Intrapersonella konflikter är de inre konflikter vi alla brottas med jämt och ständigt. Dessa konflikter finns inom oss och behöver inte vara direkt kopplade till relationer med andra människor. Däremot kan inre konflikter bidra till interpersonella (mellanmänskliga) konflikter. Exempel på intrapersonella konflikter är *aggressionshämning, rädsla och dålig kontakt med de egna inre behoven*.

#### 3.3.3.2 Interpersonella konflikter

Interpersonella konflikter, eller mellanmänskliga konflikter, är de konflikter som uppstår mellan två eller flera människor. Ofta handlar det om att man har olika uppfattningar om saker och ting, man har olika värderingar och behov. Här finner man bl.a. *lojalitetskonflikter värderingskonflikter och rollkonflikter*.<sup>61</sup>

##### *Lojalitetskonflikter*

Uttalat eller inte, men varje arbetsgivare förväntar sig att medarbetare ska vara lojala och följa direktiven uppifrån. Också arbetskamrater har vissa förväntningar på varandras lojalitet. Man skulle kunna säga att i varje anställning ligger implicit en potentiell lojalitetskonflikt.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> I denna uppsats använder vi begreppet *eskalera* i bemärkselerna öka och utveckla.

<sup>59</sup> Hämtat från våra egna erfarenheter av att arbeta med konflikthantering.

<sup>60</sup> Thylefors, Ingela i Lennéer-Axelsson, Barbro Thylefors, Ingela *Konflikter hemma och på jobbet*

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

Särskilt mellanchefer känner av detta. Här pratar man om dubbla lojaliteter. Dels har man lojalitetskrav uppifrån, dels nedifrån. Då gäller det att veta vad man har sig själv ...

#### *Värderingskonflikter*

Värderingskonflikter löser man knappast med hjälp av konflikthantering. Medarbetares värderingar är ofta djupt rotade sedan länge tillbaka. För att påverka och kanske förändra dem behövs nya ideal. Och nya ideal uppstår ur att man gör nya erfarenheter, vilket tar tid! Att förändra medarbetares värderingar är alltså en lång och långsam process.

#### *Rollkonflikter*

”Roller är en del av arbetsplatsens struktur. De härrör ursprungligen från verksamhetens målbeskrivning. Vilka funktioner och uppgifter behövs för att målet ska nås? Man kan se roller som en nedbrytning av målen. Klara rollbeskrivningar ger en konsekvens och trygghet i relationerna men också en vis stelhet.”<sup>63</sup>

#### **3.3.3.3 Apersonella konflikter**

Apersonella konflikter, eller systemkonflikter som de också kallas, har sitt ursprung i dåliga, eller kontraproduktiva organisatoriska system.<sup>64</sup> *Dessa konflikter är inbyggda i organisationen vilket kan göra dem svåra att få syn på inifrån.* Det kan handla om mål, roller, struktur, resursfördelning eller makt. Om det råder otydlighet och osäkerhet här, är risken stor att det blir mycket konflikter.

Förmågan att kunna se konflikter handlar också om att ha kunskap om hur konflikter eskalerar. Konflikter uppfattas ofta som ologiska och totalt förvirrande men har faktiskt ofta liknande förlopp. Nedan presenteras en modell som visar hur konfliktförloppet kan se ut.

#### **3.3.3.4 Konfliktförloppet – en process nedför konflikttrappan...**

Konflikttrappan är en modell framtagen av den österrikiska författaren och konfliktkonsulten Friedrich Glasl.<sup>65</sup> Han använder sig av trappan som metafor för att beskriva konflikters eskalering. Svenska konfliktkonsulter har översatt och framgångsrikt använt sig av denna konflikttrappa.<sup>66</sup>

Glasl's konflikttrappa har nio steg och är indelad i tre faser (se figur 2). I början av trappan har parterna fortfarande ett någorlunda gott omdöme och en medvetenhet om vad det är som händer. Man vill att det ska gå att lösa oenigheten på ett bra sätt och att relationen ska bestå. Men ju längre ner man går i trappan desto mer minskar medvetenheten och omdömesförmågan hos parterna. Märkligt nog, krävs ingen som helst ansträngning för att ta sig *ner* för trappan. Konflikter tenderar att leva sitt eget liv och kan snabbt eskalera helt automatiskt om man inte medvetet gör något för att hejda förloppet.

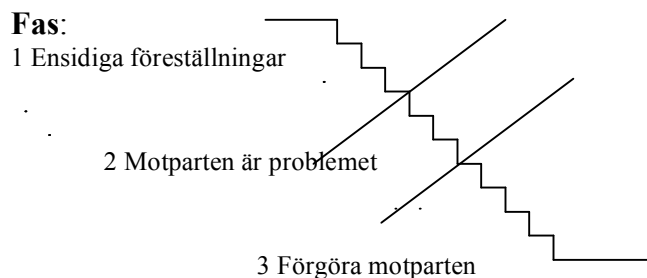
---

<sup>63</sup> Ibid. s. 190

<sup>64</sup> Ekstam, Kjell *Handbok i konflikthantering*. (2000) Malmö: Liber Ekonomi

<sup>65</sup> Glasl Friedrich (1999) *Confronting conflict*. Wiltshire: Hawthorn Press.

<sup>66</sup> För fördjupning i trappans steg och faser rekommenderas: Brodal Hans/Nilsson Leif (1996) *Konflikter – vad vill de lära oss?* Järna: Balders förlag



figur 2

### Fas 1

I första fasen står sakfrågan, oenigheten parterna har, i fokus. Man försöker övertyga den andra parten om att ens egen ståndpunkt är de enda rätta och man befäster sina egna, ofta ensidiga föreställningar. Parterna talar förbi varandra istället för att lyssna på vad den andra verkligen säger. Kommunikationen minskar successivt eftersom den inte verkar leda till någon förändring av situationen. Behovet av att komma vidare leder till att parterna anser det nödvändigt att göra ”något”. Parterna vill visa sin beslutsamhet och sitt oberoende av den andre. Man kör över varandra genom att gå bakom varandras ryggar och göra saker som motparten är ovetande om. Denna överkörning leder till upprörda känslor och prestigekamp.

### Fas 2

När konflikten gått över i andra fasen skiftar fokus från sakfrågan över till att det är motparten som är problemet. Bristen på direkt kommunikation leder till en mängd missförstånd och falska föreställningar om motparten. Uppfattningarna om motparten börjar bli allt mer stereotypa och man använder sig av selektiv perception, man ser och hör det som gagnar ens egen position.<sup>67</sup> För att ytterligare stärka sin position skaffar sig parterna sympatisörer. Man vänder sig, mer eller mindre omedvetet, till personer i arbetslaget som man vet kommer att stödja och sympatisera med en. I dessa sympatigrupperingar härskar ett svart/vitt tänkande, vi är goda och de andra är onda. De individer som vill stå utanför konflikten uppfattas som opålitliga och/eller som förrädare. Parterna blir allteftersom mer och mer uppslukade av konflikten. Det går inte längre att lämna kvar den på jobbet, utan man tar med den hem och engagerar familj och vänner. Klimatet på arbetsplatsen karaktäriseras av misstänksamhet och rädsla. Rädslan leder också till att man försöker angripa motparten, få denne ur fattning och förlora ansiktet. Angreppen sker ofta offentligt så att man kan kamma hem poäng, få alla att se att vi har rätt/är starkare/är goda och de andra har fel/är svagare/är onda. Om man förlorar ansiktet, ”står med brallorna nere”, gör motparten allt för att hämnas. Balansen måste återställas. Makt- och prestigekamp blir ledord och parterna har svårt att minnas hur konflikten egentligen började, vad oenigheten handlade om från början.

### Fas 3

I tredje och sista fasen råder en krigsliknande situation där parterna betraktar varandra som omänskliga. Viljan att skada och förgöra motparten står i fokus. Parterna anser att det inte finns någon möjlighet att nå en gemensam lösning. Det finns ingen återvändo, man måste gå vidare till varje pris. Motparten ska förgöras, om man så själv stryker med på kuppen.

#### 3.3.3.5 Att se sig själv i en konfliktsituation där man är en av parterna

<sup>67</sup> Selektiv perception - man tolkar det man hör och ser till egen fördel.

När det gäller konflikter då chefen själv är involverad, är det av största vikt att inte bara kunna se konflikten, utan också att kunna se sig själv ”utifrån”. Det är svårt. När man är i konflikt, tänker man ofta inte särskilt bra. Starka känslor kan vara uppe och det kan ibland gå hett till. Det är dock viktigt att komma ihåg att det räcker om en part kan hålla huvudet kallt för att en konflikt ska bli konstruktiv istället för destruktiv. Rätt hanterad kan konflikten bli början till något nytt och bättre. Den kan leda till fördjupad förståelse och ökad medvetenhet om en själv och konfliktparten. Den kan också leda till konstruktiva, positiva förändringar

### 3.3.3.6 Att se sin organisation

Det är också värdefullt att kunna se sin organisation med ”utanförögon”. Förekommer det konflikter som ligger på organisationsnivå? Är det något inom organisationen som behöver ses över? Förändras? Organisationsstrukturen? Är målen oklara? Hur fördelas resurser? Rättvist? Är rollerna tydliga?<sup>68</sup> Ibland kan konflikter på organisationsnivå vara så beskaffade att de inte går att göra något åt. Kanske är organisationen beroende av politiska beslut vilka ändrar sig beroende på vem som har den politiska makten. Givetvis påverkar detta organisationen, ibland på mindre gynnsamma sätt. Hur hanterar man då de konflikter som ett resultat av dessa förändringar? Här kan en konfliktmedveten chef informera medarbetare om sakernas tillstånd. Här blir det också oerhört viktigt att ta ställning till hur man – både som chef och medarbetare – ska *förhålla sig*. Det är lätt att fasta i den inlärd hjälplöshetens garn och duka under i hopplöshetskänslor.<sup>69</sup>

### 3.3.3.7 Sammanfattning av förmågan att se konflikten

En förutsättning för att kunna se konflikter, är att man är klar över sin egen konfliktsyn. Konflikter kan utspela sig på *inter, intra och apersonell nivå*. Ibland kan konflikter som verkar ligga på interpersonell nivå egentligen höra hemma på apersonell nivå. Kanske två medarbetare ständigt grälar om vem som ska göra vad på jobbet. Kanske finns det också oklarheter kring vad det är som ska göras. Chefen suckar och tänker ”inte nu igen” och funderar på att omplacera någon av medarbetarna, när det i själva verket handlar om en otydlig eller obefintlig arbetsbeskrivning.

Intrapersonella konflikter inom en medarbetare kan också ha sin grund i apersonella konflikter. Kanske brottas medarbetaren med stress och känslor av otillräcklighet. Chefen, som är nöjd med medarbetarens prestationer, förstår inte varför medarbetaren mår dåligt och känner sig stressad. Det kanske egentligen handlar om organisationens otydliga, outtalade mål och oklara ramar.

Glasl’s konflikttrappa synliggör konflikters eskalering. Ju tidigare chefen upptäcker konflikter i arbetslaget desto större är chansen till ett konstruktivt handlande. I början av trappan handlar det fortfarande om sakfrågan. Parterna har inte hunnit skada relationen och det finns fortfarande ett visst förtroende mellan varandra. Ju längre konflikter får eskalera osedda, desto mer skada åsamkar den sina aktörer.

---

<sup>68</sup> Ekstam, Kjell *Handbok i konflikthantering*. (2000) Malmö: Liber Ekonomi.

<sup>69</sup> Men *inlärd hjälplöshet* (en term som används inom mental träning) menas här ett mönster som kan uppstå då man provar något nytt och inte får till det så som man hade tänkt sig. Det är då lätt hänt att man drar slutsatsen att ”det här var inget för mig, det här klarar inte jag, det här ska jag hålla mig ifrån” och så vågar man inte pröva igen. Ekstam, Kjell *Handbok i konflikthantering*. (2000) Malmö: Liber Ekonomi.

\*\*\*

Är chefer alltför rädda för konflikter varken kan eller vill de se dem, men konflikterna försvinner som bekant inte för det... Att se konflikter är en förutsättning för nästa förmåga som handlar om att våga ta tag i konflikter.

### 3.3.4 Förmågan att våga ta tag i konflikten

Chefer är dock bara människor, och många människor är rädda för konflikter. Konflikträdsla människor sticker huvudet i sanden och låtsas som om det regnar trots att man mycket väl är medveten om vad som pågår. Tyvärr får det ofta svåra konsekvenser. Chefer behöver en gång för alla förstå att det bara blir värre om man *inte* tar tag i konflikter. Medarbetare mår sämre om man låter bli, även om man tror att det är tvärt om.<sup>70</sup> Här måste chefer uppbringa allt vad de har av civilkurage och våga börja agera på ett tidigt stadium. För konflikter försvinner inte bara för att man låter bli att ta tag i dem. Det blir inte bättre ”sedan.” Tvärtom, det är som om konflikter lever sitt eget liv, och de kan mycket snabbt utvecklas och skapa stora problem. Då tvingas chefen ändå ta tag i det svåra, och då är det så mycket mer att få rätsida på. Det är alltså mycket bättre för alla berörda om chefen vågar agera snabbt så fort det börjar osa konflikt. Hur visar sig då konflikträdsla hos chefer, och hur kan chefer komma till rätta med en förlamande konflikträdsla?

#### 3.3.4.1 Konflikträdsla

Chefers konflikträdsla kan manifesteras på många olika sätt. Chefen kan t ex förneka att konflikter överhuvudtaget existerar i organisationen. Massor av energi går då åt till att dölja eventuella konflikter. Konflikträdsla kan också ta sig uttryck i att chefen, för att slippa ta tag i jobbiga situationer, låter medarbetare bära skulden för konflikter: ”han är ju så dominant och ska alltid ha sin vilja igenom” kan det låta, eller: ”hon kritiserar jämt allt och alla, hon är en riktig gnällspik”. Ett annat sätt att hantera konflikträdsla är att intellektualisera sina känslor. Chefer kan helt enkelt stänga av och på så sätt distansera sig från konflikten. Naturligtvis fungerar ingen av de här strategierna i längden. En chef *måste* kunna ta tag i konflikter så det gäller att modigt våga möta det svåra. Visserligen är konflikträdsla ingenting man blir av med i en handvändning, men det går. Här kan chefer ha god hjälp av handledning med inriktning på konflikthantering.<sup>71</sup> Med ökad kunskap om konflikter och konflikthantering, samt med hjälp av träning i t.ex. rollspel, kan man så sakteliga övervinna sin rädsla och börja våga ta tag i konflikter på ett tidigt stadium.<sup>72</sup>

Ibland sitter dock orsaken till konflikträdslan djupare än så. Kanske har man varit med om svåra saker i sitt förflutna, så det bara låser sig när man ska försöka sig på konflikthantering. Om så är fallet är det viktigt att söka professionell hjälp hos en terapeut av något slag, och på lämpligt sätt bearbeta det smärtsamma.

Ett sätt att avdramatisera sin konflikträdsla, om den inte är allt för svår, är att bli klar över vilken *konfliktstil* man använder. Kanske har man inte ens funderat över huruvida det finns flera, olika sätt att hantera konflikter på ... Kanske gör man som man lärt sig som liten och hanterar man konflikter per automatik vare sig det fungerar eller inte. Vi ska nu undersöka några olika, vanliga konfliktstilar.

---

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Lauvås, Per & Handal Gunnar *Handledning och praktisk yrketeori*. (1993) Lund: Studentlitteratur.

<sup>72</sup> Byréus – Hagen Katrin *Du har huvudrollen i ditt liv*. (1990) Stockholm: Liber AB.

### 3.3.4.2 Konfliktstilar

Vi har alla, mer eller mindre medvetet, utvecklat olika konfliktstilar. Vissa stilar kan vara lämpliga vid vissa konflikter, andra inte. Thomas & Kilmann har utvecklat en modell som ofta används vid bedömning av konfliktstilar.<sup>73</sup> Vi har valt att komplettera med en informell modell där varje konfliktstil representeras av ett djur med olika, typiska egenskaper. Med hjälp av denna modell kan man få ett hum om hur man agerar i en konfliktsituation. Man kan fundera över om det är något djur man känner sig mer hemma med än något annat. I så fall, vilket? Eller vilka? De flesta människor ikläder vanligtvis sig olika djurskepnader och praktiserar olika konfliktstilar i olika situationer tillsammans med olika människor.

Om man skulle ta en titt på både medarbetarna och chefen på sin arbetsplats, skulle man kunna fundera över vilka djur som finns representerade. Har man ett gäng sköldpaddor som skrivbordsgrannar eller kanske en hel drös med lejon och kameler i fikarummet? Vilket djur är chefen? Hur påverkar de olika djurstilarna arbetsgruppen?

- lejonet: dominant stil
- ugglan: samarbetande stil
- räven: kompromissande stil
- kamelen: anpassande stil
- sköldpaddan: undvikande stil

#### *Lejonet*

Att vara lejon innebär att man har en dominant konfliktstil. Man vill bestämma, ha rätt och vinna. Man lyssnar inte gärna på andra, samarbetar aldrig utan gör som man vill.

#### *Fördelar med att vara lejon*

Ibland måste man ta snabba beslut, t ex när det är en krissituation, eller när det råder tidspress. Då är det bra att vara lejon! Det är också viktigt att ha tillgång till lejonet inom sig när något är oerhört viktigt för en, eller när man vet att man har rätt.

#### *Nackdelar med att vara lejon*

Om man alltför ihärdigt praktiserar lejonstilen är risken stor att man blir omgiven av en massa ja-sägare. Alla andra har för länge sedan gett upp hoppet om att komma till tals med en, det är ju ingen idé, för man lyssnar ändå inte...

#### *Ugglan*

Att vara ugglan innebär att man är klok nog att välja samarbete som konfliktstil. Man vet att samarbete är den metod som är bäst när det gäller att hitta vinna/vinnalösningar, dvs. lösningar där alla inblandade känner att deras behov är någorlunda tillgodosedda.

#### *Fördelar med att vara ugglan*

Fördelarna med att vara ugglan är att man får grundade, hållbara, långsiktiga lösningar. Det är speciellt värdefullt i viktiga, långsiktiga relationer, särskilt känslomässiga.

#### *Nackdelar med att vara ugglan*

Vid första påseende kanske det inte verkar finnas några direkta nackdelar med att vara ugglan. Men det gör det. Ibland är det inte läge att förhandla, ibland kan man glömma allt vad

---

<sup>73</sup> Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1996) *Konflikter Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur.

vinna/vinnalösningar heter, t ex när det är tidspress och man måste fatta ett viktigt beslut NU. Det är inte heller meningsfullt att vara ugglan när det inte handlar om något som är viktigt för en. Då är en samarbetande konfliktstil för energi och tidskrävande.

#### *Räven*

När man ikläder sig rävens klädnad är kanske list det första man tänker på. Här får dock räven stå för en kompromissande konfliktstil. När man kompromissar accepterar man en lösning som endast delvis tillgodoser parternas behov. Man möts på halva vägen för att nå en för alla inblandade acceptabel lösning.

#### *Fördelar med att vara räv*

En av fördelarna med att vara räv, är att man kan använda sig av kompromiss som en tillfällig lösning när det gäller komplicerade, akuta situationer eller om en vinna/vinnalösning inte finns inom räckhåll. Rävstilen är också lämplig om det är många inblandade i en konflikt. Det kan även vara bra att vara räv vid ekonomiska uppgörelser.

#### *Nackdelar med att vara räv*

Den största nackdelen med att vara räv, är att kompromiss sällan löser konflikter på djupet. Eftersom ingen fått sina behov tillgodosedda, är risken stor att konflikten förr eller senare blossar upp igen.

#### *Kamelen*

Kamelen är tålig och anpassar sig till alla möjliga och omöjliga förhållanden. Att vara kamel kan innebära att man är samarbetsinriktad så till den milda grad att man föredrar att tillgodose andras behov framför sina egna. Man är undfallande och foglig.

#### *Fördelar med att vara kamel*

Att vara kamel är lämpligt om saker och ting håller på att gå över styr. En anpassande konfliktstil kan då rädda situationen. Kamelstilen är också den rätta när en relation är viktigare än sakfrågan man för tillfället dryftar.

#### *Nackdelar med att vara kamel*

Att allt för ihärdigt praktisera kamelstilen kan medföra att man i längden tenderar att krympa sig själv. Man blir osynlig och får problem med att komma fram med sina idéer eller behov i olika situationer.

#### *Sköldpaddan*

Att vara sköldpadda innebär att man undviker allt vad konflikter heter. Så fort det hettar till drar man sig undan, in i sitt skyddande skal. Kanske märker man inte ens att det är konflikt, eller så låtsas man inte om det.

#### *Fördelar med att vara sköldpadda*

Att praktisera en undvikande konfliktstil kan rädda livet på en om man hamnar i underläge, eller när det är uppenbar risk för fysiskt eller psykiskt våld. Sköldpaddstrategien kan också vara det bästa valet om man har många konflikter att hantera och någon är mindre viktig.

#### *Nackdelar med att vara sköldpadda*

Sköldpaddans skal är tjockt och starkt. När man sitter där inne och mumlar är risken stor att ingen hör vad man säger, om man nu säger något alls... Eftersom sköldpaddan är så konflikträdd väljer den konsekvent att undvika konflikter och går därmed miste om den utveckling som ofta följer på en väl, genomarbetad konflikt.

### 3.3.4.3 Sammanfattning av förmågan att våga ta tag i konflikter

För att våga ta tag i konflikter, helst på ett så tidigt stadium som möjligt, måste chefer möta och utmana sin konflikträdsla. Det kan vara en god idé att ta hjälp av handledning med inriktning på konflikter och konflikthantering för att komma vidare. Om konflikträdslan verkar oövervinnelig, kan det vara bra att träffa en terapeut och titta på orsakerna till rädslan. Vi använder oss alla av olika konfliktstilar vid olika tillfällen. Här låter vi varje stil representeras av ett djur:

- lejonet: dominant stil
- ugglan: samarbetande stil
- räven: kompromissande stil
- kamelen: anpassande stil
- sköldpaddan: undvikande stil

Kunskap om den egna konfliktstilen kan vara till god hjälp både när det gäller sin egen och medarbetarnas konflikthantering.

\*\*\*

Nästa förmåga beskriver hur man som chef kan agera som tredje part i arbetsplatskonflikter. Det handlar om att *hantera, men inte lösa* medarbetares samarbetssvårigheter eller konflikter!

### 3.3.5 Förmågan att hantera och inte lösa

Att våga ta tag i och hantera konflikter ska inte förväxlas med att ta över och lösa dem. Konflikten ägs av de medarbetare som har den, och det är deras uppgift att försöka ta tag i, hantera och lösa den efter bästa förmåga. Om det är så att medarbetare inte förmår att agera på ett konstruktivt sätt, kan de behöva stöd, hjälp och vägledning för att komma vidare. Då ska chefen bidra på olika, för situationen lämpliga sätt. Chefer bör dock ha följande i bakhuvudet innan de går in som tredje part:

- den största ansträngningen bör ligga hos dem som äger konflikten
- chefens uppgift är att vara katalysator – inte ”lösare”
- chefen ska hjälpa till att skapa balans mellan känsla och förnuft<sup>74</sup>

Här gäller det att chefen kan hålla huvudet kallt, och är klar över sin egen roll som chef. Vad kan då chefen göra för att underlätta medarbetares konflikthantering? Först och främst handlar det förstås som vi redan nämnt om att kunna se konflikten, sedan måste man vara modig nog att våga ta tag i den. Det första man gör, är att prata med de olika parterna, en i taget. Det goda samtalet kan inte nog värderas. Om chefen är en bra samtalspartner kan underverk ske på bara ett samtal.

#### 3.3.5.1 Chefen som samtalspartner

---

<sup>74</sup> Ekstam, Kjell (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ju tidigare chefen griper in, desto bättre. Redan när man anar att något är på gång, bör man som chef gå som tredje part och föra samtal med de man tror är inblandade i konflikten. Det är då lämpligt att börja med att prata med parterna en och en. Om konflikten ligger på konfliktrappans första fas, kan det räcka med att parterna får prata av sig och bli sedda, hörda och bekräftade.<sup>75</sup> Därefter kan de förhoppningsvis mötas och själva reda ut det svåra. Här kan chefen göra en värdefull insats genom att informera parterna om hur de bör gå tillväga för att komma till ett så bra resultat som möjligt. Följande är bra att ha i åtanke:

- tänk balanserat
- försök förstå
- kommunicera
- var tillförlitlig
- argumentera utan att tvinga
- acceptera motparten<sup>76</sup>

Om chefen kan hjälpa medarbetare med detta, är sannolikheten större att de ska nå en acceptabel lösning trots att de kanske inte gillar varandra eller delar värderingar. Ibland är det dock större, svårare saker i görningarna. Konflikten kan ha hamnat längre ner i konfliktrappan, och då behöver parterna chefens närvaro när de ska prata. I det läget kan medling vara en lämplig metod.

### 3.3.5.2 Chefen som medlare

För att lyckas som medlare måste chefen kunna skapa

- nödvändig motivation hos konfliktparterna
- tillhandahålla en fungerande metod för konfliktparterna<sup>77</sup>

Genom att bistå med detta, kan chefen hjälpa konfliktparterna att få stopp på sitt destruktiva agerande och vända det till något konstruktivt. I medlarrollen är det nödvändigt att chefen förhåller sig neutral och opartisk. Det är också viktigt att han har förmåga att härbärgera eller ”hålla” den laddade situationen. Detta kräver civilkurage, uppriktighet, empati och – mognad. Hur går då medlingen till?<sup>78</sup>

- 1) Medlingen är frivillig. Informera om att alla parter har rätt att avsluta medlingen när de vill, inklusive medlaren.
- 2) Båda parter får prata lika länge. Ingen får avbryta den andre.
- 3) Tillåt känslor. Det betyder dock inte att parterna får ge sig på varandra och skälla ut varandra.
- 4) Balansera eventuell asymmetri. Grip genast in om en part förtrycker den andre. Detta äventyrar inte medlarneutraliteten för det handlar inte om att ta parti för någon part, utan om att balansera makt.
- 5) Summera och klargör parternas berättelser. Lyft fram det parterna har gemensamt, t.ex. en önskan om att få ordning på den pågående konflikten.
- 6) Om det är möjligt, kom till en överenskommelse.

---

<sup>75</sup> För beskrivning av *Glasls konflikttrappa*, se s.19 i denna uppsats. Den som vill fördjupa sig ytterligare rekommenderas varmt att läsa Thomas Jordans artikel med samma namn. <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

<sup>76</sup> Ekstam, Kjell (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.

<sup>77</sup> Glasl Friedrich (1999) *Confronting conflict*. Wiltshire: Hawthorn Press.

<sup>78</sup> *Training Manual in Community Mediation Skills*. Bristol: Mediation UK.

- 7) Boka tid för uppföljning.
- 8) Om det inte är möjligt att komma till en överenskommelse, bestäm tid för ännu ett möte.

Det är nödvändigt att chefen funderar över huruvida den aktuella konflikten verkligen är interpersonell. Är den kanske egentligen ett uttryck för en apersonell konflikt? Är det något som inte är som det ska i organisationen? Eller är konflikten egentligen intrapersonell? Har någon av parterna personliga problem? <sup>79</sup>

Som chef är det också viktigt att reflektera över huruvida det är lämpligt att själv gå vidare med medlingsprocessen. Har man kompetens nog att ro medlingen i hamn? Om inte det är möjligt får man kanske överväga att anlita en extern tredje part. <sup>80</sup>

### **3.3.5.3 Sammanfattning av förmågan att hantera och inte lösa**

Chefer måste kunna *hantera* medarbetares konflikter. Det innebär dock inte att det åligger chefen att *lösa* konflikterna. En konflikt ägs av dem som har den, och chefen ska som tredje part endast underlätta för parterna att komma vidare. Ett bra sätt att bistå vid konflikter som fortfarande befinner sig på fas ett i Glasla konflikttrappa, är att erbjuda samtal. Många gånger hjälper det att bara få prata av sig, och effekterna av ett gott samtal kan bli oväntat positiva. Om konflikten ligger på fas två i trappan, kan chefen gå in och medla. Har konflikten gått över till konflikttrappans tredje fas, eller om chefen själv är involverad, kan det vara lämpligt att ta in en extern tredje part.

\*\*\*

Det leder oss över till nästa förmåga, nämligen den som handlar om att våga lämna ifrån sig konflikter man inte klarar av att hantera.

### **3.3.6 Förmågan att våga lämna ifrån sig**

Många chefer tror sig kunna hantera konflikter som de faktiskt inte klarar av. Det ställer till problem, och i värsta fall stor skada på arbetsplatsen. Att chefen skaffar stöd, t.ex. av en konfliktkonsult eller medlare, när en arbetsplatskonflikt har gått henne över huvudet är inget nederlag utan istället ett bevis på att hon tar sitt ansvar. Hon ser sina egna begränsningar och inser att här kan hon ingenting göra. Kanske är chefen själv involverad, kanske har medarbetarna tappat förtroendet för henne. Vad som än hänt, är det viktigt att se att ingen är en dålig chef för att hon inte klarar allt jämt och ständigt. Att behöva be om hjälp ser en del chefer som ett svaghetstecken. I själva verket är det precis tvärtom. Att våga be om hjälp och söka stöd är ett tecken på mod och självinsikt.

\*\*\*

### **3.3.7 Sammanfattning av de fyra förmågorna**

De fyra förmågorna är:

---

<sup>79</sup> För utförligare beskrivning av *intra, inter och apersonella konflikter*, se s.18 i denna uppsats.

<sup>80</sup> Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela, (1996) *Konflikter Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur

- förmågan att se konflikter
- förmågan att våga ta tag i konflikten
- förmågan att hantera och inte lösa
- förmågan att våga lämna ifrån sig

Det finns olika typer av konflikter. De kan utspela sig på *inter, intra och apersonell nivå*. Ibland kan konflikter som verkar ligga på intra eller interpersonell nivå egentligen höra hemma på apersonell nivå. Det kanske egentligen handlar om organisationens otydliga, outtalade mål och oklara ramar.

Glasl's konflikttrappa synliggör konflikters eskalering. Ju tidigare chefen upptäcker konflikter i arbetslaget desto större är chansen till ett konstruktivt handlande

För att våga ta tag i konflikter, helst på ett så tidigt stadium som möjligt, måste chefer möta och utmana sin konflikträdsla. Det kan vara en god idé att ta hjälp av handledning med inriktning på konflikter och konflikthantering för att komma vidare. Om konflikträdslan verkar oövervinnelig, kan det vara bra att träffa en terapeut och titta på orsakerna till rädslan.

Vi använder oss alla av olika konfliktstilar vid olika konflikttillfällen. Kunskap om den egna konfliktstilen kan vara till god hjälp både när det gäller sin egen och medarbetarnas konflikthantering.

Chefer måste kunna *hantera* medarbetares konflikter. Det innebär dock inte att det åligger chefen att *lösa* konflikterna. En konflikt ägs av dem som har den, och chefen ska som tredje part endast underlätta för parterna att komma vidare.

Ibland klarar inte chefen att hantera en pågående arbetsplatskonflikt. Det är då lämpligt att anlita en konfliktkonsult utifrån. Det är inte att betrakta som ett nederlag, utan snarare som ett tecken på självinsikt om de egna begränsningarna.

\*\*\*

Vi har nu gått igenom fyra förmågor som chefer behöver för att framgångsrikt kunna arbeta för att minska de destruktiva konflikterna. Nästa steg är att föra kunskap om konflikthantering ut i organisationen, ut till medarbetarna.

### **3.4 Preventiv konflikthantering på jobbet**

*Preventiv konflikthantering handlar egentligen om att bygga en god arbetsplats med ett gott klimat som kännetecknas av öppenhet, samverkan och kreativitet. Kjell Ekstam<sup>81</sup>*

Att välja att ha en medveten, preventiv konflikthantering på arbetsplatsen är en förutsättning för att minimera risken för destruktiva konflikter där människor kommer till skada. Hur kan chefer arbeta med preventiv konflikthantering? Det finns många vägar att gå. En helhetslösning kan vara att tillsammans med medarbetare arbeta fram en konflikthanteringspraxis som kan möta upp de behov som finns på jobbet.

#### **3.4.1 Konflikthanteringssystem – ett steg vidare**

---

<sup>81</sup> Ekstam, Kjell (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ingen arbetsplats är den andra lik, och alla arbetsplatser har olika behov. Det som betraktas som fungerande konflikthantering på en arbetsplats, kanske anses vara rena vansinnet på ett annat. Hur man än gör, så är det med största sannolikhet så att man mer eller mindre medvetet har någon slags konflikthanteringspraxis. Frågan är om den fungerar och svarar mot behoven som finns på arbetsplatsen. Chefer bör fråga sig: hur ser det ut här hos oss? Hur gör vi? Hur ser vår konfliktpraxis ut? Är vi nöjda, eller är det något vi behöver utveckla, eller kanske avveckla? Kanske kan man vara betjänt av att bygga upp ett mer heltäckande konflikthanteringssystem (KHS).<sup>82</sup>

### **3.4.2 Vad är ett konflikthanteringssystem?**

Vad är då ett konflikthanteringssystem? Thomas Jordans definition av KHS lyder som följer: *”Konflikthanteringssystem är helhetslösningar för hur företag och andra organisationer hanterar olika typer av arbetsplatskonflikter på ett konstruktivt, effektivt och etiskt sätt.”*<sup>83</sup> Några av dess viktigaste funktioner är att förebygga uppkomsten av destruktiva konflikter, fånga upp konflikter på ett tidigt stadium samt bidra till en öppen samarbets- och konfliktkultur på arbetsplatsen. För att ett konflikthanteringssystem ska fungera, behöver det vara utformat så att det kan hantera alla möjliga typer av arbetsplatskonflikter, både medarbetare emellan, men också mellan medarbetare och chefer. Det är också viktigt personalen är väl insatt i hur systemet fungerar och hur man använder det.

### **3.4.3 Hur bygger man upp ett konflikthanteringssystem?**

En kick-off kan vara ett utmärkt tillfälle att inleda ett långsiktigt utvecklingsarbete när det gäller konflikthanteringen på jobbet, eller en eller flera utbildningsdagar. Man kan t ex bjuda in en konfliktkonsult som berättar om konflikter, konflikthantering och kommunikation. Kanske prövar man på värderingsövningar eller rollspel.<sup>84</sup> Detta kan leda vidare till att man regelbundet träffas, antingen med eller utan konsulten och pratar om hur man vill att konflikthanteringen ska se ut på arbetsplatsen. Man bör:

- kartlägga den nuvarande konflikthanteringspraxisen
- kartlägga chefers och medarbetares behov
- ge förslag på olika funktioner inom konflikthanteringssystemet
- genomföra
- utvärdering
- uppföljning

### **3.4.4 Vad ska ett konflikthanteringssystem innehålla?**

Hur ser en helhetslösning ut i vår organisation? Vad ska just vårt KHS innehålla? Vad behöver vi här? Det är viktigt att komma ihåg att det inte finns några universallösningar eller färdiga mallar. Varje arbetsplats måste kartlägga sina speciella behov och gemensamt komma fram till vad som är lämpligt.

### **3.4.5 Förslag på konflikthanteringsriktlinjer**

Det kan vara bra att tillsammans komma överens om vilka riktlinjer man vill ha för konflikthanteringen på jobbet. Så här kan de t ex se ut:

---

<sup>82</sup> För en utförlig beskrivning av KHS hänvisar vi till Thomas Jordans artikel *Behöver din organisation ett konflikthanteringssystem?* <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Byréus, Kathrin *Du har huvudrollen i ditt liv* (1990) Stockholm: Liber AB

- Våra olikheter är vår största tillgång. Om vi alla tyckte och tänkte lika skulle ingen utveckling ske här på jobbet. Det är självklart för oss att våra olikheter ibland skapar konflikter. Vi ser det som en naturlig del av tillvaron på vår arbetsplats, och när konflikter uppstår hanterar vi dem konstruktivt.
- Trakasserier, mobbing och diskriminering p.g.a. kön, etnicitet, handikapp, sexuell läggning eller andra orelevanta personliga omständigheter får inte förekomma på vår arbetsplats.
- När vi har klagomål eller kritik, framför vi dem på ett tidigt stadium i en konstruktiv anda.
- En arbetsplatskonflikt är allas vår gemensamma angelägenhet. Vi fokuserar på sakfrågor, inte personer.
- Ingen ska bli straffad för att hon i en positiv anda tar upp problem och konflikter.
- Chefen har yttersta ansvaret för att konflikthanteringen fungerar på jobbet. Det kan innebära att hon tar in hjälp utifrån om så behövs.

Viktigt är att varje arbetsplats tillsammans formulerar hur det ska vara hos just dem. Det som funkar på ett ställe kan vara rena katastrofen på ett annat. Ovanstående riktlinjer ska därför bara betraktas som ett förslag att låta sig inspireras av.

### **3.4.6 Hjälp inifrån – förtroenderåd**

En funktion i ett konflikthanteringssystem kan var att bilda ett *förtroenderådet*, dit alla kan vända sig för stöd och råd i konfliktärenden. Detta råd kan bestå av medarbetare ur olika yrkesgrupper på arbetsplatsen, samt en eller flera chefer. En fackrepresentant kan också vara med liksom skyddsombudet. Förtroenderådet bör ha utbildning i konflikthantering, kommunikation samt medling. Till förtroenderådet ska alla kunna vända sig för rådgivning i konfliktärenden.

### **3.4.7 Hjälp utifrån**

I kapitlet *chefers konflikthantering* beskriver vi ingående värdet av att chefen förmår lämna ifrån sig konflikter hon inte klarar av att hantera, eller själv är involverad i. Kanske måste man då kalla in en konfliktkonsult som hjälper till att få rätsida på saken. Att ta hjälp utifrån kan också vara en ovärderlig tillgång för medarbetare. Ett konflikthanteringssystem bör innehålla en sådan kontakt. Kanske via företagshälsovården om sådan finns, eller, om det är en stor arbetsplats, som en egen tjänst. Denna person ska kunna bistå med utbildning, rådgivning och handledning i konflikthantering både individuellt och i grupp. Kunskaper i medling är också önskvärda. Att en sådan resursperson finns har i sig en konfliktdämpande funktion. Man vet att det finns någon att vända sig till när det börjar hetta till.

### **3.4.8 Handledning – individuellt och i grupp**

Handledning förekommer inom många professioner i dag. Fler och fler upptäcker fördelarna med regelbunden handledning. I handledningssamtalet kan både medarbetare och chefer, både individuellt och i grupp tillgång till en professionell lyssnare. Man får prata av sig, bolla

viktiga angelägenheter, bli lyssnad till, få återkoppling och respons. Någon form av handledning har en given plats i ett konflikthanteringssystem.<sup>85</sup>

### 3.4.9 Återkoppling och respons

Återkoppling är en effektiv metod som förebygger konflikter<sup>86</sup>. Det är en process där man får reda på hur den andra har uppfattat det som sagts och gjorts. Chefer skulle kunna använda sig mer av återkoppling, inte bara vid utvecklingssamtal en gång om året. Genom att frekvent utöva återkoppling skulle chefen dels få en närmare kontakt med sina medarbetare, dels öka chansen att upptäcka konflikter i ett tidigt skede. Det är allt för vanligt att chefen är den som sist får höra talas om vad som händer på avdelningen.<sup>87</sup>

Återkoppling handlar inte bara om att upprepa vad den andra säger utan också om att komma med värderande synpunkter samt att ge respons. Alla behöver det med jämna mellanrum, men det är speciellt viktigt vid konflikthantering.

### 3.4.10 Utbildning i kommunikation och konflikthantering

Kommunikation kan förebygga, avslöja, skapa, reparera eller förvärpa konflikter. Kommunikation är det främsta redskapet vi har för att hantera och lösa konflikter. Åtskilliga konflikter beror emellertid på bristfällig kommunikation. Många onödiga och destruktiva konflikter skulle kunna förhindras om kommunikationen fungerade bättre. En av förutsättningarna för att framgångsrikt kunna kommunicera är aktivt och empatiskt lyssnande. Lyssnandet händer inte av sig själv utan kräver tid, energi och uppmärksamhet. Både chefer och medarbetare behöver lära sig att kommunicera på ett bra sätt. Utbildning i kommunikation skulle kunna ingå i organisationens konflikthanteringssystem.

## 3.5 Sammanfattning av teorikapitlet

### *Chefers konflikthantering*

Arbetsplatser består av en mängd olika människor. Människor är olika och olikheter skapar konflikter. Rätt hanterade kan arbetsplatskonflikter bidra till konstruktiv utveckling på jobbet. Destruktiva konflikter däremot, kan snabbt skada verksamheten. Chefen har yttersta ansvaret för att konflikthanteringen fungerar tillfredsställande på jobbet, och en konfliktmedveten chef kan göra mycket för att skapa ett fungerande konfliktklimat. Däremot kan ingen chef i världen få det att fungera om hon inte har medarbetarna med sig. Därför måste konflikthanteringen på jobbet vara en gemensam angelägenhet där både chefer och medarbetare är delaktiga.

Att vara chef innebär att mobilisera, leda och kanalisera medarbetares energi i en viss riktning mot ett visst mål. Det kan vara värdefullt att reflektera över hur man som chef leder. Chefsrollen kan ibland innebära ensamhet, särskilt om man är rekryterad från den personalgrupp man i många varit en del av. Det tar tid att komma in i den nya rollen, både för den nyblivna chefen och de forna arbetskamraterna. Här kan handledning eller coaching samt närverkande med andra chefer vara ett gott stöd.

Chefen, som har ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön, kan göra en hel del för att förbättra konfliktklimatet på arbetsplatsen. Viktigt är att hon blir medveten om sin egen

---

<sup>85</sup> Lauvås, Per & Handal Gunnar *Handledning och praktisk yrkesteori*. (1993) Lund: Studentlitteratur.

<sup>86</sup> Nilsson Björn/Waldemarsson Anna-Karin (1990) *Kommunikation – Samspel mellan människor*. Lund: Natur och Kultur.

<sup>87</sup> Intervju med Björn Nilsson, se bilaga 2

konfliktsyn och sitt eget konfliktbeteende. Om chefen är konflikträdd, är det nödvändigt att på ett adekvat sätt bearbeta det, så det inte hindrar henne i att utöva konflikthantering på jobbet. Det är också nödvändigt att chefen har goda kunskaper om olika typer av konflikter samt hur konfliktprocessen ser ut. Chefer måste också ha förmåga att se när det är konflikt på gång, se sig själva i konfliktsituationer, se sina medarbetare och sin organisation för att på ett bra sätt kunna bistå medarbetarna och sig själva. Det är viktigt att chefen finns tillgänglig som tredje part när medarbetare hamnar i konflikt. Det gäller då att komma ihåg att konflikten ägs av dem som har den. Chefen ska endast bistå som samtalsunderlättare eller medlare. Det handlar alltså inte om att gå in och *lösa* medarbetares konflikter. Om konflikter går så långt att chefen inte förmår hantera dem, eller om hon själv är involverad i konflikten bör hon lämna över till en intern eller extern tredje part.

På lång sikt bör alla – både medarbetare och chefer – bli delaktiga i att arbeta fram helhetslösningar när gäller konflikthanteringen på jobbet. Ett sätt att göra det är att skapa ett konflikthanteringssystem (KHS). Detta konflikthanteringssystem kan innehålla just det som behövs för en god handlingsberedskap när det gäller konflikthantering på respektive arbetsplats. Exempel på funktioner i ett konflikthanteringssystem är: riktlinjer för konflikthantering, förtroenderåd, etablerad kontakt med en konfliktkonsult, handledning både för medarbetare och chefer med möjlighet till återkoppling och respons samt utbildning i kommunikation och konflikthantering.

## 4 Resultat

### 4.1 Mätinstrument

Det vi tittar efter i berättelserna är om cheferna har utvecklat ”de fyra förmågorna”, nämligen

- förmågan att se konflikter
- förmågan att våga ta tag i konflikten
- förmågan att hantera och inte lösa
- förmågan att våga lämna ifrån sig

Vidare tittar vi efter:

- vilken eller vilka konfliktstilar cheferna använder
- vilken eller vilka ledarstilar cheferna använder
- vilken förmåga cheferna har att se sig själva, sina medarbetare och sin organisation.
- vad chefer säger att de behöver för att bli bättre på konflikthantering
- vad de redan nu gör för preventiv konflikthantering

### 4.2 Intervjuberättelser

#### 4.2.1 Karins berättelse

Karin är sedan åtta månader kulturchef på en tidning i en mellansvensk stad. Först var det meningen att vi skulle åka till henne för en intervju, men sedan visade det sig att Karin skulle till Göteborg för att besöka släktingar. Det passade då bra att vi träffade henne på Institutionen för Arbetsvetenskap. Karin poängterade vid ett flertal tillfällen att hennes identitet inte under några omständigheter fick röjas. Vi lovade att hon skulle få läsa igenom, och godkänna sin berättelse innan den gick i tryck. Intervjun tog ca. en och en halv timma. Här kommer Karins berättelse.

**H**ade jag vetat att det var så jobbigt att vara chef hade jag aldrig tackat ja till tjänsten. Det ska ju vara roligt att jobba, och det är det inte nu. Jag är helt slut efter en arbetsdag, känner mig fruktansvärt stressad och kan inte koppla av. Och så är det jobbigt att alltid vara tillgänglig. Aldrig kan jag slappna av och känna mig riktigt ledig. Familjen klagar också, de märker att jag inte är riktigt närvarande. Jag vet inte hur det här ska gå, men jag har i alla fall bestämt mig för att ge det två år, sedan får vi se. Blir det inte bättre slutar jag.

Jobbigast är alla dessa konflikter. Det går inte en dag utan att det är något. Ibland blir jag utskälld, rakt upp och ner, inför alla andra. Det är för jävligt, det accepterar jag inte, och jag har satt tydliga gränser, särskilt mot en medarbetare som har ett fruktansvärt temperament. Han har bett om ursäkt, men ändå. Så gör man bara inte.

Jag tycker det är svårt att behöva köra över mina medarbetare när vi har olika uppfattningar om hur något ska göras, men ibland måste jag det, det är ju faktiskt jag som ska bestämma. Jag skulle önska att vi kunde samspela oftare, men det är ju inte alltid det går. Det kanske blir bättre sedan, när jag kommit in i det lite mer. Jag har ju inte varit chef så länge, bara åtta månader. Det tar väl tid att komma in i det både för mig och medarbetarna. Det är ju inte länge sedan jag var en av dem. Det är faktiskt inte så lätt att vara chef över sina gamla arbetskamrater. Men hade jag vetat att det är så svårt som det är hade jag definitivt tackat nej till jobbet. Ibland känner jag mig så ensam och utanför.

Och så har vi ju det här med nöjeschefen, Elisabeth. Hon tror att hon bestämmer över oss här på kulturen, men det gör hon faktiskt inte. Hon lägger sig i allt vi gör. Ibland vill hon skicka folk från nöjet på uppdrag som egentligen hört till kulturen. Det gör mina medarbetare vansinniga. Jag blir också irriterad och jag vet inte riktigt vad jag ska göra. På ett sätt kan jag förstå Elisabeth, för några av mina medarbetare är inget vidare. De har varit här en massa år och trivs väl inte så jättebra. Dessutom är de ganska slöa. De vill göra saker så som de alltid har gjort dem. De är inte det minsta intresserade av förändring och utveckling. Jag har prata med vår redaktionschef Per om det här. Han är bra tycker jag, fast många tycker att han är för mesig. Han stöttar mig och tycker att jag ska prata med Elisabeth och försöka förklara vad jag menar på ett ödmjukt sätt. Jag har provat det, och ibland fungerar det bra. Jag går inte i konflikt utan försöker berätta vad jag vill och då lyssnar hon faktiskt bättre. Men det är jobbigt ändå. Hon har inget förtroende för mig och mina medarbetare. Hon verkar tro att hon är min chef och att nöjesredaktionen bestämmer över kulturen men så är det faktiskt inte. Det är konstigt, men så har det alltid varit här på tidningen, i alla fall så länge jag har varit här. Det är som om nöjet smäller högre än kulturen här. Kanske är det så i en mindre stad, jag vet inte. Så var det i alla fall inte när jag jobbade i en större stad. Hur som helst, jag märker att jag har behov av att bli godkänd av Elisabeth på något konstigt sätt, samtidigt vill jag stå upp för mina medarbetare fast jag inte tycker att de gör så himla bra ifrån sig. Vilken röra det är...

Jag önskar jag hade någon att prata med om det här. Skulle vilja ha handledning eller coaching eller något sådant just när det gäller det här med samarbetssvårigheter och konflikter. Men det får man inte här på tidningen. Chefskurser kan man få, men det har jag redan gått på. Det är inte det jag behöver. Jag behöver mer feedback på mitt arbete men jag kan ju inte ränna till Per stup i kvarten, det skulle ju se konstigt ut. Då skulle han kanske tro att jag inte klarar av jobbet. Och vad skulle medarbetarna säga? Nej, det går inte. Jag får väl bekosta någon slags handledning eller terapi själv, fast egentligen har jag ingen lust att lägga

egna pengar på att bearbeta sådant som handlar om jobbet. Som tur är har jag tillgång till ett nätverk för kvinnliga chefer. Jag har just kommit med där och det är jag väldigt glad för. Där har vi tystnadsplikt och kan säga vad som helst. Där vräker vi ur oss allt. Det är så skönt. Men ändå skulle jag vilja ha mer feed-back från Per. Det är viktigt för mig. Gör jag mitt jobb bra? Är han nöjd? Funkar det? Jag vet inte, och jag vill veta.

Kanske handlar allt om att jag har så mycket prestationsångest. Det är viktigt för mig att göra ett bra jobb och nu känns det som om jag inte vet vad jag håller på med. Det är fruktansvärt jobbigt och jag vet inte om jag står ut. Inte mer än två år i alla fall.

#### 4.2.2 Tolkning av Karins berättelse

Karins berättelse om konflikter och konflikthantering är naturligtvis inte "sanningen" om hur Karin agerar i konfliktsituationer. Berättelsen visar endast hur Karin har tänkt och agerat vid några särskilda tillfällen och situationer, och det är dessa situationer och tillfällen vi här lyfter fram och tolkar. Vi ska nu titta på Karins berättelse genom våra "mätinstrumentglasögon".

##### *Ledarstil*

Karin är förhållandevis ny som chef. Vi tror att det kan ta lite tid att komma in i chefsrollen och hitta sin ledarstil, särskilt när man som Karin är rekryterad ur personalgruppen. Vi upplever att Karin inte riktigt fått det på plats ännu: *"Det är faktiskt inte så lätt att vara chef över sina gamla arbetskamrater. Men hade jag vetat att det är så svårt som det är hade jag definitivt tackat nej till jobbet. Ibland känner jag mig så ensam och utanför."* Hon är tyngd av chefskapet, berättar att hon *"[---] känner sig fruktansvärt stressad och kan inte koppla av."* Av Karins berättelse att döma, tycker vi att Karin pendlar mellan låt-gå och dominant ledarstil, fast hon egentligen skulle vilja praktisera en demokratisk ledarstil: *"Jag tycker det är svårt att behöva köra över mina medarbetare när vi har olika uppfattningar om hur något ska göras, men ibland måste jag det, det är ju faktiskt jag som ska bestämma. Jag skulle önska att vi kunde samspela oftare, men det är ju inte alltid det går."*

##### *Konfliktstil*

När vi läser Karins berättelse, tycker vi att hon ger intryck av att vara ganska konflikträdd: *"Jobbigast är alla dessa konflikter. Det går inte en dag utan att det är något."* Hon använder främst en undvikande konfliktstil, vilket t. ex. visar sig i relationen till Elisabeth: *"Jag blir [--] irriterad och jag vet inte riktigt vad jag ska göra."* Också i relation till redaktionschefen Per undviker Karin konflikt. Hon skulle egentligen vilja ha mer tid och feed-back av honom, men ber inte om det för *"[---] jag kan ju inte ränna till Per stup i kvarten, det skulle ju se konstigt ut."* Vi undrar lite över varför hon tycker att det skulle se konstigt ut. Har det med Karins syn på sig själv att göra? Tillåter hon sig själv att be om hjälp, eller är det ett tecken på att hon inte är en "lyckad" chef om hon ber Per om feedback och stöd? Eller handlar det om Per? Saknar han förmåga att stödja Karin på ett bra sätt? Eller handlar det kanske om organisationen? Är det en arbetsplats där var och en sköter sitt och där var och en klarar sig själv? Vi ser också att Karin har också tillgång till en dominant konfliktstil, dock bara när hon blivit *"[---] utskälld rakt upp och ner, inför alla andra. Det är för jävligt, det accepterar jag inte, och jag har satt tydliga gränser [---]."* Vi tolkar det som om hon låter det gå ganska långt innan hon säger ifrån, vilket styrker vårt första antagande, nämligen att Karins berättelse speglar att hon främst praktiserar en undvikande konfliktstil.

##### *Förmåga att se konflikter*

Av Karins berättelse att döma tycker vi oss se att hon har viss förmåga att se konflikter. Hon ser givetvis konflikterna mellan sig själv och medarbetarna, men hon ser inte orsakerna, vilka skulle kunna vara en mängd olika saker, bl. a. medarbetarnas ovilja att förändras: *"De vill göra saker så som de alltid har gjort dem. De är inte det minsta intresserade av förändring och utveckling."* Vidare ser Karin konflikten mellan henne och Elisabeth: *"Hon tror att hon bestämmer över oss här på kulturen, men det gör hon faktiskt inte. Hon lägger sig i allt vi gör."* Vi misstänker att denna konflikt kan ha sin grund i Pers otydliga ledarskap, vilket drabbar både Elisabeth och Karin: *"[---] många tycker att han är för mesig."* Det finns dock ingenting i Karins berättelse som tyder på att hon ser att det finns en potentiell konflikt, som handlar om Pers oförmåga att hantera konflikten mellan Elisabeth och Karin. Hon tycker istället att Per *"stöttar [---] och tycker att jag (Karin) ska prata med Elisabeth och försöka förklara vad jag (Karin) menar på ett ödmjukt sätt."*

#### *Förmåga att ta tag i konflikter*

När vi studerar Karins berättelse ser vi att hon vid ett tillfälle tagit tag i en konflikt, den mellan henne och Elisabeth. Hon gick då till Per för att få råd och stöd, och pratade sedan med Elisabeth: *"Jag går inte i konflikt utan försöker berätta vad jag vill och då lyssnar hon faktiskt bättre."* För övrigt ser vi inga indikationer på att Karin tar tag i konflikter. Hon uthärdar dem, tiger och lider och hoppas att det ska bli bättre sedan, annars ger hon upp: *"Blir det inte bättre slutar jag"*.

#### *Förmåga att hantera men inte lösa*

I berättelsen ser vi ett exempel på Karins försök till att hantera men i lösa konflikter. Det är när hon resolut sätter en gräns för en medarbetare som *"har ett fruktansvärt temperament"* och har skällt ut Karin rätt upp och ner inför alla. Man kan se Karins gränssättning som ett sätt att hantera *uttrycket* för konflikten, men ingenstans i berättelsen ser man att Karin följer upp och tillsammans med medarbetaren går igenom vad som orsakat utbrottet. Inte heller ser man hur Karin gått vidare med konflikten. Följdes den upp? Fanns det något att lära? Om ja, vad? Hur ska den här typen av situation hanteras i framtiden? När det gäller konflikten med Elisabeth tycker vi att Karins förmåga att hantera men inte lösa är liten. Frågan är dock, om det är Karins uppgift att hantera denna konflikt? Vi tycker inte det. Vi anser att Per borde gå in som tredje part och hjälpa Karin och Elisabeth att komma vidare. Frågan är om Per kan det. Om han inte kan eller vill, bör han kalla in en extern tredje part.

#### *Förmåga att lämna ifrån sig*

Karin vill gärna ha mer feedback och stöd från Per. Hon skulle också gärna vilja ha handledning eller coaching. Hon är t.o.m. beredd att själv bekosta det även om hon säger att *"[---] egentligen har jag (Karin) ingen lust att lägga egna pengar på att bearbeta sådant som handlar om jobbet."* Karin är också med i ett nätverk för kvinnliga för kvinnliga chefer: *"Där vräker vi ur oss allt. Det är så skönt."* Vi tycker att det visar på att hon har viss förmåga att lämna ifrån sig.

#### *Förmåga att se sig själv, sina medarbetare och sin organisation*

I Karins berättelse ser vi att Karin har viss förmåga att se sig själv. Hon ser tydligt att chefsjobbet har medfört följande negativa förändring för henne: *"Aldrig kan jag (Karin) slappna av och känna mig riktigt ledig."* Hon ser också att en del av de svårigheter hon upplever *"Kanske handlar [---] om att jag (Karin) har så mycket prestationsångest."*

När det gäller Karins förmåga att se sina medarbetare, tycker vi att den är god. Hon har förståelse för att det kan vara problematiskt för medarbetarna att acceptera henne i den nya

chefsrollen: *"Det tar väl lite tid att komma in i det, både för mig och medarbetarna. Det är ju inte länge sedan jag var en av dem."* Hon ser också att några medarbetare *"[---] har varit här en massa år och trivs väl inte så jättebra."* Också när det gäller Elisabeth, har Karin förmåga att se varför Elisabeth inte tycker att Karins medarbetare är så roliga att ha att göra med: *"[---] några av mina medarbetare är inget vidare."*

Beträffande förmågan att se sin organisation, är Karins förmåga liten. Hon reflekterar dock över konflikten mellan nöjet och kulturen: *"Det är som om nöjet smäller högre än kulturen här. Kanske är det så i en mindre stad, jag vet inte."* Karin funderar inte vidare på detta. Hon ser inte att konflikten kanske egentligen är av apersonell natur.

*Vad anser Karin att hon behöver för att kunna hantera konflikter på ett bra sätt?*

Av Karins berättelse att döma, ser vi att hon mest av allt önskar mer feedback från Per. Vidare vill hon ha tillgång till handledning eller coaching.

*Vad gör Karin för att förebygga konflikter?*

I berättelsen ser vi inga indikationer på att Karin utövar någon form av preventiv konflikthantering.

\*\*\*

#### **4.2.3 Bentes berättelse**

Bente är sedan tre år en av två rektorer på en folkhögskola i en stor stad i Danmark. Ledarskapet delar hon med Hans-Christian, som är den av de två som har det yttersta ansvaret och den legala makten. Bente är, liksom Karin rekryterad ur personalgruppen. Eftersom Bente och en av oss har en gemensam bekant, bestämdes det att Bente skulle komma hit och passa på att träffa sin bekant efter vår intervju. Bente kom med tåget på förmiddagen, vi hämtade henne vid stationen och åkte till Institutionen för arbetsvetenskap där intervjun ägde rum. Samtalet tog ca. en och en halv timma. Som tur var, pratade Bente ganska god svenska, vilket vi var oändligt tacksamma för, även om en av oss förstår danska hyfsat bra. Här kommer Bentes berättelse.

**J**ag tycker att vi är ganska bra på att hantera konflikter på vår skola. Kanske har det att göra med att vi är en platt organisation. Ska man jobba här måste man vara beredd på att engagera sig och ta del i alla beslut. Många av medarbetarna vill det och har valt oss just för att vi är en platt organisation. De ser fördelarna med medbestämmande och delaktighet. Tyvärr gör inte alla det. Vissa vill egentligen ha en mer hierarkisk struktur med tydliga ledare. De vill att vi ska bestämma åt dem, som om vi var deras mamma eller pappa. Det är ett stort problem. Det drabbar inte mig i lika hög grad som Hans-Christian, den andra rektorn, för han är den som har det yttersta ansvaret av oss två.

Jag minns hur det var när jag just blivit rektor. Jag hade ju jobbat här i många år som lärare och hade varit ganska drivande i personalgruppen. När jag fick den andra rektorstjänsten tog jag det lugnt i början, jag låg lågt, iakttog, lyssnade och lärde. Det skapade oro och förvirring bland mina forna kollegor. De var ju vana vid att jag alltid varit drivande, tydlig och rak. Vid ett möte när jag inte var närvarande för att jag var sjuk, uttryckte de på ett ganska otydligt sätt sitt missnöje med mitt ledarskap. Hans-Christian tog tag i det direkt. Han ringde facket, skyddsombudet och kallade till stormöte. Vi ställde in all undervisning, satt i möten och la korten på bordet. Då kände jag att jag kunde ta plats, att jag var mitt gamla jag, fast i den nya

rollen som rektor. Jag minns att det gick som ett sus av lättnad bland medarbetarna. Det var som om de kände att nu var Bente som vanligt igen, nu kunde de slappna av. Det var så skönt! Snacka om konflikthantering! Sedan dess har det inte varit några sådana problem.

Fast det händer ju att jag har konflikter med medarbetare då och då. Jag minns särskilt en händelse. Usch, det var urjobbigt. Jag har ansvar för bl. a. en medarbetare som jag tidigare samarbetat mycket med. Han är inte helt lätt att ha att göra med, men jag gillar honom och vi funkade väldigt bra tillsammans. Det som komplicerade historien var att den här medarbetaren var sväger med Hans-Christian. Det gjorde att det var svårt för mig att bolla problemet med honom. Jag gjorde det i alla fall, lite grand, och det var OK. Hans-Christian vet ju hur den här medarbetaren är, så han kunde bekräfta mig, men det var ändå en smula delikat om man säger så. Jag kände att jag inte kunde vara så fri som jag brukar kunna med Hans-Christian. Vi brukar kunna "kräkas" som vi kallar det. Då vräker vi bara ur oss allt helt ozensurerat. Det kunde jag inte göra nu. Som tur är har jag en väninna som är personalchef. Hon stöttade mig jättemycket. Genom henne fick jag också klart för mig att det medför särskilda svårigheter när man har en platt organisation. Hon tyckte faktiskt inte att vi var riktigt kloka. Hon är ju van att arbeta i en hierarkisk organisation och hon fattade inte riktigt vad vi höll på med här. Det var i alla fall väldigt skönt att få feed-back från henne. Det hjälpte mig att överleva den här konflikten. För det var en riktig pers. Konflikten uppstod under en löneförhandling då medarbetaren kom med helt orealistiska krav. Han menade på att han minsann gjorde det och detta, och därför borde ha rejäl kompensation för det. Herre Gud, det är ju löjligt. Jag har ju jobbat tillsammans med honom så många år och jag vet ju hur han är. Jag blir förbannad bara jag tänker på det. Hur trodde han att han skulle kunna blåsa mig på det här sättet. Visst, han är väldigt rörig och har inte så bra koll på allting, men ändå. Vi hade hur många samtal som helst, men det hjälpte inte. Han vägrade redovisa hur han kommit fram till att han skulle ha just den lön han krävde. Jag kunde bara inte komma honom till mötes, det fanns inget bärande underlag för det. Det slutade med att han sjukskrev sig, sedan fick facket ta över och gå in och löneförhandla med medarbetaren tillsammans med mig. Då först hittade vi en rimlig nivå. Det var väldigt, väldigt jobbigt. Usch, jag trodde jag hade kommit över det, men nu när jag pratar om det känner jag hur jobbigt det var. Fy. I alla fall, det blev bättre sedan. Medarbetaren kunde släppa taget och vila. Jag tror att orsaken till att det blev så jobbigt var att vi haft en så tight relation tidigare. Han spelade hela tiden på det, medan jag försökte fokusera på sakfrågan. Det var som om han ville ha bekräftelse från mig och bekräftelsen skulle bestå i att jag gav honom den lön han begärde, vilket var helt orealistiskt. Fy vad jag kände mig ensam i den här konflikten. Jag minns att jag storgrät när det var över. Det var verkligen jobbigt.

Det händer också att det blir konflikter mellan medarbetare. Då vill de att jag och Hans-Christian ska lösa det. De glömmer att vi är en platt organisation och de själva har ansvar. Visst, om de inte reder ut det själva går vi förstås in. För två år sedan var det en stor konflikt som vi höll på med i en hel evighet. Vi hade enskilda samtal, sedan diskussioner i hela personalgruppen där vi diskuterade varför man kommer i konflikt, vad det handlar om och beror på. Det var särskilt en medarbetare som var väldigt missnöjd. Hon menade på att vi inte gjort någonting, trots alla samtal och möten. Hon ville inte ens komma på möten, för hon tyckte inte att samtalen hjälpte. Vad gör man då?

Annars tycker jag att medarbetarna är ganska bra på konflikter. Många har förmåga att förhålla sig professionellt, men inte alla. En del tar allting personligt och det verkar som om de vill ha det så. Andra pratar sakfrågor. En del agerar ut och skäller och gapar. Vissa tycker det är helt OK, andra blir livrädda. Jag tycker att det är ganska högt i tak här. Vi är väldigt

nära varandra. Man kan vara sig själv. Det är bra men också svårt. Det ställer stora krav på alla.

Vi har ingen direkt konflikthantering på schemat, men jag tror att alla lärare lär ut det ändå. Vi arbetar mycket med empowerment på skolan. Vi vill stärka elevernas förmåga att själva reflektera, ha åsikter och ta beslut. Jag tycker att vi är ganska bra på det. Vi vill att eleverna ska känna tillit till sig själva och till oss. Inte trygghet, det kan skapa stagnation, nej tillit är bättre, vuxnare.

Själv behöver jag bli bättre på den formella biten. Bara för att jag är gammal kompis med många medarbetare betyder det inte att jag alltid är personlig. Ibland när jag ringer till någon av dem säger jag "hej, det är Bente-privat" för jag har behov av att vara tydlig. Det handlar om olika roller. Jag vill också bli bättre på att våga konfrontera när det behövs. Jag tycker det är svårt. Jag skiljer på konflikt och konfrontation. Det kan vara konflikt utan konfrontation. Det är konfrontationen som är det tuffa. Jag tror det har att göra med organisationen. Jag är ju chef, men vi är ju en platt organisation och då... jag har ju ingen riktigt legitimitet, det är svårt. Då får man ta samtal med de inblandade, få folk att ta ansvar, visa på vilka bitar som är deras i helheten, om de inte görs faller organisationen. Detta ägnar jag väldigt mycket tid åt.

Det skulle vara skönt att ha någon att prata med om de här sakerna. Jag önskar jag hade regelbunden handledning. Visserligen bollar jag mycket med Hans-Christian, men det skulle vara bra att ha tillgång till någon som bara är för mig. Vi går ju kurser och läser en massa böcker och så. Och så är vi med i ett nätverk för rektorer. Det är bra. Där får man höra hur andra gör, det är väldigt givande. Men jag tror att handledning skulle vara himla bra. Det är nog det jag verkligen skulle behöva.

### **Tolkning av Bentes berättelse**

Inte heller Bentes berättelse om konflikter och konflikthantering är "sanningen" om hur hon hanterar konflikter. Berättelsen visar hur Bente tänkt och agerat vid några enskilda tillfällen och situationer, och det är dessa situationer och tillfällen vi här lyfter fram och tolkar. Vi ska nu titta på Bentes berättelse genom våra "mätinstrumentglasögon".

#### *Ledarstil*

Liksom Karin kom Bente direkt från personalgruppen till rektors/chefstjänsten. I början drog hon åt låt-gåstilen, låg lågt, "[---] iakttog, lyssnade och lärde." Detta skapade viss oro i personalgruppen som var van vid att Bente "[---] varit drivande, tydlig och rak." När vi studerar Bentes berättelse tycker vi att det är tydligt att hon strävar efter, och ofta lyckas med att utöva en demokratisk ledarstil: "Ska man jobba här måste man vara beredd på att engagera sig och ta del i alla beslut." Vi ser också att Bente vid behov även använder en dominant ledarstil, som när hon berättar om konflikten med medarbetaren som kom med vad hon ansåg var orealistiska lönekrav: "Jag kunde [---] inte komma honom till mötes, det fanns inget bärande underlag för det."

#### *Konfliktstil*

I Bentes berättelse ser vi att Bente har tillgång till och använder sig av samarbetande, undvikande och dominant konfliktstil. Exempel på när Bente använder samarbetande konfliktstil (och demokratisk ledarstil) är när hon agerar i en stor konflikt mellan medarbetare: "[---] vi höll på [---] i en hel evighet. Vi hade enskilda samtal, sedan diskussioner i hela personalgruppen där vi diskuterade varför man kommer i konflikt, vad det handlar om och

*beror på.*” En annan indikation på Benets samarbetande konfliktstil är frånvaron av stora konflikter med Hans-Christian. Ett delat ledarskap skulle kunna innebära många konflikter, men Benet säger ingenting om det. Antingen beror det på att det faktiskt fungerar väldigt bra mellan henne och Hans-Christian, eller så är det en indikation på att Bente har en mer undvikande stil än vad som framgår i hennes berättelse. Det kan också betyda att Hans-Christian har en undvikande konfliktstil. Men hans agerande i konflikten mellan medarbetarna och Benet visar på motsatsen. Ett exempel på när Bente väljer en undvikande konfliktstil är när hon inte vänder sig till Hans-Christian för att få feedback när hon har en konflikt om lönen med en medarbetare (medarbetaren i fråga är svåger med Hans-Christian): *”Jag kände att jag inte kunde vara lika fri som jag brukar kunna vara med Hans-Christian. Vi brukar kunna ”kräkas” som vi kallar det. Då vräker vi bara ur oss allt helt ocensurerat. Det kunde jag inte göra nu.”* Exempel på när Bente använder en dominant konfliktstil är när hon mötte upp medarbetaren i det förra exemplet: *”Jag kunde [---] inte komma honom till mötes, det fanns inget bärande underlag för det.”*

#### *Förmåga att se konflikter*

Av Bentes berättelse att döma uppfattar vi att hon har god förmåga att se konflikter. Hon ser t. ex. att det finns en risk för rollkonflikter mellan henne och hennes forna arbetskamrater: *”Bara för att jag är gammal kompis med många medarbetare betyder inte det att jag alltid är personlig. Ibland när jag ringer till någon säger jag ”hej, det är Bente privat för jag har behov av att vara tydlig. Det handlar om olika roller.”* Vidare ser hon att den platta organisationsformen skapar konflikter för vissa medarbetare: *”Vissa vill ha en mer hierarkisk struktur med tydliga ledare. De vill att vi (cheferna) ska bestämma åt dem, som om vi var deras mamma och pappa. Det är ett stort problem.”*

#### *Förmåga att ta tag i konflikter*

När vi studerar Bentes berättelse, finner vi några exempel på att hon har god förmåga att ta tag i konflikter, ibland ensam, ibland, som här, tillsammans med Hans-Christian: *”Vid ett möte när jag inte var närvarande för att jag var sjuk, uttryckte de (medarbetarna) på ett ganska otydligt sätt sitt missnöje med mitt ledarskap. Hans-Christian tog tag i det direkt. Han ringde facket, skyddsombudet och kallade till stormöte.”* Ett exempel på när Bente ensam tar tag i en konflikt är när hon möter upp medarbetaren som kommer med lönekrav: *”Vi hade hur många samtal som helst, men det hjälpte inte.”*

#### *Förmåga att hantera men inte lösa*

Bente vill att medarbetarna ska agera självständigt i konfliktsituationer. Hon retar sig på dem som kommer och vill att hon och Hans-Christian ska lösa saker åt dem. Hon påminner dem om att *”[---] vi är en platt organisation och de själva har ansvar.”* Samtidigt inser hon att hon och Hans-Christian har det slutgiltiga ansvaret, så *”[---] om de inte reder ut det själva går vi (Bente och Hans-Christian) förstås in.”*

#### *Förmåga att lämna ifrån sig*

I Bentes berättelse ser vi exempel på hennes förmåga att lämna ifrån sig konflikter när hon tar hjälp av facket i förhandlingar med medarbetaren som kom med orimliga lönekrav: *”[---] sedan fick facket ta över och gå in och löneförhandla med medarbetaren och mig.”* Ett annat exempel på Bentes förmåga att lämna ifrån sig är när hon, och framförallt Hans-Christian kallar till möte och ställer in all undervisning för att reda ut konflikten om medarbetarnas missnöje med Bentes ledarskap: *”Hans-Christian tog tag i det direkt. Han ringde facket, skyddsombudet och kallade till stormöte.”* Vi tycker också att hennes behov av handledning visar på förmåga – och vilja – att lämna ifrån sig: *”Det skulle vara skönt att ha någon att*

*prata med om de här sakerna. Jag önskar jag hade regelbunden handledning. [---] Det är nog det jag verkligen skulle behöva.”*

*Förmåga att se sig själv, sina medarbetare och sin organisation*

Vi ser att Benets förmåga att se sig själv är stor. Hon ser t. ex. att *”Själv behöver jag (Bente) bli bättre på den formella biten.”* Hon fortsätter: *”Jag vill också bli bättre på att våga konfrontera när det behövs. Jag tycker att det är svårt.”* Ett annat exempel på Bentes förmåga att se sig själv, här i en konfliktsituation, är när hon berättar om konflikten med medarbetaren som kom med orimliga lönekrav. *”Jag tror att orsaken till att det blev så jobbigt var att vi haft en så tigt relation tidigare. Han spelade hela tiden på det, medan jag försökte fokusera på sakfrågan.”* När det gäller Bentes förmåga att se sina medarbetare, tycker vi att också den är stor. Hon ser tydligt att vissa medarbetare inte kan, eller vill ta det ansvar som den platta organisationsformen kräver av dem: *”Ska man jobba här måste man vara beredd på att engagera sig och ta del i alla beslut. [---] Tyvärr gör inte alla det. Vissa vill egentligen ha en mer hierarkisk struktur med tydliga ledare.”* Bente har också förmåga att se sin organisation. Hon ser att det finns både fördelar och nackdelar med den platta organisationsstrukturen.

*Vad anser Bente att hon behöver för att bli ännu bättre på att hantera konflikter?*

I Bentes berättelse kan vi se att hennes största behov handlar om att få tillgång till egen handledning: *”[---] jag (Bente) tror att handledning skulle vara himla bra. Det är nog det jag verkligen skulle behöva.”* Även om hon kan bolla mycket och mycket med Hans-Christian, så verkar det som om hon önskar prata med någon som är till för bara henne.

*Vad gör Bente för att förebygga konflikter?*

Vi tycker oss se att hela organisationen strävar mot att alla – medarbetare, chefer, elever – ska utveckla empowerment. I det ligger implicit att man: *”[---] vill stärka [---] förmågan att [---] reflektera, ha åsikter och ta beslut.* Vi tolkar det som en positiv, om än omedveten, riktning när det gäller konfliktförebyggande verksamhet. När det gäller Bentes eget förebyggande arbete, ser vi att hon och Hans-Christian *”[---] går [---] kurser och läser en massa böcker och så. Och så är vi med i ett nätverk för rektorer. Det är bra. Där får man höra hur andra gör, det är väldigt givande.”*

#### **4.2.5 Urbans berättelse**

Urban är sedan elva år kyrkoherde i en församling i en stor, svensk stad. Vi visas in på hans kontor som är ljust och rymligt. In vid fönstret i ena änden av det rektangulära rummet står hans skrivbord. I andra änden står en låg soffgrupp där vi sjunker ner och börjar plocka fram bandspelare och anteckningsblock. Urban rullar fram sin höga kontorsstol till oss och slår sig bekvämt ner. Våra nackar är svagt vinklade uppåt mot honom. Vi inleder intervjun och med lite avbrott för telefonsignaler och lite annat flyter vårt samtal på. Efter en timma avrundar vi intervjun eftersom Urban behöver medverka på en avskedsfika. Samtalet blev till den här berättelsen:

**K**onflikter är en del livet. Det finns med i allt mänskligt liv och jag ser det som ett sätt att markera sitt eget revir. Att man inte klampar in i andras sfärer utan att få ett stop. Det som är viktigt är vad du gör ut av konflikten.

Vi har inte så mycket konflikter här på vår arbetsplats. I vissa lägen lämnar jag inte ut frågor till demokratiska beslut. Det kan vara vad vi ska göra på personal resan eller vilken färg

soffan ska ha eller andra onödiga saker som kan bli utdragna och skapa motsättningar. Det gäller att se det som är möjligt och inte möjligt inom demokratins ram. Vissa beslut, bagatellfrågor, är inte nödvändiga att driva i en demokratisk långbänk. Man måste våga sätta punkt och spara energin till dom frågor som verkligen är väsentliga. Vi ska just börja en diskussion kring vårt varumärke. Det kommer att ta tid, det ska få ta tid. Jag räknar med att vi kommer att vara klara med den diskussionen först i slutet av året.

Jag ser våra fikapauser som ett forum där alla får chans att träffas och prata. Rasterna får gärna dra över, jag vet att jag har igen det senare. Om man har täta relationer är det lättare att lösa upp det som händer. Det är inte bra att ha en distanserad relation till medarbetarna. Skapa relationer till människor, det tror jag på. Fast dom som är rädda för konflikter kanske lämnar fikapausen lite tidigare.

Vi har haft kurser med jämna mellanrum men dom har inte har gett personalen någonting tycker jag. De har kommit med det ena mer eller mindre kufiska instrumentet efter det andra. Nej, det handlar om erfarenhet och att använda sig av den erfarenhet man får, kontinuerligt. De kurser vi använder oss av måste ha med vår verksamhet att göra. Just nu håller exempelvis alla i personalgruppen på att utbilda sig i vuxendialog.

Det finns inget som jag blivit så noga med som nyanställningar. Personalen kan alltid skaffa sig kompetens i efterhand men om personen inte stämmer i arbetslaget, då är det kört. Känner jag mig det minsta tveksam i en jobbintervju så anställer jag inte. Det jag har som magkänsla, det kommer att utvecklas om det så är negativt eller positivt.

De känslor som konflikter väcker är jag inte rädd för. Det jag tror gäller i alla sammanhang är att man bygger upp en reservoar av uppdämd ilska och det blir farligt när den blir full för då kan det explodera. Jag är inte heller, så att säga, rädd för att släppa loss galenskapen. Det blir bara värre om du försöker trycka ner känslorna och lägga locket på. Det får låta lite då, explodera, svänga. Det kan till och med innebära att jag åker på en stor nit själv, storsmockan, då får det göra det då, bara man inte sopar det under mattan. Föreställ dig att du väntar med att gå in i en konflikt i två år. Du ska banne mig inte tro att den går att lösa då. Det är det så laddat att det bara säger pang! Som chef är det viktigt att så tidigt som möjligt får upp det som händer på bordet. Det får inte gå många timmar, det måste vara en omedelbarhet i det hela. Det dröjer inte någon lång stund förrän det börjar bli svårt att reda ut. ”Du sa så här”, ”Nä, jag sa så här” Det är möjligen något som har räddat mig i många fall, att jag tar tag i det som händer så fort som möjligt. Det är klart att det är jobbigt med det är värre att ta det ett halvår senare.

Sedan går jag alltid in och stöttar den som är i underläge. Man får inte låta det gå så långt att människor går i däck. Däremot har jag har svårt för den sortens människor som reser sig och lämnar rummet. När personen kommer tillbaka är det över för henne men det är inte över för alla andra! Dom har gått med en obehaglig känsla i magen hela dagen. Man måste återknyta, förstå att det spelar roll vad det är man gör. Då blir det jag som får återknyta, fast det gör jag inte i helgrupp. Jag tar oftast personen direkt in på mitt rum, dom får tycka vad dom vill om det. Jag tycker väldigt illa när man använder ett arbetslag som sin publik för sina känsloutbrott för att på det sättet skaffa sig ett omedvetet stöd i form av ett gruppsyck. Det kan smitta ner gruppen på ett negativt sätt och det går jag inte med på.

En gång hade jag en mellanchef som hette Thomas. Han skrämde några av sina underställda på olika sätt. Vi var så vana vid honom och hans sätt att vi själva inte märkte det. Det var först när en nyanställd började som jag upptäckte det. Många av sådana här situationerna är så

subtila att man inte märker med en gång vart man är på väg. Min uppgift blev att samla dom som var rädda, peppa dom att stödja varandra och våga säga ifrån tilldessa att vi kom till det läget där vi kunde vidta de åtgärder som arbetsmiljön krävde. Jag hade också samtal med Thomas och han sa att han inte hade märkt någonting. Den konflikten slutade med att han till sist begrep vad det handlade om och sa upp sig. Annars hade jag varit tvungen att ta in arbetsrättsliga åtgärder och med tiden uppsägning. Det går inte att ha det så på en arbetsplats. Ingen ska behöva ha magknip när dom går till jobbet. Dem som lever i den verkligheten där dom känner sig utsatta har tolkningsrätten.

Ibland kan konflikter bero på dålig organisation eller dåliga strukturer. Om strukturerna inte medarbetar så att säga utan motarbetar relationerna, då kan det gå åt pipan. Jämställdhetsfrågor, för att ta ett exempel, är ett strukturellt problem och konflikter som kommer ur det beror på att man inte löst jämställdhetsfrågorna i organisationen. Det är mitt ansvar att ingripa och se till att det som ligger som en svaghet i organisationen blir tydliggjort. Det kan exploderar plötsligt om det ligger en dålig struktur i botten. Som chef är det också viktigt att se till att alla ansvarsområden blir tydliggjorda.

Det är inget som säger att jag måste tycka om alla som arbetar här men det är min förbannade skyldighet att kunna arbeta tillsammans med dem. Jag tror att man bombarderar sina anställda för lite på de flesta arbetsplatser med att man inte måste älska varandra. En del ser arbetsplatsen som en ersättning för en familj men då har dom hamnat på fel ställe. Man måste få klart för sig att arbetsplatsen inte är ens familj, vi kan inte vara mamma och pappa, syster och bror. Du måste kunna skilja på vad som är privat och vad som är arbete. Jag är glad och tacksam över att vi hittills inte har haft något sådant på min arbetsplats för det är oerhört svårt att hantera.

De situationer som jag upplever som svårast är när jag får kritik och inte förstår vad det handlar om. Vi sitter där och har två helt olika verklighetsbilder av vad som hänt. En gång blev jag anklagad för något som jag aldrig skulle kunna ha gjort, något som var helt främmande för mig. Jag hade handlat precis som jag hade velat och som jag skulle ha gjort. Personen kom med det ena du-budskapet efter det andra och jag tänkte "Är jag tokig"? Hur kunde det blir så här? Vad gör jag för fel? Det kändes som om jag hamnade i ett gungfly där jag inte visste vad som vad personens eget filter och bagage och vad som verkligen var sant. Jag hanterade den situationen genom att ha täta samtal var fjortonde dag för att ge den personen möjligheten att lösa problem med mig tidigare. Men den gången visade det sig att det inte handlade om mig, jag tyckte jag kunde känna igen ett mönster. Hon skaffade sig ett nytt objekt för sin ilska och i den konflikten blev jag den som fick stötta henne. När jag förde vår konflikt på tal ett halvår senare förstod hon inte vad jag talade om! Men jag bar kvar det fortfarande inom mig. "Om jag säger så här, kan det feltolkas" och så vidare. Det begränsade mig och mitt agerande. Sånt är svårt att hantera.

Något som däremot kan ställa till det för mig är att jag tolererat för mycket och jag har en tendens att ha för stort tålamod när jag egentligen skulle slå till snabbare. Mitt dilemma är att jag går för långsamt fram för att jag vill vara säker på att det jag gör inte blir fel när jag väl kommer fram till mitt beslut. Det är en del av chefens ensamhet. Är man i pyramidens topp så är man ensam. Det är bara jag som fattar besluten, så är det bara. Saker som händer på jobbet kan jag ta upp i min handledningsgrupp. Det var någonting som jag och några kollegor krävde att få. I början hade vi en handledare men just nu sköter vi handledningen själva och det fungerar väldigt bra.

Ett tag hade vi inte en ledningsgrupp eftersom vi är en sådan liten arbetsplats, men det återinförde jag. Jag blir inte lika ensam på det sättet eftersom jag kan få andras reaktioner. Det finns det alltid en som tycker si å och en annan som tycker så. Kyrkorådet kan fungera som ett bollplank. Det ger goda tankar som kan vara till stöd, ett underlag, men när beslutet väl ska fattas och när kritiken mot det kommer, så är det bara jag. Jag kan aldrig skylla på ledningsgruppen eller säga att mina kolleger tycker som jag. Det ligger oftast inte på en kunskapsnivå när det gäller konflikthantering. Det handlar mer om personkemi och en mängd sådana saker där dom teoretiska kunskaperna inte gör så stor nytta. Jag tror att det bästa sättet är att skapa mötesplatser, arenor för människor.

#### 4.2.6 Tolkning av Urbans berättelse

Urban visar på en avspänd relation till konflikter i berättelsen. "[---] konflikter är en del livet. Det finns med i allt mänskligt liv." Han säger vidare: "[---] jag ser det som ett sätt att markera sitt eget revir. Att man inte klampar in i andras sfärer utan att få ett stop."

Det som är viktigt är, menar Urban, är vad man gör av konflikten.

##### Ledarstil:

Urban använder sig både av sin chef- och ledarroll. Han säger: "Man måste våga sätta punkt [---}" och "Skapa relationer till människor, det tror jag på." Han anser att det är hans uppgift att se till att alla ansvarsområden blir tydliggjorda och ingriper om svagheter visar sig i organisationen. Han tar också på sig uppgiften att återkoppla när något ha skett i personalgruppen. "Man måste återknyta, förstå att det spelar roll vad det är man gör."

Han visar på en dominant ledarstil. "I vissa lägen lämnar jag inte ut frågor till demokratiska beslut." Han kan ta beslut när det krävs och är inte rädd för att vara den som ansvarar för beslutet. "[---] men när beslutet väl ska fattas och när kritiken mot det kommer så är det bara jag." Han säger vidare att han inte ser chefsrollens ensamhet som något problem. Han konstaterar att man är ensam när man befinner sig i pyramidens topp.

##### Konfliktstil:

Med hjälp av följande citat drar vi slutsatsen att Urban oftast använder sig av dominant lejonstil: "Vissa beslut, bagatellfrågor, är inte nödvändiga att driva i en demokratisk långbänk. Man måste våga sätta punkt och spara energin till dom frågor som verkligen är väsentliga." På ett annat ställe säger han: "En gång blev jag anklagad för något som jag aldrig skulle kunna ha gjort, något som var helt främmande för mig. Jag hade handlat precis som jag hade velat och som jag skulle ha gjort."

Han visar ibland tendens till att vara kamel i de situationer då han väntar med att ingripa för att vara säker på att han handlar rätt. "Jag tolererar för mycket och jag har en tendens att ha för stort tålamod när jag egentligen skulle slå till snabbare." Vi tolkar att det skulle kunna vara ett uttryck för att han i de lägena känner sig osäker och inte vet vad som bör göras.

##### Förmåga att se konflikter:

Urban har en viss förmåga att se konflikter på ett tidigt stadium då han uttrycker faran i att låta konflikter passera obemärkta. "Som chef är det viktigt att så tidigt som möjligt får upp det som händer på bordet." Han ser att det kan bygga upp en reservoar av nertryckta känslor som kan leda till eskalering. "Det blir bara värre om du försöker trycka ner känslorna och lägga locket på." Han ser att det även kan innebära att han själv hamnar i fokus i konflikter. Däremot säger han att han har en tendens att ha för stort tålamod. Han skulle vilja "slå till snabbare". Skälet till detta uppger han är att han vill att det ska gå långsamt fram för att med säkerhet veta att det inte blir fel när beslut ska tas. Detta säger han sig vara missnöjd med. I

berättelsen märker vi att han hade svårighet att upptäcka en interpersonella konflikt: *"Många av sådana här situationerna är så subtila att man inte märker med en gång vart man är på väg."* I exemplet berättar han om en mellancheff som skrämde några av sina underställda på olika sätt. *"Vi var så vana vid honom och hans sätt att vi själva inte märkte det."* Den interpersonella konflikten hade blivit en apersonell, mellancheffens maktutövande blev en del i systemet. Det var först sedan en nyanställd uppmärksammade förhållandet som Urban gick in och tog tag i konflikten. Vi anar också att mörkertalet av konflikter kan vara stort. *"Fast dom som är rädda för konflikter kanske lämnar fikapausen lite tidigare."* Denna formulering skapar en mängd frågor, bl a: Varför går vissa tidigare? Vilken atmosfär dominerar på fikapauserna? Han säger i berättelsen att det är viktigt att skilja på vad som är privat och vad som är arbete. *"Man måste få klart för sig att arbetsplatsen inte är ens familj, vi kan inte vara mamma och pappa, syster och bror."* Vi tolkar det som att han vill tydliggöra att intrapersonella konflikter inte har på arbetsplatser att göra. I början av berättelsen säger Urban att de inte har så mycket konflikter på hans arbetsplats. I berättelsen tycker vi dock oss se några, vad vi uppfattar som destruktiva konflikter.

#### *Förmåga att ta tag i konflikter:*

Urban säger att det är viktigt att ta tag i konflikter i tid. *"Det får inte gå många timmar, det måste vara en omedelbarhet i det hela."* Han ser det som en viktig uppgift att stötta de som är i underläge. *"[---] samla dom som var rädda, peppa dom att stödja varandra och våga säga ifrån [---]"* Han säger vidare att han inte är rädd för de känslor som konflikter väcker, inte rädd för att släppa loss *"galenskapen"*. Han säger också att han inte är rädd för vad medarbetarna ska tycka om vad han gör. *"[---] dom får tycka vad dom vill [---]"* Vi tolkar att detta beteende gör att han vågar ta tag i konflikter utan att vara rädd för eventuella repressalier.

#### *Förmåga att hantera men inte lösa:*

Urban visar i berättelsen liten förmåga att hantera men inte lösa konflikter. Detta visar sig i ett exempel där en person lämnar gruppen mitt i något och låter kollegorna vara kvar med en olustig känsla i magen. Lite senare kommer personen tillbaka och upplever att saken utagerad. *"[---] det är jag som får återknyta, fast det gör jag inte i helgrupp."* *"Jag tar oftast personen direkt in på mitt rum [---]"* Urban tar då över genom att tala med personen i enrum och låter i och med detta inte medarbetarna lösa situationen tillsammans. Vi tolkar genom detta beteende att det är han, i sin roll som chef, tar ifrån medarbetarna konflikten och löser den åt dom. Det konstruktiva i detta beteende är att han inte låter enskilda personer använda arbetslaget som publik för sina känsloutbrott eftersom det kan smitta ner gruppen på ett negativt sätt. Genom detta sätt de-eskalerar han konflikter, ser till att inte fler och fler parter dras in. I exemplet då Urban inte förstod den kritik som han fick motta visar han en förmåga att inte släppa taget för tidigt. Han följde upp genom ett flertal samtal. *"Jag hanterade den situationen genom att ha täta samtal var fjortonde dag för att ge den personen möjligheten att lösa problem med mig tidigare."*

#### *Förmåga att lämna ifrån sig:*

I berättelsen visar Urban visar förmåga på att lämna ifrån sig först då det gått så långt att andra parter utifrån behövs kallas in, som i exemplet med konflikten med mellancheffen. *"[---] konflikten slutade med att han till sist begrep vad det handlade om och sa upp sig. Annars hade jag varit tvungen att ta in arbetsrättsliga åtgärder och med tiden uppsägning."*

Vi finner inga andra indikationer i berättelsen på att Urban har förmåga att lämna ifrån sig eller be om hjälp.

*Förmåga att se sig själva, sina medarbetare och organisationen*

Vi tolkar att Urban i berättelsen visar på en begränsad förmåga att se sig själv. De situationer som Urban upplever som svårast är när han får kritik och inte förstår vad det handlar om. "[-- -] *Är jag tokig? Hur kunde det blir så här? Vad gör jag för fel? Det kändes som om jag hamnade i ett gungfly där jag inte visste vad som vad personens eget filter och bagage och vad som verkligen var sant.*" Han ställer sig förundrad över faktumet att det finns två helt olika verklighetsbilder av vad som hänt. Vi tolkar att han upplever det kränkande och sårande att bli ifrågasatt, eftersom han anser att han menar väl. Just i detta exempel uppgav Urban att personen ifråga skaffade sig ett nytt objekt för sin ilska, men det kan också säga något om Urbans förmåga att se sig själv utifrån. I berättelsen framgår inte huruvida Urban har en förmåga att se sina medarbetare och organisationen. Han har förmåga att lyssna och väga in andras åsikter. Detta stärker vi oss på när han säger: *"Jag tror att det bästa sättet är att skapa mötesplatser, arenor för människor."* Ledningsgruppen är ett annat exempel där han diskuterar, tar del av andras åsikter. *"Det finns det alltid en som tycker si å och en annan som tycker så. Det framkommer också att han ser betydelsen av den kontakten, i sin roll som chef. "Jag blir inte lika ensam på det sättet eftersom jag kan få andras reaktioner."*

*Vad gör Urban för att förebygga konflikter:*

Urban ser fikapauserna som det forum där alla får chans att träffas och prata. *"Rasterna får gärna dra över, jag vet att jag har igen det senare."* Han ser det som ett förebyggande arbete att skapa täta relationer. *"Om man har täta relationer är det lättare att lösa upp det som händer."* *"Det handlar mer om personkemi och en mängd sådana saker[---]"* *"Jag tror att det bästa sättet är att skapa mötesplatser, arenor för människor."* Å andra sidan säger han: *"Fast dom som är rädda för konflikter kanske lämnar fikapausen lite tidigare."* Vad säger detta? Om dessa forum uppfattas som bra, varför går de som är konfliktradda tidigare? Finns det något annat forum för dessa individer? Uttalandet väcker frågor som vi i berättelsen inte får svar på.

Han är också noga med nyanställningar. *"Det finns inget som jag blivit så noga med som nyanställningar."* *"[---] om personen inte stämmer i arbetslaget, då är det kört."* Det är viktigare att personen stämmer i arbetslaget än att de har yrkeskompetens. Det kan de skaffa sig i efterhand genom att erbjudas fortbildning.

En annan attityd som vi uppfattar kan ses som förebyggande är att Urban trycker på att man inte måste älska dom man arbetar tillsammans med. *"Det är inget som säger att jag måste tycka om alla som arbetar här men det är min förbannade skyldighet att kunna arbeta tillsammans med dom."* Han anser att chefer mer borde *"bombardera"* sina anställda med att man inte måste älska varandra.

*Vad anser Urban att han behöver för att kunna hantera konflikter på ett bra sätt?:*

Han anser inte att han eller medarbetarna behöver något ytterligare för att hantera konflikter bättre. *"Vi har haft kurser med jämna mellanrum men dom har inte har gett personalen någonting [---]"* *"De har kommit med det ena mer eller mindre kufiska instrumentet efter det andra."* Vi tolkar att han är besviken och missnöjd med de kurser som handlat om konflikthantering. Urban vill istället ha fortbildning som direkt är kopplad till arbetsplatsens syfte.

Saker som händer på jobbet tar Urban upp i sin handledningsgrupp.Handledning är inte något självklart för kyrkoherdar. *"Det var någonting som jag och några kollegor krävde att*

få.” I början hade de en handledare som ledde gruppen men gruppen fortsatte själva efter ett tag. ”[---]just nu sköter vi handledningen själva och det fungerar väldigt bra.”

Kyrkorådet nämner Urban att han använder sig av innan han ska ta beslut i olika frågor. ”Kyrkorådet kan fungera som ett bollplank. Det ger goda tankar som kan vara till stöd, ett underlag, men när beslutet väl ska fattas och när kritiken mot det kommer, så är det bara jag. Han har också, som tidigare nämnts, en ledningsgrupp med representanter ur personalgruppen där det finns möjlighet att diskutera aktuella frågor och problem.

#### 4.2.7 Eivors berättelse

Eivor är sedan tre år enhetschef på ett litet sjukhus i en liten, svensk stad.

Vi parkerar bilen och letar oss fram genom dörrar och korridorer till Eivors kontor. Människor vi frågar om vägen hjälper oss vänligt till rätta. Eivor möter oss med ett varmt mottagande. Vi kommer in i ett rymligt kontor med många krukväxter och slår oss ner vid ett stort bord. Vi bjuds på hembakad kaka och kaffe med varm mjölk. Vi undrar hur lång tid hon kan ge oss och får svaret: ”Jag har hur mycket tid som helst.” Intervjun börjar och vill aldrig ta slut. Tre och en halv timma senare lämnar vi hennes arbetsplats med gott fika i magen och med ett leende på läpparna. Samtalet blev till denna berättelse:

**K**onflikt är inte så laddat för mig. Jag menar, vi måste ju kunna ha olika åsikter om saker och ting utan att det är konflikt. Nej, konflikt är det när det går till så långt som till personangrepp. Det kan också vara när några försöker stöta ut en tredje. Jag tycker konflikt omfattar så mycket idag. Så var det inte förr. Nu för tiden handlar det om konflikter och konfliktlösning i nästan varenda bok, det blir både värdeladdat och urvattnat. Vad pratar man om, egentligen? Jag känner igen det här. Det är som med alla ledarskapsteorier man bombarderas med. Till slut tröttnar man och slänger allt i papperskorgen.

Som chef har jag ett stort ansvar. Jag måste vara tydlig och sätta gränser. Det är viktigt. Det gäller att skapa ramverk, regler och rutiner, men inom dessa ramar ska varje medarbetare ha rörelsefrihet. En av mina uppgifter är att skapa ett bra klimat här på arbetsplatsen, där alla får möjlighet att känna sig delaktiga. Vi är många under samma tak, alla behövs och alla måste hjälpas åt och dra sitt strå till stacken för att få det att fungera.

För mig är det viktigt att vi ska kunna föra en öppen dialog här på jobbet. Alla ska kunna säga vad de tycker utan att vara rädda för repressalier. Det ska vara så högt i tak att alla vågar ta en diskussion, både med mig och med varandra. Riktigt så är det inte nu. Folk går undan istället för att prata med varandra. Det är ett problem.

Ibland har jag lite för bråttom, jag är medveten om det. Jag vill se resultat och kan känna mig maktlös när jag inte tycker att vi kommer framåt. ”Åh nej, inte den diskussionen igen” tänker jag! Men jag vet att jag måste ge mig till tåls. Rom byggdes inte på en dag. Förändringar tar tid, det bara är så.

Jag minns hur det var när jag började som chef här. Det var väldigt turbulent med stor splittring i personalgruppen. Enheten hade precis renoverats och min uppgift blev att starta upp den igen och expandera. Personalen som arbetade här försvarade den gamla strukturen med näbbar och klor: ”så här har vi alltid gjort och så ska vi alltid göra”. Hjälp... Jag ville

gärna försöka skapa en arbetsplats där man kunde tänja lite på gränserna och där alla hjälptes åt. Jag önskade en annan öppenhet, lite av den lärande organisationsmodellen ni vet. Jag hade jobbat så tidigare och det hade fungerat bra. Jag önskade att medarbetarna skulle tänka och känna *själva*, men de var inte vana vid det. Flera ur personalgruppen ville att jag skulle agera domare i alla möjliga situationer. ”Nu är vi osams, nu får vi kalla in Eivor så hon får säga hur vi ska reda ut det” Man uppträdde inte som vuxna människor här på arbetsplatsen. Personalen hade tydligen inte lärt sig att själva föra dialog med varandra, utan förväntade sig att jag skulle föra den åt dem! Jag minns att mitt förhållningssätt väckte väldigt mycket aggressioner hos många. De var så vana vid att bli styrda, att de inte visste hur de skulle hantera att ha medbestämmande. Den förändringsprocessen var otroligt jobbigt. Konflikten slutade med att några som inte kunde tänka sig att jobba på det nya sättet slutade, men de flesta valde att stanna och vara med i utvecklingen.

Vi hade många och täta möten i början. Jag gav personalen arbetsuppgifter som de fick diskutera och ge lösningsförslag på. Det var uppgifter som inte var så jobbiga, men som handlade om att kunna gå utanför sin yrkesroll. Det handlade bl.a. om hur vi skapar en arbetsmiljö som är bra både för oss och för patienterna. För mig är det viktigt att det är trevligt och mysigt i väntrummen. Man kan ha musik, lite fräscha blommor. Det gör så mycket, både för patienterna och för personalen. Men det sköter ju inte sig självt. Någon måste göra det. Förr hade man städerskor som gjorde sådana sysslor men de är ju bortprioriterade för länge sedan. Jag har märkt, att om jag ska få igenom en förändring, måste jag själv föregå med gott exempel så jag började helt enkelt med att själv sköta de här uppgifterna. Nu delar vi på alla sådana småsysslor. Jag går fortfarande över väntrummet varje fredag och kollar att det ser snyggt och trevligt ut. Ja, det var sådana små steg mot förändring vi tog. Det var en smärtsam process med mycket tårar, ilska och baktaleri. Jag kunde känna det svarta bakom ryggen.

En mycket viktig del i mitt arbete är att ha kontakt med och se till min personal. Jag går alltid en runda på morgonen och säger ”god morgon”. Likaså på eftermiddagen, då tar jag ett varv och tackar för idag. Jag försöker att vara ute på avdelningen så mycket jag kan. Det är viktigt att jag är tillgänglig för smådiskussioner i korridorerna. Jag har också öppet hus en dag i veckan så att alla som vill ska kunna komma med sina problem.

Jag minns en konflikt från min första tid som chef här. Det var några läkarsekreterare som inte ville arbeta i receptionen. De fungerade inget vidare i personalgruppen heller, vilket bl.a. påverkade handledningen negativt. Jag löste konflikten för en av sekreterarna genom att ge henne ett eget rum. Det fungerar jättebra. Hon gör ett bra jobb och är nöjd med att få vara ifred. Så kan man också hantera konflikter.

En dagsaktuell konflikt vi har är den mellan läkarna och övrig personal. Det handlar om professionsgränser. Det kommer in andra professioner i sjukvården, andra arbetssätt som tangerar läkarrollen. Det verkar som om det skapar rädslor hos läkarna. Kanske handlar det om att deras traditionella maktposition hotas? I dag måste läkare kunna teamarbeta. Och visst, det finns inga läkare som säger ”vi vill inte ha sjukgymnaster, arbetsterapeuter, kuratorer, psykologer”. Men i det dagliga arbetet vill läkarna inte släppa ifrån sig patienterna. De har svårt att låta andra professioner jobba utifrån deras kunnande. Jag pratar med läkarna om detta och försöker tillsammans med dem hitta ett sätt som fungerar. I samtalet prövar jag att luckra upp rädslan och visar på vinsterna med att kunna lämna ifrån sig vissa delar.

I början hade jag stora arbetsplatsmöten där alla var med men det blev så inriktat på läkarna. Det handlade bara om deras arbetsbelastning, deras problem. Jag fick dela in personalen i

professionsgrupper. En gång i månaden sitter jag ner med alla grupper och har diskussioner om vad som är uppe på just nu. Var och en har på så sätt blivit mer synlig i sin profession. Jag har några stora arbetsplatsmöten kvar där vi tar upp större verksamhetsfrågor, men det är allt. I framtiden kanske vi kan återgå till fler gemensamma möten men just nu fungerar det bättre med uppdelade grupper.

Jag minns en planeringsdag för ett tag sedan som slutade i katastrof. Vi hade arbetat så bra och kommit så långt, det var härligt. Jag var glad och nöjd, men när det var en timma kvar började läkarna prata om sina arbetsförhållanden. ”Det är så synd om oss, vi har det så jobbigt” Trots att vi hade lag ner så mycket tid på att ändra scheman och diskutera hur vi skulle kunna göra det lättare för dem, var de inte nöjda. Några ur personalen blev urförbannade och sa ”nu får det banne mig vara nog! Nu får ni faktiskt finna er i att vi också arbetar här, ni får ge patienter till oss om ni är så överlupna med arbete”. Herre Gud, luften gick ur mig. Jag lyckades inte bemästrade situationen. Så här i efterhand ser jag det som ett misslyckande. Jag skulle ha gått in och stoppat läkarna och sagt: ”nu är vi trötta, vi slutar för idag”. Det hade verkligen varit två jättebra dagar, men det var som om läkarna inte kunde acceptera det vi kommit fram till. De agerade som barn och var gnälliga och obstinata. Jag blir så förbannad på mig själv för att jag inte såg det. Jag borde ha satt stopp för dem, men jag var så trött. Jag hade arbetat koncentrerat i två dagar och var helt slut. Fast så här i efterhand kan jag se att vi ändå kom en bit på vägen för det skapade diskussioner efteråt. Jag tror inte vi får löst situationen helt förrän jag får in en doktor som vågar säga emot övriga i läkargruppen. Jag behöver en läkare som kan vara mitt stöd och som vågar stå på egna ben. Var finns hon eller han? Jag letar fortfarande...

En annan viktig aspekt av chefskapet är att vara väl insatt i verksamheten. Jag har jobbat med många olika saker inom sjukvården vilket gör att jag har ganska bra koll. En del anser att vilken chef som helst kan leda vilken organisation som helst. Det kan tänkas att det funkar i en teknisk verksamhet men inte när det handlar om människor. Man behöver ett människokunnande och erfarenheter av verksamheter där man arbetar med människor. Människor är inte som maskiner, vi kan inte ha samma syn på prestationer och ekonomi eftersom arbetet är så oförutsägbart. Det krävs förståelse och erfarenhet för att kunna sätta sig in i exempelvis hur lång tid det tar när man får en viss typ av patienter, vilket engagemang det tar eller hur mycket man ska orka. Jag tror det är svårt för en ekonom eller en ingenjör att sätta sig in i en människovårdande verksamhet. Man måste ha tillgång till empati för den verksamhet man går in i.

Men idag handlar det bara om ekonomi. Ständigt detta tjat om att hålla sig till budgeten. Ska man prata om stress och uttröttnings, så är det detta som tär mest. Det har aldrig varit så uppdelat och så industriliknande som det är nu och det är fruktansvärt. Vi har ingen tid för reflektion eller återhämtning. Personalen känner frustration för de så gärna vill göra mer, men att det går bara inte. Dom har inte ens fem minuters paus innan nästa patient kommer. Och vem ska kunna ge alla det stöd och den uppmuntran de behöver? Jag gör det, men jag kan inte ge vad 45 personer behöver. Det funkar inte, man kan inte jobba på det viset! Det är en grogrund för konflikter och skapar irritation och kollisioner

Ett av mina mål är att få lägga in fyra timmar egen tid för alla i personalgruppen. Det ska vara fri tid till reflektion, hinna läsa artiklar och sätta sig in i utvecklingen inom sitt område. Jag hoppas det ska gå att införa. Jag har också sett till att varje profession får handledning. En del var skeptiska när jag först presenterade det men jag tog ett rakt och enväldigt beslut, för en gång skull. Nu har alla handledning. Arbetsmiljöpengarna räcker dock inte till så vi måste

också ta pengar ur budgeten. Det får svida lite, men handledningen behöver vi. Det är så viktigt och de flesta är jättenöjda.

Den största konflikten för mig är att jag inte kan hantera dessa orättvisor som jag ser är så uppenbara. Hur ska personalen orka jobba vidare med ständiga sparbetning hängande över huvudet? Det blir ju inget kvar till slut och det gör mig vansinnig. Det känns som om jag arbetar med handbojor på. Jag blir oerhört frustrerad över detta och skäller uppåt. Snart blir jag väl sedd som en gammal gnällkärning för att jag säger ifrån så mycket men det struntar jag i. Jag är, med ålderns rätt och med den erfarenhet jag har, inte rädd för mina chefer längre. Det är skönt. Men frågan är om det hjälper. Det enda de bryr sig om är att jag håller budgeten. Suck... Jag vet dock att jag inte ska slåss i onödan. Då bränner jag snabbt ut mig. Det gäller att veta när man ska ta strid och när man ska låta bli. Vissa konflikter är omöjliga, då får man inse det och släppa taget.

För att fungera bra behöver jag stöd. Jag har handledning och jag är med i ett nätverk. Det är väldigt bra. Vi stöttar varandra och hämtar inspiration. Men det kan också väcka avund hos andra chefer, när man berättar hur man jobbar. De tänker kanske att ”om hon gör så kommer min personal också att kräva det och då framstår inte jag som lika duktig och kompetent”. Det är en tråkig attityd tycker jag.

För mig handlar det väldigt mycket om att se mig själv i konflikter, att kunna förhålla mig på ett sådant sätt att jag behåller min förmåga att se vad som händer. Kunna ställa mig utanför och se hur min egen reaktion är. Jag skulle behöva verktyg för det. Konflikthantering är något vi alla är rädda för. Det är ett stort orosmoln som är svårt att tackla, för det rör de personliga känslorna.

#### **4.2.8 Tolkning av Eivors berättelse**

Eivor har ett avspänt förhållande till konflikter. Hon visar ingen rädsla i sitt sätt att tala om konflikter.” *Konflikt är inte så laddat för mig. Jag menar, vi måste ju kunna ha olika åsikter om saker och ting utan att det är konflikt.*” Däremot upplever hon frustration över apersonella konflikter som hon inte själv kan styra över.”*[---] jag blir oerhört frustrerad över detta och skäller uppåt. Snart blir jag väl sedd som en gammal gnällkärning för att jag säger ifrån så mycket [---]*”

##### *Ledarstil:*

Eivor använder sig både av chefs- och ledarrollen. Hon har en demokratisk ledarstil med en dragning åt det karismatiska med sin förmåga att få med sig medarbetarna.”*(---) om jag ska få igenom en förändring, måste jag själv föregå med gott exempel [---]*” ”*Nu delar vi på alla sådana småsyslor.*” Eivor har auktoritet men är inte auktoritär.”*Jag måste vara tydlig och sätta gränser.*” I en annan mening säger hon: *[---] skapa ett bra klimat här på arbetsplatsen [---]* Hon är också generös med sin tid och med sitt stöd.”*Jag försöker att vara ute på avdelningen så mycket jag kan. Det är viktigt att jag är tillgänglig för smådiskussioner i korridorerna.*”

Eivor säger att hon är medveten om att hon bland har för bråttom.”*Jag vill se resultat och kan känna mig maktlös när jag inte tycker att vi kommer framåt.*” Hon visar på en trygghet i sin roll när hon säger:”*Jag är, med ålderns rätt och med den erfarenhet jag har, inte rädd för mina chefer längre.*” Hon är väl insatt i verksamhetens alla delar vilket hon anser vara av stor vikt. Samtidigt inser hon att medarbetarna har en djupare kunskap inom respektive område och hon litar på deras arbetsinsatser och kompetens.

Som chef säger hon sig ha ett stort ansvar. *"Jag måste vara tydlig och sätta gränser."* Detta visar hon exempelvis då hon målmedvetet driver sin linje om att alla ska ta gemensamt ansvar för arbetsplatsen. Några som inte kunde tänka sig att jobba på det sättet slutade. Hon visar också att hon lägger stor vikt vid relationerna och den psykosociala miljön när hon säger: *"Vi är många under samma tak, alla behövs och alla måste hjälpas åt och dra sitt strå till stacken för att få det att fungera."* Hennes mål är att alla ska kunna säga vad de tycker utan att vara rädda för repressalier. *"Det ska vara så högt i tak att alla vågar ta en diskussion, både med mig och med varandra."*

#### *Konfliktstil:*

Eivor har förmåga att mer eller mindre använda sig av alla konfliktstilar. Hon visar på dominantstil när det gällde införandet av handledning. *"En del var skeptiska när jag först presenterade det men jag tog ett rakt och enväldigt beslut [---]"* I professionsgrupperna använder hon prov på att både kunna samarbeta och anpassa sig, i förmån för sina medarbetare. *"En gång i månaden sitter jag ner med alla grupper och har diskussioner om vad som är uppe på just nu."* Vi tolkar också implicit i texten att hon även har en förmåga att kompromissa. När det gäller apersonella konflikter använder hon sig av undvikande stil då hon ser att konflikten är svår eller omöjlig att lösa. *"Det gäller att veta när man ska ta strid och när man ska låta bli. Vissa konflikter är omöjliga, då får man inse det och släppa taget."*

#### *Förmåga att se konflikter:*

Hon har förmåga att kunna se konflikter. När hon började som chef på den aktuella enheten var det väldigt turbulent och stor splittring i personalgruppen. Följande citat stärker vår tolkning: *"Personalen som arbetade här försvarade den gamla strukturen med näbbar och klor [---]"* och *"Flera ur personalgruppen ville att jag skulle agera domare i alla möjliga situationer."* Hon ger också exempel på interpersonella konflikter som handlar om identitet och professionsgränser. *"En dagsaktuell konflikt vi har är den mellan läkarna och övrig personal."* De apersonella konflikterna anser Eivor är svårast. Hon vill men kan inte göra något åt exempelvis den orättvisa lönefördelningen. *"Det känns som om jag arbetar med handbojor på"* Hon ser att den stress och hårda arbetsbelastning som medarbetarna arbetar under skapar grogrund för konflikter. *"[---] idag handlar det bara om ekonomi [---]"* *"Ska man prata om stress och uttröttnings, så är det detta som tär mest"*

#### *Förmåga att våga ta tag i konflikter:*

I exemplet med läkarsekreterarna visar hon förmågan att ta tag i konflikter: *"Det var några läkarsekreterare som inte ville arbeta i receptionen [---]"* *"[---] de fungerade inget vidare i personalgruppen heller."* Vi kan inte finna några indikationer i berättelsen på att hon är rädd för att ta tag i konflikter. Vid ett tillfälle säger hon sig vara mindre nöjd med hur hon handlade. I slutet av en planeringsdag beskriver hon hur hon inte bemästrade situationen då läkarna åter började prata om sina arbetsförhållanden. I efterhand säger Eivor att hon: *"[---] skulle ha gått in och stoppat läkarna och sagt: 'nu är vi trötta, vi slutar för idag'"* Hon var trött efter två bra dagar och blev överrumplad när diskussionen kom upp. Det är mänskligt att inte orka jämt och hon såg konsekvenserna av att inte ta tag i och våga sätta stop i rätt tid. *"Så här i efterhand ser jag det som ett misslyckande."*

#### *Förmåga att hantera men inte lösa:*

Hon hanterade det som kommer upp och löste det tillsammans med de inblandade. I ett exempel berättar hon om att flera ur personalgruppen ville att Eivor skulle agera domare. Medarbetarna ville slippa ta tag i det själva men Eivor insisterade på att de själva skulle hantera situationen.

*”Personalen hade tydligen inte lärt sig att själva föra dialog med varandra, utan förväntade sig att jag skulle föra den åt dem!”* Detta förhållningssätt väckte aggressioner vilket Eivor fick ta emot. Hon ger vidare ett exempel på ett hanterande där en av läkarsekreterarna fick ett eget rum. Detta löste inte själva problematiken men det förbättrade situationen. *”Det fungerar jättebra. Hon gör ett bra jobb och är nöjd med att få vara ifred. Så kan man också hantera konflikter.”*

Genom att Eivor delar in personalen i professionsgrupper blir var och en mer synlig, fler vågar också tala och ta plats. I dessa grupper kan hon ta upp det som är aktuellt för respektive yrkesgrupp. Exempelvis samtalar hon tillsammans med läkarna om att hitta ett sätt som bättre kan få deras arbete att fungera. *”I samtalet prövar jag att luckra upp rädslan och visa på vinsterna med att kunna lämna ifrån sig vissa delar.”*

*Förmåga att kunna lämna ifrån sig:*

Eivor har kontinuerligt under sin tid som chef haft tillgång till handledning. Genomförandet av handledning för all personal kan också ses som sätt att lämna ifrån sig. Hon kan inte göra allt. *”[---] jag kan inte ge vad 45 personer behöver.”* Övrigt i berättelsen framkommer inga exempel på att Eivor lämnar ifrån sig eller ber om hjälp.

*Förmåga att se sig själv, sina medarbetare och organisationen*

Hon har även stor förmåga och vilja att se sig själv och organisationen som helhet. Detta visar hon genom sin attityd till förändring. *”Jag har märkt, att om jag ska få igenom en förändring, måste jag själv föregå med gott exempel [---]”* En annan viktig del i hennes arbete är att ha kontakt med personalen. *”En mycket viktig del i mitt arbete är att ha kontakt med och se till min personal.”* *”Jag går alltid en runda på morgonen och säger ”god morgon.” [---] på eftermiddagen, tar jag ett varv och tackar för idag.”* Hon försöker vara ute på avdelningen så mycket hon kan och inser vikten av att vara tillgänglig för smådiskussioner i korridorerna. Hon har också öppet hus en dag i veckan där alla som vill kan komma med sina problem.

*Vad gör Eivor för att förebygga konflikter?*

I början av sitt arbete på enheten införde Eivor många och täta möten. Hon gav personalen arbetsuppgifter som de fick diskutera och ge lösningsförslag på, uppgifter. *”Det var uppgifter som inte var så jobbiga, men som handlade om att kunna gå utanför sin yrkesroll.”* Detta tolkar vi som ett preventivt handlande. *”I början hade jag stora arbetsplatsmöten där alla var med men det blev så inriktat på läkarna.”* Hon tittade efter vad personalgruppen behövde för att fungera bättre. *”Jag fick dela in personalen i professionsgrupper”*. Hon har själv tillgång till handledning men har också sett till att varje profession får handledning.

Eivor arbetar för att få lägga in fyra timmar egen tid för alla i personalgruppen. *”Det ska vara fri tid till reflektion, hinna läsa artiklar och sätta sig in i utvecklingen inom sitt område.”* Hon vet inte om det kommer att bli verklighet men hon anser att det är av största vikt för att hennes personal ska orka jobba, vilja stanna kvar.

Eivor har också varit med och bildat ett lokalt nätverk som hon upplever är väldigt bra. *”Vi stöttar varandra och hämtar inspiration.”*

*Vad anser Eivor att hon behöver för att kunna hantera konflikter på ett bra sätt?:*

För Eivor handlar det väldigt mycket om att se sig själv i konflikter. *”För mig handlar det väldigt mycket om att se mig själv i konflikter, att kunna förhålla mig på ett sådant sätt att jag*

*behåller min förmåga att se vad som händer.” Hon säger att hon skulle behöva verktyg för att kunna ställa sig utanför och se hur den egna reaktionen är eftersom: ”Konflikthantering är något vi alla är rädda för. Det är ett stort orosmoln som är svårt att tackla, för det rör de personliga känslorna.”*

\*\*\*

Vi har nu tolkat våra berättelser genom de kriterier vi valt för ändamålet. I nästa kapitel ska vi i berättelseform redogöra för våra analyser av tolkningarna.

## 5. Analys

### 5.1 En lek med roller

Vi har hittills efter bästa förmåga försökt följa de regler som finns när det gäller korrekt C - uppsatsförfarande. Nu när vi har kommit fram till analysdelen, har vi förstått det som att det är fritt fram för oss att förhålla oss lite friare. När vi presenterar våra analyser av de fyra chefernas berättelser, lutar vi oss emot vår narrativa ansats, vilken tillåter oss att bli aktiva medberättare. Vi föreställer oss därför att vi (författarna) haft långa samtal med våra chefer där vi delgett dem vad vi hört dem berätta, och hur vi tolkat deras berättelser. Nu leker vi att vi ikläder oss rollerna av Karin, Bente, Urban och Eivor, och reflekterar över vad de tagit till sig av samtalen vi haft med dem. Här kommer deras/våra reflektioner/analyser.

#### 5.1.1 Karins reflektion

**D**et är mycket som blivit tydligt för mig nu. Jag märker hur jag hela tiden försöker undvika konflikter, både mina egna inre konflikter, konflikterna mellan mig och medarbetarna, konflikten mellan Elisabeth och mig och – inte minst – konflikten mellan mig och Per. Ja, jag ser tydligt att jag har en konflikt med honom. Jag tycker att han är en feg skit. Han borde stå upp mer för mig och var tydlig mot Elisabeth. Det är för att han är så mesig som konflikten mellan kulturredaktionen och nöjesredaktionen får hålla på år ut och år in. Det gör mig faktiskt förbannad när jag tänker på det. Dessutom irriterar det mig att han inte ger mig feed-back. Hur i helvete ska jag veta om jag gör ett bra jobb om jag aldrig får feed-back? Och inte får jag handledning heller. Gud vad arg jag blir när jag tänker på det. Faktum är att jag inte ens har fått en riktig arbetsbeskrivning. Vad är det jag förväntas göra egentligen? Nu slår det mig att Elisabeth kanske har samma problem med Per som jag har? Tänk om det är så? Jag kanske skulle prata med henne om detta? Hur det än är, måste jag våga vara tydligare mot henne. Hon har ingen rätt att sitta på sina höga hästar och köra med mig och mina medarbetare. Jag måste faktiskt ta upp det här med Per också, han får säga vad han vill!

Jag har också fått klart för mig att det är svårt att plötsligt bli chef över medarbetare som i alla år varit ens arbetskamrater. Det är klart att det måste ta tid att vänja sig vid det nya, både för dem och mig. Det handlar ju om att vi får helt nya roller gentemot varandra. Tycker nog Per kunde ha förberett mig på det. Han kanske inte tänkte på det? Men borde han inte vara medveten om det? Han är ju ändå redaktionschef!

Tycker det är jobbigt att hamna mitt emellan Per och mina gamla arbetskamrater. Jag vill ju göra ett bra jobb, men hur jag än gör så får jag inte till det. Och dessutom säger ju Per aldrig något. Jag får gissa mig till om jag är på rätt spår. Nej, jag måste ta ett snack med Per, det här går bara inte. Jag kan inte ha det så här.

Och så det här med förändringarna. Det faktiskt inte så lätt att vara den som ska genomföra alla dessa förändringar, även om jag tycker att de är bra. Medarbetarna gillar dem inte alls, de tycker det var bättre förr, de vill ju göra som de alltid har gjort så de protesterar högljutt. Så här i efterhand tycker jag nog Per kunde ha stöttat mig lite mer i detta. Det är ju lätt för honom att sitta där och säga att nu ska vi göra så här istället... snacka går ju, men det är ju jag som ska göra skitjobbet.

På ett sätt kan jag förstå varför medarbetarna blir förbannade på mig. De tycker nog inte att jag riktigt står upp för dem, och det gör jag ju inte heller. Inte till 100 %. Jag tycker faktiskt att de är ganska trista och initiativlösa, så det är svårt för mig att stå upp för dem. Ändå försöker jag ju göra det bra. Men det är svårt. Kanske har jag för höga förväntningar både på mig själv och medarbetarna. Egentligen gillar jag inte att bestämma, och det måste man ju när man är chef. Jag skulle önska att jag kunde samarbeta mer med medarbetarna, för det funkar inte riktigt. De vill att jag ska ryta i och säga att nu gör vi så här, och det har jag svårt för.

Jag har förstått att jag är ganska konflikträdd, i alla fall här på jobbet. Jag fattar inte varför man måste bråka om allting, det är så jobbigt. Jag vet inte om jag vill fortsätta vara chef. Jag skulle nog passa bättre i ett arbetslag där vi samarbetade om allting och jag slapp yttersta ansvaret. Men å andra sidan, det kanske kan bli bättre om jag vågar ta tag i saker och ting med Per och även Elisabeth. Jag ska göra det. Jag har ju inget att förlora egentligen.

### 5.1.2 Bentes reflektion

**D**et här med att vi är en platt organisation är inte lätt, det är helt klart. Folk klarar ju inte av att vara medbestämmande, ändå vill de bestämma hela tiden, fast inte fullt ut, inte när det väl gäller, och inte när de måste... Det är så paradoxalt, det är som om medarbetarna *vill* att vi ska bestämma över dem. Men varför jobbar de här då? De vet ju vad som gäller. Eller är det så att någon måste dra upp riktlinjerna och hålla ramarna på en arbetsplats? Kanske blir det *för* fritt annars? Kanske är det just friheten som skapar en sådan röra... och ångest, just det, det är som om en del inte klarar av friheten, den ger dem ångest. Fast det kan ju vara bra också, då måste man ju ta tag i sig själv och titta lite på varför man har ångest... Men det kanske inte bara handlar om att ta tag i sig själv, kanske har det att göra med organisationsformen. Jag måste prata med Hans-Christian och styrelsen om det här. Men nu kom jag av mig, var var jag, jo, om vi nu ska gå in och bestämma, då är vi ingen platt organisation längre, då blir vi ju en vanlig, hierarkisk organisation, och det vill vi inte. Eller är det kanske det som många medarbetare vill? Kanske är det så att den platta strukturen *skapar* alla dessa konflikter? Det är nog sådant man får ta när man valt den organisationsform vi har. För övrigt är vi ganska bra på att hantera konflikterna när de kommer, så det gör ju inte så mycket, tycker i alla fall jag. Fast det tar ju fruktansvärt mycket tid. Och många medarbetare tycker ju att det är jobbigt... Men ändå... det är intressanta frågor det här.

Kanske skulle vi prata mer om det här med konflikthantering i alla fall. Kanske skulle vi ha något system av något slag, jag vet inte riktigt... men det skulle vara bra om alla var överens om vad som gäller när det är konflikt, vem man ska vända sig till och så och vad man ska göra. Får ta upp det på nästa möte. Kanske skulle vi ha konflikthantering som ämne också. Då skulle medarbetarna behöva lära sig mer om konflikter och konflikthantering. Det skulle vara bra för alla, medarbetare, elever och oss.

På ett sätt skulle det nog vara lättare att vara chef i en hierarkisk organisation. Då skulle rollerna vara tydligare. Det skulle vara lättare att leda. Men jag skulle inte gilla att sitta där på mina höga hästar och domdera dagarna i ända. Jag gillar det här stötandet och blötandet, även om det tar mycket tid och energi. Vi kommer nära varandra, och många av de beslut vi kommer fram till är verkligen förankrade hos både medarbetarna och oss. Men kanske skulle det gå att kombinera det platta och det hierarkiska på något sätt. Det skulle kanske spara tid?

Jag tänker i alla fall se till att jag får handledning nu. Jag fattar inte att jag inte krävt det tidigare. Jag vet ju att det inte skulle vara några problem för mig att få det. Det är som om jag tyckt att det räcker med Hans-Christian. Men det gör det inte. Jag behöver egen tid, bara för mig, och det tänker jag se till att få!

### 5.1.3 Urbans reflektion

**J**ag ser ännu tydligare nu att jag inte är rädd för konflikter. Däremot är det jobbigt när jag blir ifrågasatt av medarbetare, det känns så orättvist och sårande. Jag vet ju vad jag gör!

Jag tycker det är roligt att vara chef, gillar att få bestämma. Jag anser verkligen att det är min uppgift att avgöra vilka frågor som är relevanta att diskutera och vilka som inte är det. Det är mitt ansvar som chef att bespara mina medarbetare jobbiga diskussioner som kan leda till helt onödiga konflikter. Därför känns det lite orättvist att jag anses ha dominant ledarstil. Jag gillar verkligen min personal, gillar att snacka och samarbeta. Det är väl inget fel att bestämma? Jag ser det som en enorm tillgång, att jag inser kafferasternas betydelse, det löser mycket. Sen ser jag till att anställa folk som passar in här i vårt team, det är grunden för att kunna skapa ett bra klimat. Det är därför vi inte behöver ha en massa kurser i konflikthantering här, vi fixar det själva. Vi ska visserligen ha en kurs i vuxendialog, som både ska tillföra gruppen och våra möten med människor som söker sig hit, men det tycker jag är en seriös satsning. Det ska ha med våra arbetsuppgifter att göra. Vi måste spara vår energi till viktiga frågor, som vårt varumärke till exempel.

Jag tycker vi har en bra organisation. Jag har ledningsgruppen och kyrkorådet som stöd i mitt beslutsförfarande så ensam känner jag mig inte. Det är inget problem för mig att sedan ta beslutet själv, jag kan ta dom reaktioner som kommer. Jag gillar som sagt att bestämma, gillar att vara i toppen på hierarkin. Fast min handledningsgrupp känns verkligen värdefull, speciellt nu sen vi inte har någon handledare som leder det hela. Det är så skönt att få prata av sig med sina kollegor. Allt detta sammantaget gör att jag inte anser att vi behöver något mer, vi har det bra som vi har det.

#### 5.1.4 Eivors reflektion

Jag ser att mina ord och handlingar hänger ihop. Det känns bra. Det är klart att det är mycket som händer på min arbetsplats, mycket som är jobbigt. Det finns mycket jag skulle vilja slippa, men det är så det är här i livet, speciellt på ett sjukhus. Jag har en stor personal och vi jobbar med att ta emot människor så det är klart att det uppstår friktioner och motsättningar. Vi är inte lyckliga som jag brukar säga, men vi är levande.

Det som gör att det funkar så bra som det ändå gör, är att jag tack vare min ålder har hunnit tillägna mig massor av kunskaper och erfarenheter. Jag ser hur viktigt det är att inte vara rädd! Varken för det som händer mellan mig och mina medarbetare eller relationerna med mina överordnade.

Fast det som är värst och som känns helt omöjligt det är de strukturella konflikterna. Jag skulle inte orka fortsätta om det inte var för att själva jobbet är så roligt. Det är ett så stort glapp mellan verkligheten här hos oss och landstinget och stadsdelsförvaltningen. Med friare händer skulle vi kunna ge bättre vård, i längden spara pengar och få personalen att må bra och vilja stanna. Det fattar inte de som bestämmer, och det gör mig så förbannad. Herregud vad många brister jag ser i systemet. Det är absolut det mest konfliktskapande för mig. Jag slits mellan att leva upp till alla ekonomiska krav och att se till att verksamheten fungerar. Men om det gäller att ta strid så väljer jag verksamheten, min personal. De får väl avskeda mig med motivering ”satkärring” då.

Ibland känns det som om det hade varit bättre att inte vara så insatt, nu vet jag vad jag håller på med och jag vet vad jag tycker. Jag ser hur svårt, ja nästan hur omöjligt det är att kunna få arbeta under rimliga omständigheter. Konflikter inom gruppen är ”a piece of cake” i jämförelse med detta. Fast när jag ser så mycket som har hänt på de här åren som jag arbetat på den här vårdcentralen känner jag mig stolt. Jag har så mycket bra folk omkring mig. Jag tänker fortsätta med att utveckla den här arbetsplatsen, kämpa för att min personal ska få ha en rimlig arbetsbelastning. Jag kommer inte att ge mig. Jag ser tydligt att jag måste stänga av den konflikt jag upplever gentemot mina chefer och alla politiska beslut och satsa min energi på verkligheten här på vårdcentralen. Annars kommer jag inte att orka. situationen. Hon har även stor förmåga och vilja att se sig själv, sina medarbetare och organisationen som helhet.

\*\*\*

Vi fortsätter nu analysen utifrån två olika perspektiv, nämligen mellanchefsperspektiv och verksamhetschefsperspektiv. Vidare tittar vi på värdet av handledning samt belyser fördelar och nackdelar med delat ledarskap i en platt organisation.

## 5.2 Mellanchefsperspektiv

### 5.2.1 Mellanchefproblematik

Efter att ha talat med fyra olika chefer, en mellanchef, två verksamhetschefer och en verksamhetschef med delat ledarskap, ser vi att mellanchefen, Karin, är den som har minst utvecklad förmåga när det gäller konflikter och konflikthantering. Mellanchefsrollen har särskilda svårigheter såsom dubbla lojaliteter och begränsad legal makt. Mellanchefer rekryteras ofta från personalgruppen, vilket kan medföra rollkonflikter. Det tar tid att komma in i chefsrollen och den nya positionen kan medföra utanförskap och ensamhet. De forna

arbetskamraterna kan ha problem med att acceptera att ”en av dem” fått chefsjobbet. Kanske var det konkurrens om tjänsten, kanske var den eftertraktad av många i personalgruppen.

### **5.2.2 Mellancheferns behov – tydlig arbetsbeskrivning, återkoppling och handledning**

Det är viktigt att den nya chefen får en klar och tydlig arbetsbeskrivning samt hjälp, stöd och regelbunden återkoppling av sina överordnade. Vår mellanchefer Karin nämnde flera gånger att hon egentligen skulle vilja träffa sin chef oftare för respons och återkoppling. Hon kände dock att hon inte kunde det, för det skulle ”se konstigt ut”. Det är viktigt att chefer förbereder, stöder och backar mellanchefer i den nya rollen. En mentor kan också vara ett gott stöd, särskilt den första tiden, liksom handledning eller coaching. Mellancheferen i vår uppsats upplevde sig vara i akut behov av handledning men såg ingen möjlighet att få det på sin arbetsplats. Hon var därför beredd att själv bekosta sin egen handledning. En annan viktig stödfunktion är nätverkande med andra i samma position. Detta stöd kan vara värdefullt för chefsidentiteten, inte minst för nya chefer.

### **5.2.3 Mellancheferns konflikthantering**

Som tidigare nämnts, var mellancheferen den av våra chefer som hade minst utvecklad förmåga när det gäller konflikter och konflikthantering. Verksamhetscheferna hade betydligt större förmåga när det gällde alla fyra förmågorna. Det är inte så konstigt tycker vi. Verksamhetscheferna är oftast äldre, mognare och har mer kunskap och erfarenhet. De har gått några varv med sitt ledarskap, har sett vad som fungerar och vet ungefär hur de vill leda. Sannolikt har de stött på ett antal konflikter på arbetsplatser genom åren, som de tvingats ta tag i. Mellanchefer däremot är ofta yngre. Kanske är chefsjobbet deras första erfarenhet av att leda. De har antagligen mindre kunskap när det gäller konflikter än sina äldre kollegor, och är mer osäkra och vilsna när det gäller att hantera konflikter. Mellancheferen i vår uppsats satt fast i en lojalitetskonflikt, vilket kan vara oerhört splittrande och tärande: *who’s side are you on...?* Vi tror att den här typen av konflikt är mycket vanligt på mellanchefernivå, då mellanchefer oftast har dubbla lojaliteter. Det är en svår sits, och detta problem måste uppmärksammas och hanteras, annars riskerar mellanchefer att bränna ut sig eller sluta sina jobb i ännu högre grad än de idag redan gör.

## **5.3 Verksamhetschefsperspektiv**

Att vara verksamhetschef innebär att man är i toppen av en hierarki. Visserligen finns det instanser ovanför som har större makt och befogenheter, men ansvaret över själva verksamheten vilar enkom på verksamhetschefen. Vi konstaterar utifrån våra intervjuer att verksamhetschefer ofta är lite äldre. Man har jobbat sig upp genom hierarkin, fått insikt och erfarenhet om organisationens alla delar vilket gör att man blir mera kompetent. Den kompetensen leder till att man kan få förtroendet att leda en hel verksamhet.

Eivor betonar att hennes ålder och erfarenhet skapar trygghet i hennes roll som chef. Hon behöver inte vara rädd om sin karriär längre vilket gör henne mer orädd för vad andra ska tycka om henne. Hon anser också att det är viktigt att verksamhetschefer har såväl empati för verksamheten som insikt och förståelse för organisationens alla delar.

Nackdelen med att ha ett verksamhetsansvar är den ensamhet det medför. Urban uttrycker just att det är ensamt att vara i toppen men finner själv ingen större svårighet i det. Han använder sig av kyrkorådet och handledningsgruppen som bollplank men axlar uppgiften att det är han som sist lägger handen på de beslut som måste tas. Eivor upplevde att hon blivit mer utsatt sedan hon blivit den som fått uppgiften att fördela löneförhöjningarna.

Vi konstaterar att verksamhetschefer får mer och mer skyldigheter samtidigt som friheten minskar.

Vi konstaterar även att verksamhetschefer oftast inte rekryteras internt. Att vara verksamhetschef kräver en bred kompetens vilket gör att man måste vända sig utåt för att skaffa sig en person med erfarenheter av att just leda en organisation. Detta gör att verksamhetschefen ofta är en ny person för personalgruppen. Fördelen med komma in som ny är att man aldrig har varit ”en i gänget”, man behöver inte byta roll. Att komma utifrån med nya fräscha kan också bli en tillgång för organisationen. Nackdelen kan vara att personalen inte alltid uppskattar denna fräscha energi utan bjuder motstånd. Det kan uppfattas som ett hot mot invanda och inarbetade arbetssätt. Reaktionen som: ”Är det vi gjort tidigare inte bra?” eller ”Hon ska minsann inte komma hit och ändra på något” kan exempelvis komma.

En annan viktig aspekt av att vara verksamhetschef är att man måste gilla makt, tycka om att vara den som håller i tyglarna. Man har ansvaret och friheten att bestämma över mycket och det måste man acceptera. Gillar man inte det så är det ingen bra idé att söka en tjänst som verksamhetschef. Man måste också ha visioner. Att befinna sig i toppen av en hierarki kräver att man tar ledningen, ser framåt och förklarar de visioner man har och som man anser kommer att gynna organisationen.

#### **5.4 Några ord om handledning**

Av våra fyra chefer hade de båda verksamhetscheferna tillgång till regelbunden handledning. De ansåg båda att det var mycket viktigt för dem. I handledningen fick de chans att förutsättningslöst ventileras stor som smått och få återkoppling. Chefen med delat ledarskap hade inte tillgång till, men ville gärna ha handledning. Mellancheferna var i skriande behov av handledning, men kunde inte få det. Vi tycker att det är bra att verksamhetscheferna ser till att skaffa handledning, och vi anser att det är ett problem att mellancheferna inte har samma, självklara rätt till det. I våra samtal har vi sett att alla chefer upplever handledning som näst intill livsviktigt. Vi antar att kostnaden för handledning torde vara försumbar för företag och organisationer om man jämför med vad det kostar när chefer slutar eller bränner ut sig. Mer handledning till chefer i allmänhet, och till mellancheferna i synnerhet alltså!

#### **5.5 Delat ledarskap i en platt organisation**

Att dela ledarskap är en inte så ofta förekommande modell. En av våra chefer, Bente, som arbetar som rektor i en platt organisation delar ledarskap. Den andre chefen har dock den legala makten och det yttersta ansvaret. Delat ledarskap har fördelar och nackdelar. Fördelarna är bl.a. att man inte är ensam på toppen. Man har alltid någon att bolla saker och ting med. Å andra sidan har inte Bente samma legala makt som sin kollega. På så sätt är hon både verksamhetschef *och* mellanchefer, en roll hon inte har några större problem med att hantera.

Att arbeta i en platt organisation verkar passa vissa, men inte alla. Bente ondgör sig över de medarbetare som inte vill axla det ansvar som krävs. Hon tycker att det är bättre att de väljer en ”vanlig”, hierarkisk organisation om de vill bli ”daddade”. Vi tycker oss skönja vissa svårigheter med den platta organisationen. Stor delaktighet och mycket medbestämmande kräver engagerade medarbetare. Kanske inte alla vill ge så mycket av sin tid och energi till jobbet. Ska de då söka sig någon annanstans? Eller kan den platta organisationen famna även de medarbetare som är i behov av fasta ramar, tydliga riktlinjer, klar struktur *och* medbestämmande? Vi tror att det är möjligt, och vi gissar att denna variant av den platta organisationen kommer att bli alltmer vanlig i framtiden.

Bente är precis som Karin internt rekryterad. I Bentes platta organisation hämtar man alltid en av de två rektorerna från personalgruppen, och tjänsten löper över sex år. Alla vet det, och därför var det inte så svårt för Bente och hennes forna medarbetare att acceptera henne i den nya rollen. Ändå tog det lite tid för Bente att komma tillrätta. Hon har dock inte upplevt samma svårigheter som Karin.

## 5.6 Framtidens konflikthantering

Björn Nilsson menar att chefer idag i allmänhet är bra på konflikthantering. Ledarskapsutvecklingskurser har lett till att chefer skaffat sig en större handlingsberedskap. Hur kommer då framtidens konflikthantering att se ut?

Björn Nilsson tror att framtidens chefer allt mer kommer att behöva avlastas från att hantera medarbetares konflikter, för de kommer helt enkelt inte att ha tid till det. Vem ska då ta över ansvaret? Hur ska det gå till? Björn Nilsson säger i sin berättelse att chefer allt mer kommer att ”trimma” sin personal, se till att konflikthanteringskunskap även når ut medarbetarna. Konsekvensen av detta innebär dock inte att konflikter kommer vara ett minne blott. Nej, det kommer med all sannolikhet inte att skapas färre konflikter i framtiden. Han kallar dagens organisationer för anorektiska. Personaltätheten bantas vilket leder till att färre människor måste göra mer. Detta skapar stress och uttrötning. Risken är då stor att det i sin tur leder till irritation och missförstånd vilket i sin förlängning blir till konflikter.

Han anser vidare att vi idag mest har interpersonella konflikter inom grupper men att vi i framtiden kommer att få se fler och skarpare gruppkonflikter som bottnar i en identitetsproblematik. Han menar att vårt samhälle idag överlag präglas av en *personlig identitet* som är skörare och mer fragmentiserad. Den svagheten behöver kompenseras vilket vi gör genom att stärka vår *sociala identitet*, d v s vi söker oss till grupper som ger en stark identitet. Konflikter mellan grupper *kan* ha en stärkande effekt, lite smågnabb mellan vår avdelning och dom där borta skapar en positiv och konstruktiv grupptillhörighet. En vänskaplig fotbollsmatch mellan avdelning 4 och avdelning 12 kan neutralisera den eventuella spänning och konkurrens som finns.

Det farliga är när två grupper vet om varandra men inte samspelar. När exempelvis grupper ställs mot varandra ur ett ekonomiskt perspektiv där konkurrensen handlar om att vinna eller försvinna. Vilken avdelning ska få vara kvar? Vem presterar mest? Behovet av att söka sig till grupper med stark identitet har vi redan fått erfara ute i samhället, exempelvis med ett antal fotbollssupportsgrupper i Sverige och bland vissa etniska grupper runt om i världen.

Framtiden i organisationerna ser alltså sammanfattningsvis ut så här:

- Chefen kommer inte att ha tid att i samma utsträckning hantera medarbetares konflikter
- Färre gör mer och mer i organisationerna
- En svagare personlig identitet gör att man kompenserar genom att stärka sin gruppidentitet vilket i sin tur riskerar att skapa skarpa gruppkonflikter

Vi menar att en lösning för dessa dystra framtidsutsikter är att öka kunskapen och medvetenheten om konflikter och konflikthantering. Inte bara för chefer utan ut i organisationen, ut till medarbetarna.

## 6. Slutord

Trots att chefer använder  $\frac{1}{4}$  av sin arbetstid till att hantera samarbetssvårigheter och arbetsplatskonflikter, är medarbetare inte nöjda. Så många som 60 % är missnöjda med chefernas konflikthantering. Och visst, många chefer är konflikträdna och väljer att blunda istället för att agera vilket kan få katastrofala följder för medarbetare om det vill sig illa. Många chefer saknar också adekvat konfliktkunskap och vet helt enkelt inte när och hur de ska gå till väga för att ingripa i tid. Och ja, chefer har alltid det yttersta ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön, vilket givetvis inkluderar konflikthantering. Men är det verkligen realistiskt att tänka sig att chefer ensamma ska ha ansvar för konflikthanteringen på arbetsplatser? Vi tycker inte det. Efter att ha lyssnat på fyra chefers berättelser om hur de ser på konflikter och konflikthantering, hävdar vi att de gör ett bra jobb. Deras konfliktkunskap och konflikthanteringskompetens varierar, men med undantag av mellanchefer har cheferna tillgång till alla de fyra förmågor vi använt som mätinstrument. Alla lägger de ner mycket tid på att reflektera över hur de hanterar konflikter, och hur de kan bli ännu bättre på det. Frågan är vad som ska till för att medarbetare ska bli mer tillfreds när det gäller chefers konflikthantering?

- Kanske måste chefen släpp taget om sin roll som den ”allsmäktige konflikthanteraren”? Visst, chefen har, och ska ha ansvaret för att konflikthanteringen fungerar på arbetsplatsen, men det betyder inte att *hon själv* alltid ska hantera alla konflikter. På lång sikt är det både orimligt och ohållbart, och dessutom har chefer annat att göra än att hålla på med samarbetssvårigheter och konflikter jämt och ständigt.
- För att få konflikthanteringen att fungera på jobbet, måste chefen släppa in medarbetarna i konflikthanteringsarbetet och öka medarbetardelaktigheten och medarbetaransvaret.

Vad kan då chefen göra? Vad ska till för att hjälpa medarbetare att bli bättre på konflikter och konflikthantering?

- Först och främst: föregå med gott exempel –learning by doing!
- Fråga sig: Vad behöver just vi på just den här arbetsplatsen? Hur kan vi få det att funka bättre?
- Låta införa ett för arbetsplatsen skräddarsytt konflikthanteringssystem (KHS) utifrån de behov som finns.

På lång sikt kan detta skapa konfliktmedvetna chefer *och* medarbetare som *tillsammans* arbetar för en trivsamt arbetsplats med god psykosocial arbetsmiljö.

Frågan är: kommer medarbetare att vilja lära mer om konflikter och konflikthantering? Kommer de att välkomna införandet av ett KHS? Kommer de att vilja ta sin del av ansvaret för en bra arbetsmiljö? Eller *vill* de ha någon att skylla på när det blir problem? Kanske är det så för vissa. Vi tror ändå att de flesta medarbetare ser fram emot ökad delaktighet när det gäller konflikthanteringen på arbetsplatser. Då framtidens chefer inte kommer att ha möjlighet att lägga så mycket som  $\frac{1}{4}$  av sin arbetstid på att hantera konflikter på jobbet, blir medarbetare så småningom *tvungna* att ta större ansvar. Vi tror att det är bra och vi ser det som en väg att mot mer kreativa, utvecklande arbetsplatser där konflikter är något normalt som *alla* kan hantera

## Referenslista

Arum Andersen, Jon (1989) *Helhetlig ledelse*. Norge: Tano.

Brodal, Hans och Nilsson, Leif (1999) *Konflikter – vad vill de lära oss?* Järna: Balders förlag.

Byreus, Kathrin (1990) *Du har huvudrollen i ditt liv* Stockholm: Liber AB

Dahlbom-Hall, Barbro (1996) *Lära kvinnor chefa män*. Stockholm: Natur och Kultur.

Ekstam, Kjell (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ekvall, Göran (1996) *Navigatör och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.

Engquist, Anders (1999) *Förstånd och missförstånd*. Stockholm: Prisma.

Glasl, Friedrich (1999) *Confronting conflict*. Wiltshire: Hawthorn Press.

Gordon, Kurt (1998) *Professionella möten* Natur och kultur ?????

Heider, John (1985) *Ledarskapets Tao Lao Tzus Tao Te Ching anpassad till en ny tid*. Helsingborg: W&W.

Hyden Lars-Christer och Hyden, Margareta, red. *Att studera berättelser samhällvetenskapliga och medicinska perspektiv* (1997) Falköping: Liber.

Jordan, Thomas & Lundin, Titti (2001) *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*. Göteborg: Centrum för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Denna rapport finns tillgänglig på <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela, (1996) *Konflikter Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur.

Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur

Maltén, Arne (1998) *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson Björn/Waldemarsson Anna-Karin (1990) *Kommunikation – Samspel mellan människor*. Natur och kultur

*Training Manual in Community Mediation Skills*. Bristol: Mediation UK.

### **Referenser hämtade från nätet**

Hanthe, Peter *Relationskompetens* [www.http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/](http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/)

Jordan, Thomas *Behöver din organisation ett konflikthanteringssystem?* <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

Jordans, Thomas Intervjuer med organisationskonsulterna Kjell Ekstam, Ulla Bäckmark och Lennart Nilsson. <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

### **Vi har också använt oss av:**

Intervju med Björn Nilsson, se bilaga 2.

## Bilagor

### Bilaga 1 Intervjumall

- Presentera oss
- Tacka för medverkan
- Ca 1 ½ timma. Är det ok?
- Jag intervjuar, tar lite stödanteckningar, bandspelare som stöd så att jag kan koncentrera mig på samtalet. Bandet förstör vi efter att uppsatsen är klar. Carina-Maria är back-up.
- Alla personer vi intervjuar kommer att vara anonyma och godkänna den ”täckmantel” vi går ut med i uppsatsen. Vi undrar om det är ok för dig att du benämns som ”*chef för en vårdcentral i en mellanstor stad*”. Om inte, vad?

- Har du några frågor?

## Intervjufrågorna

1. Övning – associera fritt kring begreppet konflikt.
2. Beskriv en konfliktsituation på din arbetsplats där du själv var en av parterna då du kände dig nöjd med hur du agerade. *Följdfrågor: Vad hände? Vad gjorde du? Hur gjorde du? Berätta mer!*
3. Beskriv en konfliktsituation på din arbetsplats där du själv var en av parterna då du kände dig mindre nöjd med hur du agerade. *Följdfrågor: Vad hände? Vad gjorde du? Hur gjorde du? Berätta mer! Nu i efterhand, har du tankar om hur du skulle gjort istället?*
4. Beskriv en konfliktsituation på din arbetsplats där du inte var inblandad då du kände dig nöjd med hur du agerade. *Följdfrågor: Vad hände? Vad gjorde du? Hur gjorde du? Berätta mer!*
5. Beskriv en konfliktsituation på din arbetsplats där du inte var inblandad då du kände dig mindre nöjd med hur du agerade. *Följdfrågor: Vad hände? Vad gjorde du? Hur gjorde du? Berätta mer! Nu i efterhand, har du tankar om hur du skulle gjort istället?*
6. Reflektera fritt kring om det finns något du skulle behöva för att bli ännu bättre på att hantera konflikter på din arbetsplats.

Tack för din tid. Går det bra om vi hör av oss ifall vi behöver komplettera intervjun?  
Vi kommer att sända dig ett exemplar av uppsatsen nä vi är färdiga.

## Bilaga 2

### 8.2.5 Björns berättelse

Jag har en positiv bild av chefers förmåga att hantera konflikter. Visst, ibland kan man kanske hitta lite konstigt folk på chefsnivå, speciellt ju högre upp i organisationen man kommer men jag anser att chefer i allmänhet är bättre på konflikthantering nu än för tio år sedan. Dom har en större beredskap. De ledarskapsprogram som finns satsar mycket på kommunikation, reflektion och vikten av att ha handledare, i alla fall för chefer på lägre nivåer som har med folk att göra.

När chefer/ledare själva får bestämma över innehållet på kurser är det nästan alltid kommunikation som efterfrågas, men intresset har börjat glida över till konfliktkunskap.

På 70-80 talet skulle chefer säga ”Jag har inga konflikter på min arbetsplats” Jag är ingen svag chef, jag tillåter inget sånt” Dom som pratade ansågs vara kärringar. Inom industrin idag finns inte den synen längre. Det är vanligt att man har mjuka dagar då man stänger

produktionen för att bara sitta ner och prata. Jag minns en hårdför äldre chef som när han fick höra att man skulle dra in på de mjuka dagarna sa ”Våra mjuka dagar tar ni ta mig fan inte ifrån oss”. Wow, då har man verkligen insett värdet av att få tid till att prata!

Modeller tror jag inte på, speciellt inte dom som ligger ute på nätet. Det är populärpsykologi, enkla nivåer. Jag har mött en hel del konsulter som har ett väldigt ytligt arbetssätt. Man har en modell som man berättar om och säger ”så här ska ni göra”, det är allt man har.

Det finns chefer som är ganska raka och som säger ifrån. Dom vill inte ha något dravel och det tycker jag är väldigt bra, det finns så mycket floskler och lättköpta sanningar. Dom kanske är duktiga estradörer, bra på att förföra. Det låter fint och är underhållande i stunden och det håller för en dag men vad gör man med det sen, hur ska vi gå vidare? Så tror jag inte man ska jobba med chefer. Man ska jobba konkret, med rollspel och konkreta situationer, komma in på värderingar, utmana, ifrågasätta. Det tror jag är utveckling. Jag tror det kommer ett naturligt tänkesätt ut av det.

Om man överhuvudtaget ska bli chef behöver man ha en något sådär stabil personlighet och en vettig människosyn, annars går det inte. Hon måste vara lyhörd och ha tillräckligt med kunskaper för att kunna se när en konflikt är på gång, kunna tolka konfliktyttringar. Erfarenhet och sunt förnuft är andra kvalitéer som underlättar när det gäller att avgöra vilka konflikter som ska hanteras och vilka som kan lämnas därhän. Man måste inse att alla konflikter inte går att lösa, men att dom kanske måste åtgärdas på något sätt. Intrapersonella konflikter kanske inte kan lösas men om det innebär konsekvenser för relationerna på exempelvis en avdelning måste de åtgärdas på något sätt.

Sen måste ord och handling stämma överens. Inte säga en sak och göra det helt motsatta.

Vad är det chefer bör göra för att förebygga destruktiva konflikter? Det är ju chefen som har det primära ansvaret för att något blir gjort i samband med en konflikt.

Ja, det viktigaste är nog att skapa ett *öppet kommunikationsklimat*. Chefer behöver också ha *tillräckligt med kunskap om kommunikation och grupprocesser* och aktivt arbeta med gruppen så att gruppen själv kan klara av att lösa sina konflikter, utan att behöva dra in chefen ideligen.

Chefer som flitigt använder sig av *återkopplingsinstrument* får oftare och fortare höra talas om saker, det är annars vanligt att chefen är den som sist får reda på vad som händer i arbetsgruppen. Återkoppling är ett bra kommunikativt instrument som jag tror väldigt effektivt förebygger konflikter. Man borde använda sig av det mer, inte bara vid utvecklingssamtal. Tänk om vi skulle kunna ha kanalen öppen hela tiden, ge feedback till varandra, komma med värderande synpunkter. Vi behöver alla få det kontinuerligt men det är särskilt viktigt vid konflikthantering. Om dom som bråkar kan lära sig att hålla, härbärgera känslor och tankar istället för att gå på och få för sig saker. Direkt ta reda på vad som händer med inblandade parter, det skulle finnas mycket färre konflikter om det var ett inarbetat instrument.

Sen ser jag att organisationer som har en effektiv beslutsprocess inbyggt i systemet minskar risken för onödiga konflikter.

Varje konflikt som en chef möter kommer alltid att vara ny. Det handlar mer om förhållningssättet. Vad ska chefen titta efter? Konflikter kanske inte syns så tydligt eftersom man oftast bara ser dess effekter. Då måste man leta efter det som utlöst konflikten, det som håller konflikten vid liv och det som har orsakat den. Man måste ha en förmåga att se det

osynliga, relationerna mellan olika människor. Se roller, tolkningar, budskap som skickas, det går ofta väldigt fort.

Sen tror jag man måste skapa en trygghet i sin roll som chef. Man måste visa att man går att lita på, om chefen själv är en del av konflikten, visa att man har en auktoritet annars kommer det aldrig att fungera. Det kan ju verkligen storma, det spelar ingen roll vilken bransch man är i, att vara i en konflikt är jobbigt och tungt. Då måste man veta att här är en person som inte backar, en som ställer frågor, som klargör. En som tar kommandot och säga ”Du måste prata konkret, så här kan vi inte hålla på” ”Du får inte kräka ut om det här till alla, du måste hålla tyst osv. Har man en avdelning på sjuttio personer kan man inte samla alla. Man tar dom som är inblandade och låter var och en få säga vad som hänt. Det är faktiskt rätt enkelt. Alla vill ju ha det bra, det tär ju på energin.

Men chefen måste hålla i tömmarna. Sättet att hålla i en grupp är att vara medveten om vad det är som händer. Det kan handla om själuppfyllande profetior, gamla saker som väcks upp, relationer och så vidare. Man måste se gruppen som ett system tror jag.

Jag använder mig av stolar, Jag kan spela upp ett litet scenario där man kan känna igen sig men där ingen behöver gå upp. ”Funkar det att göra så här” och sen diskuterar vi, prövar nya sätt. Då tror jag att dom kan gå därifrån med stora insikter. Då har dom fått med sig det dom behöver. Man pratar om konflikter, i allmänhet men många har ju svåra konflikter på sin arbetsplats. Som man behöver ett förhållningssätt till. Det får man inte genom overhead och power point. Det ska vara levande

De flesta skiljer idag på *chef* och *ledarroll*, jag tror det börjar sprida sig mer och mer. Det är inte många chefer som enbart vill kalla sig för chef, man vill vara ledare också.

Ledaren är en person som man har en dialog med, en som skapar medvetenhet om mål och strategier och sånt, den som skapar en bra arbetsmiljö. Chefen är den som bestämmer, ger order och följer upp order. En sådan roll kan inte gå in och hantera konflikter.

Teorier om ledarstilar är förlegat. Det är renodlade idealtyper som inte finns i verkligheten. Varje bra chef måste ha tillgång till alla rollerna. Ibland kunna slå näven i bordet och säga, nu får ni sluta med det här och så vidare. Alla dom här ledarstilarna och förmodligen femtio till måste man som chef införliva. Jag blir så trött när jag läser i ledarböcker om det här, som om det fanns sådana stilar, att man är antingen eller. Jag har aldrig mött sådana chefer i verkligheten. Och det där med den demokratiska ledaren vet jag inte om man skulle orka ha som chef, det tar för lång tid i dag. En chef måste kunna fatta snabba beslut. Ibland hinner man inte ens delge varandra förrän långt efteråt. Man får ta ett snack nästa måndag eller när man får driftstop nästa gång.

Det som kan vara roligt med ledarstilarna är att om man hårdrar dom, gör idealtyper av dom, kan man se och diskutera ”vad blir det för effekt med den här rollen”? Vad händer med trygghetsfaktorn och trivselfaktorn i de olika ledarstilarna? Men ska inte tro att stilarna finns.

*Jag tror att alla ledare måste ha både chefs- och ledarskapet, veta vad som är vad och veta när dom ska användas.*

Det är svårt att prata om överföringar, det är främmande för många chefer. Ändå är det något som hela tiden är närvarande i ledarskapet, något som alla förmodligen möter eller utsätts för dagligen. Jag brukar rita lite, använda ”projektionsduk” som metafor eller säga att om bilen inte startar, klart man ger bilen en spark. Dom förstår.

I konfliktsituationer förstärks överföringstendenserna och en chef måste kunna märka men inte reagera på alla överföringar och gå i svaromål. Inte gå in och börja boxas, ”jag har inte gjort dig någonting”, som mest kanske bara kommentera det. Därför är det viktigt anser jag att man har ett förhållningssätt när det gäller överföring så att man inte hamnar i en försvarsposition. Man får som chef ta den smällen, strular det på jobbet har man behov av att

få det ur sig, mentalhygien helt enkelt. ”Ska vi jobba över idag, men förra veckan sa du att vi inte behövde det” Klart att man blir arg, klart man måste få formulera vad det är som händer. Det är inte bra gå omkring och bära på sin irritation.

Det viktiga är att man förstår att det inte handlar om mig personligen. Varje chef har tre roller. En formell, oftast är chefsrollen, som handlar om makt, beslut, gränssättning osv. Det är den som ska bära, vara distanserad, den som får ta emot en del. Det som man får ta emot kan man i sin tur ta upp i sin egen handledning eller med en kollega.

Sen finns den personliga rollen, ofta ledarrollen, den som skapar levande och mänsklig kontakt. Sist har vi den privata rollen som man sällan visar på arbetet. Man ska definitivt aldrig ha med sig den privata rollen in i konflikter, då slutar det illa. Jag brukar jobba med rollerna genom att använda tre stolar, en för varje roll. Det är en modell som jag är känd för på Volvo. Ibland blir det våldsamt också, jag slänger stolarna för att visa vad som kan hända. Har man ledarutveckling måste det hända saker anser jag. Jag använder mig alltid av berättelser. Jag måste ha något att berätta, något som är viktigt för dom. Jag klarar inte av det där med overhead för då tappar jag berättelsen, det narrativa. Jag vill ha Gruntvigs levande ord och sen får det bli vad det blir. För mig fungerar det väldigt bra.

Jag tror konfliktnivån är betydligt högre idag, fler svårhanterliga. Dagens *anorektiska organisationer*, där få människor ska göra mer, leder till att människor slits mycket mer. Lagarbetet blir viktigare, man är mer beroende av varandra. För att arbetet ska kunna flyta på. Jag kan inte utföra mitt jobb om inte du gör ditt och det skapar irritation och stress. Det kan finnas våldsamma irritationsmoment som man då, som man gör som människa, börjar *projicera*, man tar ut det på varandra.

I framtiden kommer vi att ha skarpere konflikter mellan grupper som bottnar i ett identitetsproblematik. Idag har vi mest konflikter inom gruppen, interpersonella. Visst det kan finnas konkurrensanda mellan grupper men det är mer av smågnabbsnatur som man behöver för sin egen självkänslas skull.

Vi har ju alla en social identitet och en personlig. Den personliga är betydligt mer vacklande idag, skörare och mer mångfacetterad kanske till och med fragmentiserad. Då behöver man fylla på den personliga identiteten, stärka den och det gör vi genom att finna en stark gruppstillhörighet. Man kommer i högre grad att jämföra sig i förhållande till andra grupper, ha behov av att trycker ner för att själv kunna höjas. Det kan bli väldigt våldsamma konflikter av det. Det går att använda gruppkonflikter det i en positiv bemärkelse, lyfta sig själv, gnabba lite men på ett fredligt sätt. Det tror jag neutraliserar gruppkonflikter. Det värsta scenariet är när två grupper vet om varandra men inte samspekar. Man använder varandra som projektionsskärmar, skyller och anklagar. Om vi går tio år framåt i tiden tror jag vi kommer att ha ledare som kommer att se till att medarbetarna klarar av sina egna konflikter. Det är inte så himla svårt egentligen, men man måste få ha tid på sig att fundera. De flesta tror att det är människornas fel, men det är viktigt att se att det finns en metanivå som vi kallar gruppen, ett påverkanssystem. Jag tror inte det är särskilt svårt att lära grupper att hantera sina egna gruppprocesser, fram till den punkt där dom inte kan längre. Då ska chefen gå in, om inte chefen är en del av konflikten (som han ofta är idag) för då måste man ta in chefens chef eller dylikt. Det kommer att bli så av nödvändighet för chefen kommer inte att ha tid eftersom de kommer att få allt mer att göra.