

Butikschefsprogrammet

Examensarbete 15hp (B-nivå), vt 2008

Att förebygga konflikter

- *En studie av butikschefer inom detaljhandeln*

Studieort: Kungälv
Studiegrupp: 2

Författare: Ida-Maria Holmén
Hanna Åkerström

Examinator: Eva Gustavsson
Handledare: Therese Sällberg

Abstract

De flesta tillbringar en stor del av sitt liv på arbetet, och en stor del av den tiden arbetar vi också med andra, därför är konflikter inte ovanligt. Vi kommer i denna uppsats beskriva för läsaren hur butikschefer inom detaljhandeln arbetar för att förebygga att konflikter uppstår på deras arbetsplats, faktorer som kan bidra till en harmonisk arbetsmiljö och hur dessa används i förebyggande syfte. Vår problemformulering och syfte har varit att beskriva detta utifrån butikschefernas egna erfarenheter, för att få ökad förståelse. Uppsatsen beskriver hur butikscheferna motiverar sina anställda på olika sätt, och hur de kommunicerar med de anställda för att förebygga att konflikter uppkommer på arbetsplatsen.

Vi har använt oss av en kvalitativ metod, då vi ville få en djupare inblick i hur våra respondenter upplevde och såg på sin egen situation. Vi intervjuade nio butikschefer inom detaljhandeln med hjälp av en intervjuguide på deras arbetsplats.

Vi såg att det fanns många sätt att förebygga konflikter men det genomgående temat var att vara rak och ärlig så att uppkomsten av konflikter kunde förebyggas. Vi såg även att chefens engagemang var viktigt för gruppen och hur de anställda fungerade tillsammans. Om ingen tar tag i oenigheter i tid uppkommer konflikter och det blir svårare att reda ut meningssiljaktigheter. Förebyggande av konflikter förekommer på arbetsplatserna men inte i den utsträckning eller i den mening som vi först trodde. De teorier som vi tog fram praktiserades på arbetsplatserna, men användes inte som förebyggande metoder utan snarare som nödvändiga metoder för att klara av vardagen.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Uppsatsens syfte.....	2
1.4 Perspektiv och avgränsningar.....	2
1.5 Undersökningen (teori, begrepp och metod).....	2
1.6 Uppsatsens disposition	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Konflikt	4
2.2 Hur en konflikt kan uppstå.....	5
2.3 Förebyggande åtgärder.....	7
2.3.1 Kommunikation.....	8
2.3.1.1 Utvecklingssamtal	8
2.3.1.2 Feedback	10
2.3.2. Motivation	10
Teori sammanfattning	14
3. Metod	16
3.1 Problemformulering	16
3.2 Undersökningsform.....	16
3.3 Urval och datainsamling.....	17
3.4 Tillvägagångssätt.....	17
3.5 Reliabilitet	17
3.6 Validitet.....	18
3.7 Analysmodell	18
4. Resultat.....	20

4.1 Oenighet och konflikt.....	20
4.2 När det är dags att ta tag i konflikten	20
4.3 Positivt eller negativt.....	21
4.4 Vanliga konflikter på arbetsplatserna.....	21
4.5 Regler och direktiv från kedjan.....	22
4.6 Förebyggande åtgärder	23
4.6.1 Kommunikation.....	24
4.6.1.1 Utvecklingssamtal	26
4.6.1.2 Feedback	27
4.6.2 Motivation	28
5. Analys.....	30
5. 1 Konflikt	30
5.2 När är dags att ta tag i konflikten	31
5.3 Om oenighet eller konflikt är positivt eller negativt	32
5.4 Vanliga konflikter på arbetsplatserna.....	33
5.5 Regler på arbetsplatsen och direktiv från kedjan	33
5.6 Förebyggande åtgärder.....	36
5.6.1 Kommunikation.....	36
5.6.1.1 Feedback	38
5.6.1.2 Utvecklingssamtal	39
5.6.2 Motivation	41
6. Slutsats och diskussion.....	44
Referenser.....	47
Bilaga 1	48

1. Inledning

Vi kommer i uppsatsen beskriva för läsaren hur nio olika butikshefer inom detaljhandeln arbetar för att förebygga att konflikter uppstår på deras arbetsplats. Vi kommer att beskriva olika faktorer som kan bidra till en harmonisk arbetsmiljö och hur dessa används i förebyggande syfte av butikcheferna. Främst fokuserar vi på att få större förståelse för hur kommunikation och motivation används av cheferna i det dagliga arbetet.

1.1 Bakgrund

De flesta tillbringar en stor del av sitt liv på arbetet, och en stor del av den tiden arbetar vi också med andra, Edelmann (1993). Därför är konflikter inte ovanligt. Konflikter i detta arbete kommer att definieras utifrån Larsen (2002):

När minst två ömsesidigt beroende parter står mot varandra i en situation där den ena parten aktivt försöker hindra den andra att nå sitt mål, samtidigt som den som är hindrad slår tillbaka.

Larsen (2002) skriver att konflikter ofta uppfattas som något negativt, som man därför vill undvika. Det är också en utbredd uppfattning att de är skadliga och även har negativa verkningar på bland annat produktion och process i ett företag. Då chefen är ansvarig för butiken eller en avdelning, så har chefen också ansvaret för konflikter och arbetsmiljön på arbetsplatsen. Därför är ansvaret stort gällande den negativa utvecklingen som en konflikt skulle kunna bidra med. Det är viktigt att man som chef följer med i vad som händer på arbetsplatsen då chefen oftast har den största inverkan på klimatet och de grupprocesser som pågår bland de anställda.

Kommunikation och öppenhet kan bidra till bra samspel på arbetsplatsen. Axelson och Thylefors (2005) framför; att de som deltagit i utvecklingssamtal upplevt att detta varit positivt. En del konflikter kunde på det sättet lösas upp. De anställda som hade dessa samtal var också mer positivt inställda till sina chefer och kände större delaktighet i målstyrningsprocessen.

Det är alltid viktigt att arbetsgrupper kan samarbeta tillsammans. Edelman (1993) hävdar att grupper som består länge och som etablerat samspel troligtvis kommer att få större sammanhållning. Det finns faktorer som kan avgöra ifall konflikter kommer att uppstå eller om våra arbetsrelationer kommer att förbli harmoniska enligt Edelman (1993). Dessa kommer vi att titta närmare på i uppsatsen.

1.2 Problemformulering

Hur arbetar butikschefer inom detaljhandeln med att förebygga konflikter på arbetsplatsen? Hur kommunicerar butikscheferna med sina anställda med hjälp av utvecklingssamtal och feedback? Hur motiverar butikschefen sina anställda på arbetsplatsen i förebyggande syfte?

1.3 Uppsatsens syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva hur konflikter kan förebyggas på arbetsplatserna. Detta då vi inte vill förklara några fenomen utan snarare beskriva utifrån butikschefernas egna erfarenheter, för att få ökad förståelse. Vi kommer att jämföra butikschefernas förebyggande åtgärder med de teorier inom kommunikation som vi har valt att lägga fokus på. Vi kommer även att beskriva hur butikscheferna motiverar sina anställda på olika sätt, och hur de kommunicerar med de anställda för att förebygga att konflikter uppkommer på arbetsplatsen.

1.4 Perspektiv och avgränsningar

Då konflikter är ett stort ämnesområde i sig har vi valt att lägga fokus på hur konflikter byggs upp. Vi vill även beskriva dessa steg och vilka lämpliga åtgärder som butikscheferna kan ta till. Våra respondenter jobbar alla för större företag. Detta för att de kan få direktiv om konflikthantering och i vissa fall förebyggande arbete från huvudkontoret, i form av kurser eller utbildningar, vilket kan påverka hur de går tillväga för att förebygga konflikter. Vi har valt att även avgränsa oss till att utgå ifrån att konflikterna som ska förebyggas har en negativ påverkan på arbetsplatsen.

1.5 Undersökningen (teori, begrepp och metod)

Metoden för arbetet är kvalitativ ansats, och därmed kommer empirin bestå av öppna individuella intervjuer med nio stycken butikschefer inom detaljhandeln. De teorier och

begrepp som kommer att användas i arbetet är relevant teori inom ämnet konflikter. Vi kommer även att beskriva några förebyggande åtgärder som finns och vilka butikscheferna använder sig av idag.

1.6 Uppsatsens disposition

I uppsatsen första kapitel redogör vi för uppsatsens inledning, bakgrund och problemställning, problemformulering, arbetets syfte, avgränsningar och slutligen undersökningen. Med detta vill vi ge läsaren en inblick i varför vi har valt just det här ämnet, och även beskriva vad som kommer att återfinnas i uppsatsen. I kapitel två redovisas den teoretiska referensramen, som vi har utgått ifrån i vår undersökning och slutsats. Här presenteras begreppen konflikt, hur en konflikt kan byggas upp och några förebyggande åtgärder som finns. I kapitel tre återfinns vårt metodkapitel. Här presenterar vi vårt tillvägagångssätt för arbetet. Vi beskriver, diskuterar och motiverar för de olika val vi har gjort i uppsatsen. I kapitel fyra visas resultatet av vår undersökning. Resultatet består av de svar vi har fått av respondenterna på våra frågor om förebyggandet av konflikter på deras arbetsplats, och även information som relaterar till vår problemformulering. I kapitel fem återfinns vår analys. I detta kapitel analyseras den teori och den empiri som vi samlat in och som är relevant för problemformuleringen. Vi ger även här egna tolkningar av de svar vi fått av våra respondenter. I kapitel sex redogör vi för våra slutsatser och vår diskussion. Vi kommer här att knyta an till vår problemformulering och vårt syfte till uppsatsen. I de sista delarna av vår uppsats återfinns våra referenser i form av litteratur källor och dylikt som vi har använt oss av i arbetet. Och slutligen i den sista delen återfinns vår bilaga som består utav vår intervjuguide.

2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet redogör vi för de teorier som ligger till grund för arbetet. För att kunna beskriva hur butikscheferna kan förebygga att konflikter uppkommer på arbetsplatsen måste vi redogöra för vad en konflikt är och hur konflikter uppstår. Vidare kommer vi att redogöra för en del av de förebyggande metoderna som finns för att förebygga konflikter på arbetsplatser.

2.1 Konflikt

Enligt Larsen (1999) så har ordet konflikt och dess innebörd flera olika definitioner. Därför finns det ingen gemensam definition för ordet, men enligt Nationalencyklopedin betyder konflikt på latin sammanstötning, kollidera, råka i strid med. Vi har dock valt att utgå ifrån Larsens (2002) definition av konflikter:

En konflikt föreligger när minst två ömsesidigt beroende parter står mot varandra i en situation där den ena parten aktivt försöker hindra den andra att nå sitt mål, samtidigt som den som blir hindrad slår tillbaka.

De Klerk (1991) skriver att vanliga intressekollisioner i de flesta fall inte kan ses som konflikter då vi inte har någon större svårighet att hantera dessa. Vi har ganska stora möjligheter att kompromissa så länge som de rör sig om olika viljor och behov inom oss själva. Men på samma sett kan saker som går an i vissa situationer, orsaka konflikter i andra situationer.

Åsikterna skiljer sig även åt då det kommer till om konflikter är positiva eller negativa. Nilsson (2005) hävdar att konflikter kan vara både negativa och positiva, då de positiva konflikterna kan leda till minskad konformitet, öppnare klimat och nya idéer. De negativa effekterna av en konflikt är bland annat uppkomst av stress och att medarbetarna kommunicera mindre med varandra. Författarna Bylund och Kristiansen (2005) hävdar dock att konflikter är negativa, då de utgått från latinets definition av ordet konflikt. I det här arbetet har vi dock utgått från att konflikterna som ska förebyggas har en negativ påverkan på arbetsplatsen.

2.2 Hur en konflikt kan uppstå

När vi är på arbetet interagerar vi ofta med andra människor. Enligt Edelman (2000) kan våra relationer som vi har till arbetsledare, underordnade eller kollegor bero på bland annat anställning och status i organisationen. Relationerna fastställs av en formell struktur i arbetsmiljön, men för att detta ska kunna fungera friktionsfritt måste det finnas en bas av informella regler. Att bryta mot dessa regler är en stor orsak till konflikter. I olika arbetssammanhang kan diverse regelkategorier tillämpas. Det finns regler för stöd som kan röra sig om att ställa upp för frånvarande medarbetare och erbjuda praktisk stöd i arbetsrelaterade uppgifter. Andra regler gäller intimitet, vilket betyder respekt för andras privatliv, att inte kritisera andra offentligt eller pratar öppet om något vi fått veta konfidentiellt. Till sist finns det också regler som kan kallas uppgiftsrelaterade. Dessa kan ha att göra med hur vi uppför oss i vår professionella roll.

Edelman (2000) beskriver också många faktorer som kan styra ifall det kommer att uppstå konflikter i våra arbetsrelationer. Det kan vara faktorer som har med gruppbyggnad att göra, som grupstryck eller skapande av slutna, stängda grupper. Det kan vara viss kommunikation mellan människor eller personlighetskrockar. Personlighetskrockarna kan handla om att vissa människor helt enkelt anses vara svåra att arbeta med, det kan vara att olika personer arbetar på olika sätt i en viss situation. Någon som är bestämd i ett tillvägagångssätt kan tycka det är svårt att arbeta med en mer flexibel kollega.

Enligt Edelman (2000) skulle faktorer som rör våra värderingar kunna leda till antaganden om andra, missbruk av auktoritet, men också manipulation. Det kan också röra faktorer som värdering av situationer, exempelvis gemensamma förväntningar och åsikter, missförstånd och oförnuftiga antaganden och åsikter. Det skulle kunna vara benägenheter vi har att förvärpa problemet genom att tänka negativt istället för på positiva lösningar. Hur vi reagerar och vår uppfattning kan mycket väl avgöra ifall utgången av konflikten blir positiv eller negativ.

Edelman (2000) beskriver även att grupper som består länge och som etablerat samspel troligtvis kommer få en större sammanhållning. Den här gemensamma förståelsen kan sedan komma att bli oskrivna regler i gruppen. Tillfredsställelsen sägs vara störst i sådana grupper eftersom att alla våra relationer bestäms av informella regler, det vill säga beteenden som vi

tycker antingen är lämpliga eller olämpliga i olika situationer. På så sätt hjälper dessa regler till att förebygga konflikter.

Enligt De Klerk (2000) kan konflikter uppstå från olika källor, en konflikt kan vara en följd av samspel mellan olika faktorer. En viktig faktor är målsättning. Målsättningens klarhet har direkt samband med förekomsten av konflikten, ju större otydlighet ju större konflikter. Att inte veta vad målet är, leder till att något tillfredställande resultat saknas och ett mål med för höga krav kan leda till stress och en känsla av att "aldrig räcka till".

De Klerk (2000) menar att dessa faktorer också kan vara organisationsförändringar där rykten om förändring kan cirkulera på en arbetsplats vilket kan vara tillräckligt skäl för oro och konfliktskapande. Det kan ligga rädslor bakom konflikten, att kanske bli bortrationaliserad. Ju mindre personalen informeras desto mer destruktiva blir reaktionerna. När medarbetarna vet vad som ska hända har de lättare att förbereda sig och få kraft att anpassa sig. Ledarskap är en annan faktor. Chefens uppfattning om sin roll och handlande kan i stor utsträckning påverka förutsättningen för uppkomsten av konflikter. Ett exempel kan vara att chefen vill vara snäll och hjälpa till med arbetsuppgifter som medarbetarna inte bett om, vilket kan kränka deras yrkesintegritet. Konflikter kan uppstå när medarbetarna känner sig överkörda eller övergivna.

Enligt De Klerk (2000) spelar medarbetarnas förväntningar på chefens stöd och styrning också roll. En förväntning skulle kunna vara chefens respekt för ansvarsfördelningen. När chefen sedan avviker från dessa förväntningar kan det sedan skapa konflikter. Ansvarsfördelningen kan handla om otydlighet eller inkonsekvens. Den formella stämmer kanske inte överens med den praktiserade, eller att ansvarsområdena helt enkelt inte respekteras. Exempelvis att chefen lägger sig i hur medarbetaren ska göra trots att medarbetaren har eget ansvar, kan leda till konflikt. Otydlighet kan leda till att några tar för stort ansvar medan andra kanske blir helt oengagerade.

De Klerk (2000) förklarar också att grupp faktorer är vanliga krafter bakom konflikter, när majoriteten ska försöka övertyga minoriteten, uppstår ofta konflikter. Arbetsfördelningen är en annan viktig del, när arbetsfördelning bara sker utifrån uppgifterna som sådana och inte varje persons förutsättningar skapas spänningar och konflikter. Det är positivt med tydliga

beskrivningar av vad som ska göras och hur, eftersom det kan anses funktionellt, dock bara så länge de följs upp och bearbetas i takt med verksamheten, så att det inte blir till ett hinder istället. Både överbelastning och understimulering kan utsätta någon för stress. Följderna kan bli missnöje och irritation och överkänslighet.

Enligt De Klerk (2000) kan för hög arbetsbelastningen leda till stress vilket i sin tur kan leda till lägre tolerans för tillsynes bagatellartade samarbetsproblem. Men konflikt kan också ha sin orsak i brist på meningsfyllda uppgifter. Brist på arbetsuppgifter överhuvudtaget kan också bli en källa till otillräckligt samarbetsvilja. Gällande arbetsmiljön kan störande ljud bli orsak till stress, monotona eller fordrande arbetsmoment, likaså. Buller och dåliga redskap kan sägas orsaka huvudvärk och dålig rygg, vilket kan leda till irritation. Den psykiska miljön spelar också in. En arbetsplats kan präglas av olika intriger, skvaller och provokationer. Det kan handla om skämt, som gör att någon ändå känner sig kränkt. I serviceyrken då man hela tiden måste vara trevlig kan detta göra att irritationer måste hållas inom en och på det sättet lagras vilket gör att konflikter kan ökas mellan medarbetare. Det kan också handla om personliga samarbetsfaktorer, kanske att det finns orealistiska förväntningar på varandra. Det kan klarlägga vikten av tydliga arbetsbeskrivningar och målformuleringar.

2.3 Förebyggande åtgärder

Larsen (1999) klargör att när negativa konflikter utbryter är det ofta resurs- och tidskrävande för alla inblandade. För att förhindra att dessa negativa konflikter utbryter på arbetsplatsen är det viktigt att chefen är uppmärksam på de saker som sker i butikens vardag. Om butikschefen även tar hjälp av de olika förebyggande hjälpmedel som finns, kan även negativ konflikt förhindras att bryta ut. Dessa hjälpmedel kan vara saker som utvecklingssamtal, kommunikation, normer och regler på arbetsplatsen, motivation av de anställda och uppmuntran till gemenskap och samarbete. Vi har valt att fokusera på förebyggande hjälpmedel som kommunikation, utvecklingssamtal, feedback och motivation på arbetsplatsen. Att använda motivation som förebyggande hjälpmedel kan anses som nödvändigt då alla strävar efter att uppnå något. Om de anställda inte vet vad de strävar efter eller varför, kommer de troligtvis inte heller att uppnå någonting. Därför behövs det ett mål för de anställda. Detta i enlighet med De Klerk (2000) som menar att målsättningens klarhet har direkt samband med förekomsten av konflikten, ju större otydlighet ju större konflikter.

Att inte veta vad målet är, leder till att något tillfredställande resultat saknas och ett mål med för höga krav kan leda till stress och en känsla av att ”aldrig räcka till.

2.3.1 Kommunikation

Thylefors & Axelson (2005) menar att småpratet, den så kallade informella kommunikationen är det som håller ihop en arbetsgrupp. Dessa samtal bidrar till att relationer, förtroende och lojalitet skapas långsiktigt. Olika små konflikter kan också lösas upp i småpratet.

2.3.1.1 Utvecklingssamtal

Enligt Larsen (1999) bör utvecklingssamtal vanligtvis ske en till två gånger per år. Här kan chefen och den anställde diskutera trivsel på arbetsplatsen, hur vardagen i butiken fungerar. Men här talas det även om den anställdes planer och målmedvetenheter, och vad chefen kan göra för att knuffa på utvecklingen. Det övergripande målet är att registrera och reda ut förhållanden som kan ha en negativ inverkan på arbetsmiljön och prestationer i arbetet. På så sett upptäcks de tidigt och kan redas ut.

Larsen (1999) menar också att utvecklingssamtal kan vara chefens sätt att få reda på hur det står till på arbetsplatsen, sett ur den anställdes ögon. Det kan vara viktigt att tänka på att det ska fungera åt båda hållen. Även den anställde ska kunna ge chefen konstruktiv kritik. Samtalen ska fungera som en hjälp till att urskilja möjliga konflikter på arbetsplatsen. Under utvecklingssamtalet får chefen och den anställde chansen att diskutera och kanske till och med reda ut känsliga frågor, som sedan måste följas upp.

Larsen (1999) skriver att det finns viktiga saker att fokusera på i ett utvecklingssamtal. Det är bland annat viktigt att diskutera den psykosociala situationen, som den anställde uppfattar den. Vad den anställde upplever händer på arbetsplatsen, vad som inte känns bra och vad som kan bli bättre. Det kan även vara bra att se på vad en anställde har för förväntningar och reda ut de missförstånd som finns. För att den anställde ska kunna ha möjligheter att utvecklas kan det vara bra att diskutera detta, och även vad chefen kan bidra med för att göra det möjligt. Detta kan göras genom att chefen och den anställde gemensamt sätter upp mål för arbetet och den anställdes personliga utveckling. Det är även viktigt att den anställde får veta vilka tankar och önskemål som chefen själv har gentemot den anställde. Genom att komma fram till ett

”samarbetsavtal” mellan chef och anställd, kan man även säkerhetskälla att målen följs upp och även vad som bör diskuteras i framtiden.

Thylefors & Axelson (2005) beskriver att enligt undersökningar framkom det att de som deltagit i utvecklingssamtal hade mycket positiva erfarenheter. På det sättet fick de återkoppling av cheferna och en del konflikter löses. De hade efter utvecklingssamtalet också lättare att ta initiativ och kände större delaktighet i målstyrningen. De blev också mer positivt inställda till chefen.

Enligt Thylefors & Axelsson (2005) är medarbetare som vågar vara uppriktiga en tillgång för chefen då chefen dels kan få allmän uppskattning, och dels kan få kännedom om eventuellt missnöje i tid och förhålla sig till det. En chef med en tillåtande hållning kan bli en positiv förebild som understödjer yttrandefrihet mellan alla anställda på arbetsplatsen. Människor mår även bra av att ”säga sitt” och markera missnöje, även om det inte alltid leder till någon förändring. En person som vågar vara rättfram vinner andras respekt men kan också öka sin egen självrespekt. Personen blir mer tydlig, vilket skulle kunna tolkas som att personen är pålitlig.

När det kommer till meningsfull kommunikation beskriver också Thylefors & Axelsson (2005) två nycklar, tydlighet och lyhördhet. I de samtal där parterna bemöter varandra med respekt, och lägger till lyhördhet och tydlighet, upplevs dialogerna som mer befriande och kan avstyra tanke och känslblockeringar.

Thylefors & Axelsson (2005) menar också att när vi vill skapa en god kontakt är första steget koncentration. Denna koncentration ska visa sig i både tal, lyssnande och i kroppsspråket. Detta kan kallas basen för fortsatt kommunikation eller problemlösning. Då detta förmedlar närvaro tycks samtalet fått ett värde.

I nyckeln tydlighet ingår begriplighet och ärlighet. Begriplighet minskar risker för feltolkningar och även missförstånden minskar. Ärlighet kan handla om att inte undanhålla viktig information. Även om det inte görs medvetet kan det skapa osäkerhet och misstro. Att dela med sig av information som handlar om att vad som händer på arbetsplatsen genererar

delaktighet och trygghet, vilket kan stimulera arbetsmotivation och som människor mår bra av. Thylefors & Axelsson

Att inte ge varandra gensvar när man lyssnar kan generera i problem, exempelvis missuppfattningar. När aktivt lyssnande pågår lever man sig in i den andres situation och försöker förstå tankar och motiv bakom ett visst handlande. Att bli lyssnad på utgör ett stöd. Genom att lyssna ges den man lyssnar på, uppmärksamhet, respekt och empati, något som skapar trygghet i arbetssamvaron, att lyssna aktivt kan vara en viktig åtgärd i allt samarbete.

Thylefors & Axelson (2005) beskriver också att ifall en tillrättavisning är på sin plats har de störst effekt ifall det görs restriktivt, i sådana fall ses hellre allvaret. Därför ska inte ingripandet ske förhastat utan i första hand som ledare sporra till självreflektion och lämna plats till att personen får korrigera det själv. När ledaren kommunicerar kanske denne kan ställa undersökande och icke värderande frågor.

2.3.1.2 Feedback

För att motivera sina anställda kan butikschefen använda sig av konstruktiv kritik, även kallat feedback. Det är viktigt att kritiken är konstruktiv för att kunna motivera de anställda. Bylund & Kristiansen (2005) har även gjort en uppställning av minimikrav för att kritiken ska vara användbar. Det första kravet är att kritiken måste vara specifik. Alltså konkret klargöra för vad du tycker är bra respektive mindre bra. Den måste också se till de positiva och ta tillvara möjligheter. Ett annat krav är att ge förslag till alternativ, och slutligen att kritiken inte får framställas som om den vore objektiv. Det är din subjektiva åsikt och ingen annans.

Det är endast mottagaren som kan avgöra om kritiken verkligen är konstruktiv. Thylefors & Axelsson (2005) menar att när det kommer till att förbättra hela arbetsgruppens problemlösandeförmåga är personlig feedback värdefullt. Det är lättare att ge och ta feedback om det finns bestämda och kända kriterier för arbetsuppgifternas mål, utförande och kvalitet.

2.3.2. Motivation

Motivation är enligt Bylund & Kristiansen (2005) en drivkraft, inspiration eller en sporre att göra något. Att motivera andra eller sig själv kan leda till önskade reaktioner eller beteenden.

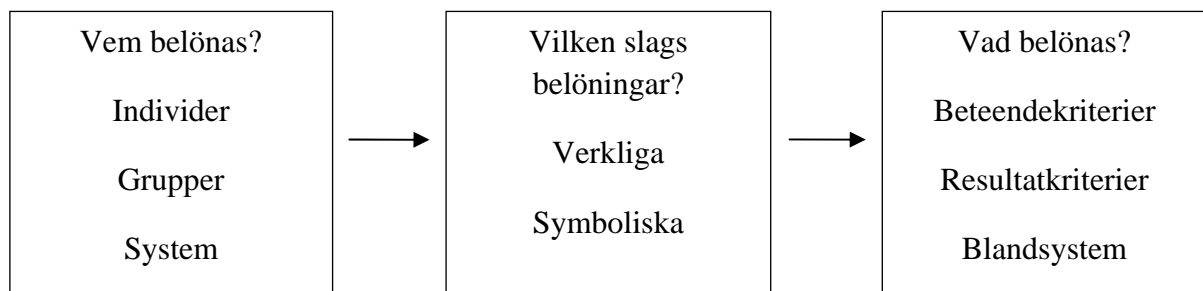
Resultatet av att motivera kan enligt Bylund & Kristiansen (2005) inte upplevas med en gång, eftersom det är en inre process och påverkar människors medvetna och omedvetna strävan efter behovstillfredsställelse. Enligt Nilsson (2005) är motivationen en följd av att individuella behov och mål som kan uppfyllas, något som i sin tur underlättar ett engagemang för målet. För att kunna beskriva hur motivation fungerar och verkar hos människor måste vi beskriva de mål och behov som finns hos människan.

Enligt Bylund & Kristiansen (2005) har mänskligt beteende mål, många av målen är dessutom outtalade, oklara och kanske omedvetna. Att få behovstillfredsställelse innebär att nå ett mål. I arbetslivet är det dock viktigt med tydliga och synliga mål, så de anställda vet vad som förväntas göras på arbetsplatsen. Målen måste dessutom tilltala de anställda så att de medverkar i att uppfylla dem. De anställda måste tydligt kunna se hur de tillfredsställer deras egna behov att nå arbetsmålen. Om målen tillfredsställer privata värden som till exempel bekvämlighet, ekonomi och personlig tid blir målen mer tilltalande att tillfredsställa.

Jacobsen och Thorsvik (1995) hävdar att individorienterade behovsteorier som identifierar framträdande motiverande behov kan summeras i att alla kan ha olika motiv och önskningar, vilket spelar roll för hur mycket belöning kan betyda för insatsen. Motivation för några kan vara en hög lön medan motivation för andra kan vara social gemenskap och eller reaktioner från chefer, kunder eller medarbetare. Det är också skillnad mellan inre belöningar (känslomässiga) och yttre belöningar. Inre belöningar kan vara det individen ger sig själv som positiva känslor i samband till ett resultat eller en insats. Yttre belöningar kan vara såsom lön eller andra förmåner.

Jacobsen & Thorsvik (1995) menar att man för att öka prestationer, kan använda sig av belöning och straff, så kallade incitamentsystem. Meningen med dessa system är att motivera de anställda att både utföra sina roller och även att lösa uppgifterna på enligt organisationens tillfredställande tillvägagångssätt. Om de anställda gör det på rätt sätt får de en belöning, annars ett straff eller utebliven belöning. Det här systemet innebär ett bytesförhållande mellan anställda och organisation.

Incitament består av flera beståndsdelar.



Figur 1 Jacobsen och Thorsvik (1995) sidan 303. Modellen visar på incitamentsystemets element och att utmaningen ligger i att utforma ett system för att nå en önskad effekt.

Jacobsen & Thorsvik (19995) menar att när det kommer till vem som ska belönas skiljer man på olika belöningsformer. Det finns individuella belöningar som grundas på individuella bedrifter. Vidare finns det gruppbelöningar som grundas på en gemensam prestation och slutligen systembelöningar som kommer alla till gagn i organisationen.

Jacobsen & Thorsvik (19995) förklarar att vilken slags belöning det gäller kan delas upp i två alternativ. Det ena är reella belöningar. Det kan vara lön, bil eller tidningar och så vidare. Denna typ av belöning innebär något i penningvärde. Det andra alternativet är de symboliska belöningarna som kan innebära lovord från chef eller att den anställda får uppmärksamhet för något denne presterat.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (19995) kan vad som belönas bland annat vara beteendet. Ett beteende av punktlighet, ordning och regler kan belönas. I annat fall kan resultat av ett visst arbete belönas. Dock har ett blandsystem förespråkats på senare tid. Anledningen är att beteendebelöningen bara fungerar i begränsad omfattning som motivation att prestera extra bra, medan en resultatbelöning ofta kan anses orättvis då alla inte har koll på vilka resultat som möjligtvis går att prestera. För att ta med motivationsdelen och samtidigt ge trygghet har det utvecklats incitamentsystem bestående av en fast lön plus en del som beror på resultat.

Jacobsen & Thorsvik (1995) förklarar också förväntansteorin. Teorin antar att när en person ser att det är möjligt att uppnå något som personen starkt har önskat uppstå det hög prestation. Motivationsformeln i förväntansteorin ser ut såhär:

Valens (värdering av resultat)	x	Förväntan om att det man gör leder till resultat	= Motivation
-----------------------------------	---	---	--------------

Figur 2. Jacobsen och Thorsvik (1995) sidan 309. Modellen visar på att dessa delar står i ett multiplikativt förhållande till varandra. Det vill säga att ifall förväntan eller valensen är noll blir också motivationen noll.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (1995) ger de flesta undersökningarna stöd åt att en person blir motiverad att arbeta hårt ifall denne har en subjektiv förväntan om att dennes insats kommer att leda till en belöning som denne velat ha. Det finns tre psykologiska tillstånd som måste vara uppfyllda för att för att främja motivation i arbetet. Det första kan beskrivas som en känsla av att utföra ett meningsfullt arbete. Det andra är att ha en känsla av personligt ansvar för resultatet. Det tredje är att ha kunskap om resultat och vad som kan avgöra ifall det är bra eller dåligt.

Jacobsen & Thorsvik (1995) förklarar också att det råder ett klart samband mellan arbetets motivationspotential och de anställdas tillhörighet och engagemang. När det gäller grupper så gäller det att skapa principer för utformning i situationer där flera samarbetar. Den sociotekniska teorin framhäver självstyrande grupper, där principerna kan beskrivas som fokus på gruppen och inte individen. Att det är fokus på uppgiften som helhet och delegation till gruppen att reglera arbetet som de tycker är bäst. Men detta sätt har också negativa erfarenheter. För att de ska fungera måste en del förhållande vara uppfyllda. Dessa förhållanden kan vara att gruppen måste vara väl informerad om vilka resultat som ska uppnås. Medlemmarna i gruppen måste också ha den rätta kunskapen för att klara uppgiften. De måste också vara speciellt tränade i att klara av oenighet och konflikter som är vanligt när man arbetar nära. Grupper tycks fungera bäst när belöningar knyts till framgången för organisationen, inte gruppen eller individen.

Teori sammanfattning

Vi har i denna uppsats om att förebygga konflikter valt att utgå ifrån Larsens (2002) definition av konflikter som innebär att en konflikt föreligger när minst två ömsesidigt beroende parter står mot varandra i en situation där den ena parten aktivt försöker hindra den andra att nå sitt mål, samtidigt som den som blir hindrad slår tillbaka.

Konflikter kan vara både negativa och positiva, då de positiva konflikterna kan leda till minskad konformitet, öppnare klimat och nya idéer. De negativa effekterna är bland annat uppkomst av stress och att medarbetarna kommunicera mindre med varandra. I det här arbetet har vi utgått från att konflikterna som ska förebyggas har en negativ påverkan på arbetsplatsen.

När negativa konflikter utbryter är det ofta resurs- och tidskrävande för alla inblandade. För att förhindra att dessa negativa konflikter utbryter är det viktigt att chefen är uppmärksam på de saker som sker i butikens vardag. Om butikschefen även tar hjälp av de olika förebyggande hjälpmedel som finns, kan även negativ konflikt förhindras att bryta ut. Dessa hjälpmedel kan vara saker som utvecklingssamtal, kommunikation, normer och regler på arbetsplatsen, motivation av de anställda och uppmuntran till gemenskap och samarbete. Det övergripande målet med utvecklingssamtal kan sägas vara att registrera och reda ut förhållanden som kan ha en negativ inverkan på arbetsmiljön och prestationer i arbetet. På så sett upptäcks de tidigt och kan redas ut och för att motivera sina anställda kan butikschefen använda sig av konstruktiv kritik, även kallat feedback.

Att använda motivation som förebyggande hjälpmedel kan anses som nödvändigt då alla strävar efter att uppnå något. Om de anställda inte vet vad de strävar efter eller varför, kommer de troligtvis inte heller att uppnå någonting. Därför behövs det ett mål för de anställda. Då konflikter kan uppstå från olika källor, exempelvis som en följd av samspel mellan olika faktorer, så är en viktig faktor just målsättning. Målsättningens klarhet har direkt samband med förekomsten av konflikten, ju större otydlighet ju större konflikter.

Grupper som består länge och som etablerat samspel troligtvis kommer få en större sammanhållning på grund av informella regler som bildas. Tillfredställelsen sägs vara störst i sådana grupper eftersom att alla våra relationer bestäms av beteenden som vi tycker antingen är lämpliga eller olämpliga i olika situationer. På så sätt hjälper dessa regler till att förebygga konflikter.

3. Metod

3.1 Problemformulering

Vi valde att undersöka ett problem som vi ansåg vara viktigt, då konflikter på arbetet kan upplevas som jobbigt och kan försämra arbetsmiljön för många människor. Många spenderar en mycket stor del av sitt liv på arbetet, vilket gör det till en plats där både relationer och konflikter uppstår. Vi har fokuserat på chefens sätt att kunna förebygga konflikter. Eftersom det finns många olika problem och typer av konflikter har vi att preciserat oss till vilken förebyggande aktivitet som kan göras genom kommunikation och motivation till de anställda. Detta för att vi skulle kunna få bättre insikt när vi sedan skulle kunna besvara vår problemformulering. Vi utgick inte från något rätt eller fel, då alla situationer är unika och människor och processer hela tiden är föränderliga, utan valde en beskrivande uppsats utifrån problemformuleringen. Vi kom i den här uppsatsen inte att generalisera våra resultat mer än de berörda butikerna. Speciellt då det inte skulle vara försvarbart med endast nio butikschefsintervjuer. Utifrån så få intervjuer är det svårt att få ett generaliserande resultat.

3.2 Undersökningsform

Vi har valt en *intensiv* undersökningsform, Jacobsen (2002), då vi var ute efter butikschefernas egna beskrivningar och uppfattningar om förebyggandet av konflikter på deras arbetsplats. Vi undersökte med hjälp av en kvalitativ metod få enheter på djupet. Vi ville på så sett undersöka få enheter men få ut mer djupgående och detaljerad information än vi kunnat få av en *extensiv* undersökningsform. En *extensiv* undersökningsform, Jacobsen (2002), innebär att undersöka fler enheter med mindre frågor och resultatet blir även lättare att generalisera. Vi var dock intresserade av mer detaljerade och beskrivande svar och därför var en *intensiv* undersökningsform mer passande för oss. Den kvalitativa metoden, innebar att vi styrde väldigt lite av den information som vi fick in, men vi var istället öppna och intresserade av de resultat som undersökningen gav oss. Utifrån den information som vi fick in skulle vi med hjälp av en kvalitativ metod kunna tolka och hitta mönster som ledde oss till svaren i vår problemformulering. Nackdelen med att använda sig av en kvalitativ metod är tidskrävande, men vi så det som ändamålsmässigt rätt att använda oss av den metoden, då vi var ute efter en förståelse. Den kvalitativa metoden som beskrivs av Bell (2000) var mest lämplig att besvara

vår frågeställning, då vi ville få en djupare inblick i hur våra respondenter upplevde och såg på sin egen situation.

3.3 Urval och datainsamling

Vi har i vår undersökning undersökt nio enheter. Dessa nio enheter bestod av butikschefer inom detaljhandeln. Samtliga butikschefer jobbade i butiker som tillhör större kedjor. Detta var ett medvetet val då butikscheferna kunde tänkas få direktiv ifrån kedjans huvudkontor om hur de ska förebygga att konflikter uppstår på deras arbetsplats. Flertalet av de intervjuade har arbetat inom kedjan ett längre tag även innan de blev chefer, eller varit chefer inom samma kedja men i annan butik. Cheferna hade mellan tre – ett 40-tal anställda att ansvara för. Butikerna som våra respondenter var chefer för var alltifrån skoaffärer och klädbutiker till varuhus. Butikschefer valdes ut med hjälp av *bekvämlighetsprincipen*, Bryman (2001), vilket innebär att vi intervjuade de butikschefer som varit tillgängliga och ställt upp på intervjuer, då vi sedan tidigare har upplevt stora svårigheter med att få tag på respondenter.

3.4 Tillvägagångssätt

Vi utförde *individuella* intervjuer, Jacobsen (2002). Dessa intervjuer skedde med hjälp av en intervjuguide som vi själva utformat med hjälp av vårt teorikapitel. Intervjuerna skedde ansikte mot ansikte på butikschefens arbetsplats. En del av intervjuerna skedde i butiken och en del inne på butikens kontor eller lunchrum. Intervjuerna varade mellan 30 till 60 minuter. Till vår hjälp valde vi att använda oss av papper och penna. Bandspelare är ett bra hjälpverktyg men då vi var två stycken, valde vi att en av oss ställer frågorna medan den andre skrev. Vi gjorde detta då många kände sig obekväma vid tanken på att bli inspelade och dels för att respondenterna upplevde att de inte kunde säga allt de ville. Vi valde att även att semistrukturera intervjun då vi ville ha ut viss information av respondenterna, men vi ville samtidigt inte styra dem för mycket då vi ville att de själva skulle utveckla och fördjupa sig i våra intervjufrågor.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet betyder mätinstruments tillförlitlighet och förmåga att motstå olika slumpmässiga utfall. Reliabiliteten kan sägas vara hög ifall det finns god likhet mellan olika mätningar med samma tillvägagångssätt, Arbnor & Bjerke (1994). Alla respondenter fick samma frågor och

samma eller liknande förutsättningar. Dock var vi ute efter större förståelse och inte att generalisera, då vi valde en kvalitativ metod. Det var även viktigt i detta sammanhang att sträva efter *intersubjektivitet*, NE. Det vill säga om någon annan skulle utföra samma undersökning skulle även de komma fram till samma resultat. Trots att det är en viktig strävan är det inte troligt att en annan uppsats skulle uppfylla kraven för intersubjektivitet, om de utförde samma undersökning som vi gjort. Därför att alla jobbar på olika sätt och människor utvecklas över tid, nya metoder och direktiv tillkommer. Därför kan samma undersökning få ett annat utfall om den görs på nytt.

3.6 Validitet

Validitet innebär giltighet och relevans. Detta kan också delas in i intern och extern validitet. Intern betyder att den som undersöker, undersöker det som faktiskt är avsikten. Extern handlar om i hur stor grad resultaten kan generaliseras, Jacobsen (2002). Den interna validiteten är bra för de resultat vi kommit fram till, då vi använt oss av en intervjuguide som gjort att resultatet vidmakthållit syftet med uppsatsen. Vi valde nio butikchefer i detaljhandels kedjor vilket vi tyckte kunde ses vara representativt och lätthanterligt när det gällde att uppfatta mönster. Detta gjorde att vi kunde gå in mer på djupet i våra intervjuer. Vi ansåg också att våra respondenter varit lämpliga och kompetenta att svara på våra frågor då de varit butikchefer i butikerna, vilket är syftet med uppsatsen. Den teoretiska referensramen är skapad utifrån vår problemformulering och återkopplar till det som är relevant för uppsatsen. Den intervjuguide som vi själva skapat med hjälp av vår teoretiska referensram upplever vi har relevans till vår problemformulering och till vår uppsats.

3.7 Analysmodell

Vi analyserade vårt resultat i tre delar: beskrivning, systematisering och kategorisering, kombinerad, Jacobsen (2002).

I det första steget beskrevs den empiriska insamlingen genom att vi sammanfattade våra intervjuvar, sedan systematiserades och kategoriserades data så att den blev hanterbar. Detta gjordes rent praktiskt genom att samla svar under olika underrubriker för att göra det lättare för läsaren att följa med i texten. Till sist kombinerades alla delar för att kunna läsa av likheter mellan den empiriska insamlingen. När vi kom till analysen lästes först vår teoretiska

referensram igenom samt vår undersökning. Därefter jobbade vi utifrån de tre delarna för att skapa vår analys. I slutsatsen kom vi slutligen att svara på vår problemformulering och vårt syfte. Med hjälp av vår teori, empiri och analys drog vi slutsatser som gav oss svaret på vår problemformulering.

4. Resultat

Resultatet är en sammanställning av de intervjuer vi utfört med butikschefer inom detaljhandeln. Alla respondenter är anonyma och intervjuerna kommer därför att framställas som sammanfattande, där varken namn eller företag nämns. Vi har också valt att tematisera resultatet, vilket vi gjort inriktat efter resultat och problemformulering.

4.1 Oenighet och konflikt

De flesta butikscheferna beskrev oenighet som en diskussion där det fanns olika åsikter och man inte kan enas. Många av butikscheferna såg på oenighet som något som var mildare än en konflikt men som kunde leda till konflikt. Oenighet kunde uppstå om alla inte gjorde vad de skulle, och att de då uppstod en diskussion som ledde till oenighet. Exempel som nämndes var skyltning, när det kan finnas flera olika åsikter om hur man skulle göra, både mellan chef, säljare och dekoratörer. En annan stor källa till oenighet ansågs vara slarv. För några chefer handlade det mer om att alla i arbetsgruppen tänkte olika, men att det inte skulle göra "en grej av det" eller att de diskuterar men att det är lite mildare än en konflikt.

Konflikt beskrevs av butikscheferna som något mycket större. Då har man ett problem som måste lösas, de var de flesta överens om. En konflikt var enligt butikscheferna att inte alla jobbar på samma sätt eller att de inte kan jobba med varandra, eller när personalen snackar skit om varandra. Konflikter ansågs vara när oenigheten vuxit och blivit till ett problem. Konflikten kunde enligt cheferna byggas upp om man inte pratar eller diskuterar med varandra, att man inte säger något direkt till personen det gäller utan istället gå och pratar med andra om det. Samtliga chefer tyckte att konflikter var något som måste lösas.

4.2 När det är dags att ta tag i konflikten

Cheferna hade olika åsikter om när de tar tag i problemet eller när de känner att de bör ingripa. De vanligaste svaren var att ta tag i en konflikt med en gång. Vissa kände att de måste gå in och lösa det när personalen inte kan lösa det själva, men att de såg när det var dags att gå in. Andra vanliga svar var att de ville ta tag i konflikten så tidigt som möjligt, innan kunderna började märka av att de fanns en dålig stämning, eller innan det på något sätt skulle påverka verksamheten. Exempel på det kunde vara att det blivit kyligt mellan två personer eller att det

påverkat arbetet, då skulle chefen gå in och höra sig för vad som har hänt eller vara rak och fråga direkt. Samtliga butikschefer ansåg att det var viktigt att vara öppna mot varandra.

4.3 Positivt eller negativt

De flesta cheferna ansåg att oenighet och konflikt kunde vara positivt då det handlar om att inte vara överens, eftersom alla är olika och ser och tänker på saker på olika sätt. Detta är inget fel. Det sågs även som positivt att alla framförde sina åsikter. Andra positiva delar som kom fram, var att när man tar tag i konflikten kan det stärka gruppen, för om det inte finns konflikt finns det inte heller någon lösning. De flesta cheferna påpekade även att det är viktigt att konflikten löses på rätt sätt, att ha en diskussion som leder fram till något bra. Annat som nämndes var att det i viss mån var spännande och intressant med konflikter, och att det hade varit tråkigt om alla tyckte lika om allt de gör.

Några chefer tyckte dock att oenigheter och konflikter kunde vara negativt. Detta berodde på att de tyckte att det först var när konflikten var klar som det kunde anses vara positivt och att om det alltid var oenighet kunde detta vara mycket jobbigt. Konflikterna ansågs vara ett problem och att oenighet var okej när det kom till att bolla idéer med varandra, medan oenighet som ledde till konflikt inte var okej.

4.4 Vanliga konflikter på arbetsplatserna

Vanliga konflikter handlade på många av arbetsplatserna om scheman och arbetstider, eller att någon tar längre raster än övriga personalen. Slarv var också en stor orsak till konflikter i butikerna. När de kom till slarv handlade de dels om vems matlåda som inte var diskad, vem som glömt en vara framme, eller glömt beställa varor, vem som inte städat efter sig i butiken eller vem som inte gjort klart något som den lovat. Detta ledde då till att någon annan fick göra uppgiften, och i frustration säger något dumt och sen är det igång. Missförstånd eller kommunikationsproblem var också något som lätt startade konflikter. På flera av arbetsplatserna jobbade det endast tjejer och på samtliga av dessa arbetsplatser var skvaller utbrett som konflikt startare. På arbetsplatsen med en hel del manliga anställda nämndes dock att det där förekom en hel del råa skämt som kanske inte alltid såg så passande av chefen. En annan källa till konflikt som kom fram var att chefen inte varit rättvis. Detta hade mest att göra med tider och schemaläggning.

De vanligaste konflikterna i butiken rörde sig om kommunikationsproblem. Exempelvis att man har en viss inställning, det kan också vara personkemi. Flera av cheferna gjorde även skillnad på varför konflikterna startades och om de kunde ligga någonting bakom personernas beteenden på arbetsplatsen. Det kunde bero på den rådande ekonomiska krisen, och att personalen då kan uppleva sin arbetssituation som otrygg. Konflikterna löstes genom enskilda samtal, men först om de gått så långt att de anställda själva inte kan ordna upp det. Då lät chefen de anställda prata och tala ut. På flera av arbetsplatserna kunde cheferna och de anställda även vända sig till de som jobbar på deras huvudkontor och har hand om avtal och liknande. En del anställda uppmuntrades även till att vara med i facket så de kunde få hjälp därifrån om det skulle bli några problem.

Flera av cheferna var ganska nya på sin arbetsplats och beskrev det som att de fortfarande befann sig i en smekmånadsfas, men att de förmodligen skulle få uppleva konflikter längre fram. På de flesta arbetsplatserna var konflikterna uppgiftsorienterade. Tankar kring detta var att det som till synes hade varit en personkonflikt, senare visade sig ha grund i problem i hemmet. Personkonflikterna ansågs kräva mer förberedelse då dessa är svårare att lösa. Personkonflikter påverkade även de andra på arbetsplatsen lättare än en arbetsrelaterad konflikt.

4.5 Regler och direktiv från kedjan

På de flesta av arbetsplatserna saknade man skrivna regler men det fanns en del normer och framför allt skulle man använda sunt förnuft. De skrivna reglerna gällde för det mesta klädsel och uppträdande på arbetsplatsen. De normer som fanns gällde miljö, uppträdande, hur de anställda skulle jobba. Det fanns även normer om olika former av relationer på arbetsplatserna. De flesta tyckte att de var okej att ha en relation med en kollega, men att de borde undvikas då det kan störa arbetet. Relation mellan chef och medarbetare skulle med sunt förnuft inte vara okej och inte vara passande. Många av företagen anställde heller inte syskon eller liknande till samma enhet, då även detta kunde bli ett problem. Flera chefer nämnde även vikten av att alla ska sköta sitt jobb professionellt och eftersom allt är en helhet så hjälper man varandra. Sunt förnuft och öppenhet var också viktigt.

På några av arbetsplatserna fanns det dock regler i någon form, dessa regler brukade man gå igenom vid ny anställning. På flera arbetsplatser hade man ett häfte eller en pärm med regler, för de ny anställda att läsa igenom. Det kunde dock vara problem med att ha regler på arbetsplatsen, då de givna reglerna försumrades av de anställda. Skvaller var även en sak som förekom på många arbetsplatser som inte var okej, men det fanns inga regler gällande skvallret. Skvallret skapar dålig stämning, och samspelet är viktigt.

När det kom till just direktiv om förebyggande av konflikter, var det inte många av företagen som hade detta. Flera chefer önskade sig tydligare direktiv uppifrån, att kedjan skulle tittar över olika regler, så att det blev mer direktiv att utgå ifrån, men de får inte blir för uppstyrt. De flesta cheferna hade möjlighet att få hjälp av kedjan om en konflikt skulle gå för långt. Cheferna kunde i dessa lägen oftast kontakta den person på huvudkontoret som har hand om avtal och liknande. Exempel på direktiv från kedjan var en mall för förebyggande av konflikter. Mallen hade vissa hörnspelare, ”raka rör” var ett exempel på företagets riktlinjer.

Flera butiker beskrev att de hade regler angående förebyggande av konflikt från kedjans håll. Dessa handlade om utvecklingssamtal, och personalmöten. Dock fanns det också en negativ sida med färdiga mallar då det kunde anses okänsligt att utgå från någon form av mall i konfliktsituationer, då det är olika från fall till fall och person till person. ”Ibland kan man vara hård, men ibland är ett mjukare förhållningssätt bättre, så att ingen tar något på fel sätt”.

4.6 Förebyggande åtgärder

Vissa av cheferna berättar att de förebyggande åtgärderna börjar redan då de ska anställa ny personal. Då tittar de på personlighet, att personen är pigg och glad och inte sur, vilket skulle dra ner stämningen. Flera chefer pratade om att först och främst tittar på ifall personen kan passa in i gruppen, efter det kom vilka kompetenser personen har. För att kunna se allt detta är de ofta två eller fler som sköter intervjuer, men chefen är alltid med. Provanställningen tillämpades också i ett halvår, för då var det lättare att se vilka som passade in på arbetsplatsen. En del som sökte sig till företag gav upp lätt under provanställningen då de inte anat hur mycket jobb som faktiskt görs på arbetsplatsen.

Nästan alla berättar om sociala aktiviteter som förebyggande. De flesta gick ut och åt tillsammans några gånger/ år, eller hade fester några gånger per år, speciellt vid jul. Andra aktiviteter de berättade om var att de varit till chefs sommarställe eller hyrt film.

Att de lär känna varandra som personer var viktigt, försöka umgås mycket och att alla gör något tillsammans. Detta kunde vara saker som; picknick i parken, att boxas på gymmet, gå på bio, ta en fika eller gå på after work. Det var viktigt i sammanhanget att alla är med alla, att alla får en chans att fika med varandra på jobbet exempelvis, att alla får känna att de är med i gruppen. Ofta bjöd även leverantören på middag och då var det viktigt att alla kunde få vara med. Andra aktiviteter de ansåg vara förebyggande av konflikter var att ha roligt, exempelvis en trivselkassa som alla hade del av.

Flera chefer deltog själva inte vid alla tillfällen som personalen gick ut och gjorde saker gemensamt. På flera arbetsplatser var det svårt att få tid att göra saker ihop. Detta berodde på att de flesta av de anställda hade familjer och även på öppettider som fanns i butikerna.

Flera chefer tyckte att personalen skulle uppleva att de ville komma till jobbet och att det var kul att jobba. Om de dessutom var ordning och reda, och alla passar tider och följer de regler och normer som finns, så trivs alla mycket bättre. På många arbetsplatser beskrevs personalen som självgående och att alla anställda har ansvarsområden.

Arbetsfördelning ansågs vara en av de förebyggande sakerna som exempelvis när koordinatören eller kommunikátören kom till butiken och ordnar med arbetsfördelning efter vad som bör prioriteras i butiken och att det inte sker något aktivt jobb för att förebygga konflikter på arbetsplatsen, men de ser till att fördela arbetet väl mellan de anställda. Men cheferna poängterade även ledarens roll genom att säga att alla har sin egen uppgift i butiken men en ledare ska veta vad som är viktigast att göra i butiken och leda arbetet. En kommentar var att: för att långsiktigt förebygga konflikter, så måste alla ta egna initiativ.

4.6.1 Kommunikation

De flesta cheferna nämnde vikten av kommunikation. De pratade om vikten av att vara tydlig så att alla förstår vad man menar och ge raka svar, ibland även sätta ner foten då personalen

ibland tog omvägar för att slingra sig. En chef tyckte även att det var viktigt att vara extremt tydlig men samtidigt motivera de anställda för att de blev mottagliga för vad chefen sa. Flera chefer tyckte även att det var viktigt att de själva var lyhörda och lyssnade på sin personal, då de i flera fall upptäckt problem tidigt tack vara att de varit lyhörda. En kommentar var:

Det är viktigt att lyssna på sin personal, annars är man ingen bra chef.

De flesta cheferna pratade med personalen en och en. På de flesta arbetsplatserna hade de även personalmöten eller morgonmöten i förebyggande syfte. Andra berättar att i vardagen gäller det att ligga ett steg före, tänka på att alla är lika mycket värda och prata om saker och ha kul. Eller att som förebyggande ser till att de anställda har en öppen dialog, att de pratar öppet dagligen om allt. Det påpekas även att man inte kan lösa ett problem om ingen talar om att det finns och att det är viktigt att man säger till om det är något som man vill ändra på så att detta kan göras. Om ingen säger till så kan det heller inte ske några förändringar. På samtliga arbetsplatser använde man sig av säljmål, och på en arbetsplats var man noga med att lägga fokus och diskutera problemområden i butiken och prata öppet om vad som kunde förbättras. Flera chefer tyckte att det var viktigt att de anställda inte kände sig överkörda. En kommentar var ”att fungera som medarbetare går före att vara chef”.

På samtliga arbetsplatser tyckte cheferna att det var viktigt att alla kände sig delaktiga och att alla jobbar som ett team. Flera av butikscheferna pratade även om vikten av öppenhet. För att långsiktigt förebygga konflikter pratar man mycket med varandra på arbetsplatsen. De diskuterar schema och tider öppet så att alla kan vara nöjda och får säga till om de vill ändra på något. Andra ord som nämndes i intervjuerna var vikten av vara tydlig så att det inte blir missförstånd, men att allra viktigast är att man är ärlig. Även att det handlar om att läsa människor.

De flesta cheferna berättade även att de hade möten där de delar ut information och pratar med varandra. Vissa kallar det morgonmöten, medan andra tar tillfället i akt när det finns tid. Vissa konflikter kunde redas ut på möten. Exempelvis en konflikt där den som kände sig manad ofta skrev en lapp för resten av de anställda att läsa om hur illa det såg ut i

kartongrummet. Dessa lappar skrevs enligt chefen inte alltid med så fina ord. Konflikten och lappen tog sedan upp varje gång de hade möten.

4.6.1.1 Utvecklingssamtal

När det kom till utvecklingssamtal hade alla detta minst en gång/år utom i en butik där chefen sa att de inte hade samtal om personalutvärdering på arbetsplatsen. Ibland kunde det dock bli upp till tre utvecklingssamtal, men samtalen tog mycket tid och man skulle inte ha samtal bara för att ha samtal, utan ha de då det fanns saker att diskutera. Ibland förekom det även någon form av coachningssamtal ute i butiken och diskussioner så länge de inte störde rutinerna. Även cheferna fick feedback på vad som fungerar och inte i butiken under utvecklingssamtalet. Samtal som togs mer privat var jobbiga samtal och oärlighetssamtal.

Många chefer ansåg att utvecklingssamtalen var bra då den anställde kunde prata ensam med chefen och då kunde reda ut saker om det behövs, och även prata om känsliga saker. Flera chefer ville få höra den anställdes åsikter och tankar kring arbetsplatsen, och hur de upplevde stämningen och arbetssituationen. Det viktigaste med utvecklingssamtal ansågs överlag vara att de anställda kunde gå därifrån och känna sig nöjda, att utvecklingssamtal hjälpte de anställda att växa och bli starkare i sina roller.

De saker som oftast togs upp under utvecklingssamtalen var den anställdes framtidsplaner, vad som kunde förbättras eller utvecklas hos den anställde. Det pratades även om företagets framtid och visioner och den anställdes olika förslag till hur saker och ting kunde förbättras arbetsplatsen. De flesta cheferna diskuterade med den anställde hur de kunde hjälpa till att uppfylla dennes mål och liknande. Flera chefer skickade sina anställda på kurser och utbildningar och de anställda kom oftast tillbaka med nya kunskaper som de mer än gärna förmedlade till de andra anställda. Det var viktigt att personalen kände sig sedd, uppskattad och att de fått en chans att framföra sina åsikter. Det nämndes också att det var extra viktigt att verkligen avsätta tillräckligt med tid för att sitta ner och prata med de anställda, så att samtalet kunde ske i lugn och ro.

Målen med utvecklingssamtalen var många. Bland annat att diskutera individen och dess utveckling. Men enligt andra även att diskutera samarbete och hur de fungerar i arbetsgruppen

samt för individen själv. Det är även den anställdes chans att prata om framtiden, utbildning och så vidare. Personalens önskemål kunde också i vissa fall föras vidare till chefens chef och detta brukade gälla arbetstider och önskemål om olika utbildningar. Företagets framtid diskuteras också och hur vida den anställde är nöjd eller inte med olika saker. Flera av företagen hade även ett flertal utbildningar att erbjuda de anställda, inom ekonomi, försäljning och liknande. För flera av cheferna gjordes även en plan upp för hur chefen och den anställde gemensamt skulle komma fram till ett uppsatt mål och hur de skulle kunna lyckas med detta. Detta mål följdes sedan upp för att se till att de blev uppfyllt. Det var också av stor vikt hur de anställda jobbade i arbetsgänget och att deras individuella insatts räknades. Cheferna motiverade även de anställda och försökte se till att de hade roligt på sin arbetsplats, då de upplevde att om personalen hade roligt på sin arbetsplats så gick det lättare att ordna med små saker som inte stämde.

Det låg stort fokus på att låta personalen föra talan under utvecklingssamtalet och själv lyssna och ställa frågor. Flera chefer nämnde även att det var viktigt att de själva fick någon form av utvärdering på deras egen insatts som chef. Detta förmedlades som feedback och vad chefen kunde förbättra eller tänka på.

4.6.1.2 Feedback

Tankar om feedback var att inte använda feedback, då det inte upplevdes behövas, eller om det inte skulle resultera i något positivt. En annan tanke var att det är ett mode ord och att folk gärna sa att de ville ha feedback, men när de fick det var de inte nöjda, då de upplevde de upplevde de som att de blev kritiserade, och att detta då inte varit som de tänkt sig. Det pratades en hel del om att istället ha en rak dialog och vara saklig när man gav feedback och inte lägga till en massa saker. Om feedbacken var negativ togs den upp privat men om de var positiv feedback kunde gärna andra få höra den också. Kollektiv bestraffning ansågs inte positivt utan man tog upp saker med den personen som det rörde om det var något fel som denne var ansvarig för. Som exempel gavs att någon inte diskade efter sig och istället för att de anställda inte skulle få använda sig av lunchrummet, tog chefen upp de med den personen som det gällde.

De flesta cheferna pratade även om vikten av att ge feedback på rätt sätt. Att välja sina ord och inte vara för hård, att tänka på vad de fanns för grundorsaker till den anställdes beteende. Det var även viktigt att diskutera med den berörda personen hur problemen skulle lösas. På vissa arbetsplatser bad de anställda om feedback, Exempelvis kollades det mycket på hur kunderna blev bemötta av personalen och det var viktigt att alla kunder fick ett "hej" från åtminstone en i personalen. Men det var då viktigt att chefen också var uppmärksam och såg det och gav det erkännande.

Vissa chefer brukade vänta med att ge negativ feedback till personalen. Chefen gick först och observerade personen och såg om denne ändrade sitt beteende innan chefen tog upp det. Flera chefer tyckte att det var viktigt att kunna få ge personalen feedback, så att de kan förbättra sig och utvecklas och även viktigt att ge exempel på vad någon gjort fel och förklara vad denne kunde gjort annorlunda. Annars kanske personen inte vet att de gjort fel eller hur den ska göra. Andra sätt var att de kunde ta upp saker som de var missnöjda med under allmänna möten. Detta kunde gälla en misslyckad exponering eller liknande. Problemet togs upp allmänt, utan att peka ut någon skyldig. Då kunde de allihop diskutera hur problemet skulle lösas och ge personen hjälp utan att veta vem de gäller. Det var även viktigt att ta upp problem men då inte för att klaga utan snarare för att ge förslag på förbättring och fråga personen om denne kanske kunde lösa problemet på ett annat sätt eller lyssna på förslag och gemensamt komma fram till hur det ska skötas i fortsättningen. Feedback sågs som ett bra sätt att förebygga konflikter.

4.6.2 Motivation

Motivation ansågs vara ett bra sätt att förebygga konflikter på arbetsplatsen. Flera chefer tyckte även att motivationen skulle användas ofta och inte bara vid vissa tillfällen. Om de anställda inte blev motiverade gjordes saker bara på rutin och de skulle bli tråkigt efter ett tag. Andra anledningar till att motivera var vikten av att inspirera och motivera personalen, så att de visste att de var på rätt väg och gjorde rätt. Stämningen blev bättre om personalen var motiverad och detta ledde till bättre resultat. Flera chefer nämnde att motivation var ett bra verktyg och att det fanns nära tillhands hela tiden. På arbetsplatsen kunde försäljningen i sig vara en bra motivation. Om de sålde mer genererade det mer pengar och det sågs alltid som en bra morot. Det märktes att de anställda var väldigt intresserade och engagerade i hur det gick för företaget, och de blev glada om de gick bra. På samtliga arbetsplatser hade man säljmål

och de fungerade som bra motivation att tävla med andra butiker inom koncernen eller andra butiker på samma gata. Många butikschefer hade tanken att alla kan förbättras, och att det skulle kunna göras genom grupptävlingar, beröm och eget ansvar och få personalen att våga vara öppna.

Utbildning kunde ses som förebyggande och motiverande. Utbildningarna kunde vara frivilliga men många av de anställda var mycket intresserade och gick gärna och utbildade sig och förmedlar vad de fått lära sig till sina arbetskamrater. Att ge beröm och se alla som lika värda ansågs mycket viktigt, att alla känner sig uppskattade och inte favorisera någon. Flera chefer såg det som viktigt att berömma de anställda och att spendera tid med alla.

Motivation kunde även vara att delegera ansvar, eller att chefen under morgon mötena lyfte fram en anställd om denne gjort en extra bra insats. Små saker var viktiga att poängtera och motivera. Motivationen kunde även gälla personliga och gemensamma mål som skulle uppnås. Ibland motiverades de anställda även med någon form av belöning, exempelvis att sporra varandra och motivera varandra. Detta gjordes på morgonmötena då de la upp planer och mål för dagen.

5. Analys

I det här kapitlet redogör vi vår analys av vår teori och vårt resultat.

5.1 Konflikt

Konflikt beskrevs av butikscheferna som något mycket större än oenighet. Att man hade ett problem som måste lösas. En konflikt kunde vara att inte alla jobbade på samma sätt, att vissa inte kunde jobba med varandra, eller när personalen talade illa om varandra. Konflikter ansågs vara när en oenighet vuxit och blivit till ett problem.

Vi såg även att konflikt inte enbart var svårt att definiera som ord utan även som vad det faktiskt kunde vara. Våra respondenter hade alla lite olika beskrivningar av vad en konflikt var och detta stämmer även väl med Larsen (1999) att det inte finns en gemensam definition för ordet. Därför kan det även vara svårt att behöva definiera det. Enligt Nationalencyklopedin betyder konflikt på latin sammanstötning, kollidera, råka i strid med. Detta är även något som butikscheferna pratade om, att personalen inte kan jobba med varandra eller när de talar illa om varandra. Vi utgick från Larsens (1999) definition:

En konflikt föreligger när minst två ömsesidigt beroende parter står mot varandra i en situation där den ena parten aktivt försöker hindra den andra att nå sitt mål, samtidigt som den som blir hindrad slår tillbaka.

Detta är mer svår tolkat men stämmer samtidigt överrens i de situationer då alla inte kan jobba med varandra eller då någon talar illa om någon annan. Eller helt enkelt då det finns olika åsikter och personalen inte kan komma överrens. Konflikten kunde enligt cheferna även byggas upp om man inte pratar eller diskuterar med varandra. Detta gällde om de anställda exempelvis inte sa något direkt till personen det gällde utan istället gick och pratade med andra om det. Samtliga chefer tyckte att konflikter var något som måste lösas. Detta stämmer även med teorin om att konflikt kan vara motsättningar mellan två eller flera parter, som behöver lösas, NE. De Klerk (1991) beskrev att vanliga intressekollisioner i de flesta fall inte kan ses som konflikter då vi inte har någon större svårighet att hantera dessa. Detta är en teori som stämmer mer överrens med chefernas beskrivning av oenighet. Att oenighet sågs som en

diskussion där det finns olika åsikter och man inte kunde enas. Vi upplevde dock att cheferna istället kunde tycka det var bra med oenighet då de kunde leda till att stärka gruppen och få fram nya idéer.

5.2 När är dags att ta tag i konflikten

Cheferna hade olika åsikter om när de tar tag i problemet eller när de kände att de borde ingripa. Vanligt var att ta tag i en konflikt med en gång. Vissa kände att de var tvungna att gå in och lösa det när personalen inte kunde lösa det själva, men att de såg när det var dags att gå in. Dessa olika tankar kan härröra från hur man ser på konflikter och oenighet precis som teorin visar på att situationer kan se olika ut. Exempelvis skriver De Klerk (1991) om att vanliga intressekollisioner i de flesta fall inte kan ses som konflikter då vi inte har någon större svårighet att hantera dessa. Vi har ganska stora möjligheter att kompromissa så länge som de rör sig om olika viljor och behov inom oss själva. Men på samma sätt kan saker som går an i vissa situationer, orsaka konflikter i andra situationer, Nilsson (2005). Vi upplevde att tiden för när cheferna tog tag i konflikterna var mycket individuellt och hade mycket med personligheten och ledarskapstilen att göra. Detta är ju inte så konstigt med tanke på att alla tolkar situationer olika.

En chef gick in så fort konflikten började påverka verksamheten, innan dess skulle de anställda själva få klara ut konflikten i den mån de kunde. Andra svar var att ta tag i konflikten så tidigt som möjligt, innan kunderna började märka av att de fanns en dålig stämning, kanske kyligt mellan två personer, eller om det påverkat arbetet, kanske att personalen slutat låta trevliga mot varandra. Då skulle chefen gå in och höra sig för vad som har hänt eller att vara mycket rak och fråga direkt. Detta kan vara en del av det som beskrivs som de negativa effekterna av en konflikt. Nilsson (2005) beskriver att det bland annat är uppkomst av stress och att medarbetarna kommunicerar mindre med varandra. Detta beror nog mycket på hur uppmärksam chefen är, när det börjar märkas att det rör sig om en konflikt.

Ett annat förslag var att just som chef ligga ett steget före, att vara uppmärksam. Detta talar Larsen (1999) om att när negativa konflikter utbryter är det ofta resurs- och tidskrävande för alla inblandade. För att förhindra att dessa negativa konflikter utbryter på arbetsplatsen är det

viktigt att chefen är uppmärksam på de saker som sker i butikens vardag. Om butikschefen även tar hjälp av de olika förebyggande hjälpmedel som finns, kan han även förhindra att en negativ konflikt bryter ut. Dessa hjälpmedel kan vara saker som utvecklingssamtal, kommunikation, normer och regler på arbetsplatsen, motivera de anställda och uppmuntra till gemenskap och samarbete och så vidare. Vi såg att butikscheferna använde sig av dessa olika hjälpmedel på olika sätt och inte alltid i förebyggande syfte. Framför allt för att de inte tänkte på det som ett sätt att förebygga konflikter på, utan snarare för att få vardagen i butiken att fungera på ett bra sätt.

Samtliga butikschefer ansåg att det var viktigt att vara öppna mot varandra. Detta beskrivs i teorin som positivt, att människor mår bra av att "säga sitt" och markera missnöje, även om det inte alltid leder till någon förändring. Enligt Thylefors & Axelson (2005) kan en person som vågar vara rättfram vinna andras respekt men kan också öka sin egen självrespekt. Personen blir mer tydlig, vilket skulle kunna tolkas som att personen är pålitlig.

5.3 Om oenighet eller konflikt är positivt eller negativt

De flesta cheferna ansåg att oenighet och konflikt kunde vara positivt då det handlar om att inte vara överens, eftersom alla är olika och ser och tänker på saker på olika sätt, att det skulle vara positivt att alla framför sina åsikter. Andra positiva delar som kom fram vid intervjuerna var att när man tar tag i konflikten kan det stärka gruppen, Men att det samtidigt måste lösas på rätt sätt, att ha en diskussion som leder fram till något bra. Andra tankar var att det var spännande och intressant med konflikter, i viss mån, eller att det varit tråkigt om alla tyckte lika om allt de gör. Detta stämmer överens med vad Nilsson (2005) beskriver kan vara positivt med konflikter. Nilsson (2005) hävdar även att konflikter kan vara både negativa och positiva, då de positiva konflikterna kan leda till minskad konformitet, öppnare klimat och nya idéer. Och detta stämmer med vad flera av butikscheferna sa, att konflikterna gjorde att de kunde gå vidare och utvecklas som grupp efteråt.

Några chefer tyckte dock att oenigheter och konflikter kunde vara negativt. Att det först var när konflikten var klar som det kunde anses vara positivt eller att om det alltid var oenighet kunde detta vara mycket jobbigt. Konflikter ansågs vara ett problem och att oenighet är okej när det kommer till att bolla idéer med varandra, men oenighet som ledde till konflikt inte var

okej. Bylund och Kristiansen (2005) hävdar att konflikter är negativa, då de utgått från latinets definition av ordet konflikt. Enligt Nationalencyklopedin betyder konflikt på latin sammanstötning, kollidera, råka i strid med. Enligt Nilsson (2005) kan de negativa effekterna av en konflikt bland annat vara uppkomst av stress och att medarbetarna börjar kommunicera mindre med varandra. Enligt Edelman (2000) kan hur vi reagerar och vår uppfattning mycket väl avgöra ifall utgången av konflikten blir positiv eller negativ.

5.4 Vanliga konflikter på arbetsplatserna

När det kom till vanliga konflikter på arbetsplatsen framkom att det kunde handla om olika saker. Dels saker som schema, raster och arbetstider, eller slarv och missförstånd. Detta stämmer överrens med Nilsson (2005) om att konflikter kan vara stora eller små, viktiga eller oviktiga. Missförstånd eller kommunikationsproblem var något som lätt startade konflikter. På ett flertal arbetsplatser förekom också skvaller och på fler andra arbetsplatser förekom en hel del råa skämt. Något som inte alltid chefen såg så passande. Och detta kan kopplas till Nilsson (2005) om att saker som går an i vissa situationer, orsaka konflikter i andra situationer. Ibland kan ett skämt missförstås och enligt teorin är det även lättare att de blir missförstånd om det finns flera parter inblandade. Speciellt då olika individernas åsikter och uppfattningar skiljer sig åt, och därför är sannolikheten större att konflikter uppstår. Vi upplevde dock att medvetenheten om att skämtet kunde leda till konflikt var uppenbar och att chefen var extra uppmärksam mot detta.

5.5 Regler på arbetsplatsen och direktiv från kedjan

På de flesta av arbetsplatserna saknade man skrivna regler men det fanns en del normer och förfaranden som skulle man använda sunt förnuft. De skrivna reglerna gällde för det mesta klädsel och uppträdande på arbetsplatsen. De normer som fanns gällde miljö, uppträdande, hur de anställda ska jobba. I teorin kan vi läsa om vikten av dessa normer eller oskrivna regler. Enligt Edelman (2000) kan våra relationer som vi har till arbetsledare, underordnade eller kollegor bero på bland annat anställning och status i organisationen. Relationerna fastställs av en formell struktur i arbetsmiljön, men för att detta ska kunna fungera friktionsfritt måste det finnas en bas av informella regler. Att bryta mot dessa regler är en stor orsak till konflikter. Och detta märktes även av på arbetsplatserna, att flera butikschefer upplevt att det blivit konflikter då de dagliga rutinerna inte skötts eller att en anställd inte uppträtt på rätt sätt på

arbetsplatsen. Detta drabbade då de andra anställda som även de kunde bli på dåligt humör eller börja tala illa om hur personen i fråga uppträdde.

Det fanns även normer om olika former av relationer på arbetsplatserna, de flesta tyckte att de var okej att ha en relation med en kollega, men att de borde undvikas då det kan störa arbetet. Relation mellan chef och medarbetare skulle med sunt förnuft inte vara okej och kanske inte heller så passande. Många av företagen anställde heller inte syskon eller liknande till samma enhet, då även detta kunde bli ett problem. Edelman (2000) berättar om informella regler som kan tillämpas i många olika arbetssammanhang. Bland annat regler gällande intimitet, vilket betyder respekt för andras privatliv. Vi läser vidare i teorin att grupper som består länge och som etablerat samspel kommer troligtvis att få större sammanhållning, en gemensam förståelse och att den här gemensamma förståelsen sedan kan komma att bli oskrivna regler i gruppen. Tillfredsställelsen sägs vara störst i sådana grupper eftersom att alla våra relationer bestäms av informella regler, det vill säga beteenden som vi tycker antingen är lämpliga eller olämpliga i olika situationer hjälper dessa regler till att förebygga konflikter. Vi märkte att i de butiker personalen och chefen jobbat flera år tillsammans, sade de att det var nästan inga eller bara mindre konflikter. De hade även lättare att upptäcka konflikterna tidigt och reda ut dem.

Flera chefer nämnde även vikten av att alla ska sköta sitt jobb professionellt och eftersom allt är en helhet så hjälper man varandra. Sunt förnuft och öppenhet var också viktigt. Enligt Edelman (2000) kan våra relationer som vi har till arbetsledare, underordnade eller kollegor bero på bland annat anställning och status i organisationen. Relationerna fastställs av en formell struktur i arbetsmiljön, men för att detta ska kunna fungera friktionsfritt måste det finnas en bas av informella regler. Att bryta mot dessa regler är en stor orsak till konflikter. I olika arbetssammanhang så kan dessa regelkategorier tillämpas. Vissa av dessa regler gäller stöd som kan röra sig om att ställa upp för frånvarande medarbetare och erbjuda praktisk stöd i arbetsrelaterade uppgifter. Det finns också regler i sammanhanget som kan kallas uppgiftsrelaterade, vilket kan ha att göra med hur vi uppför oss i vår professionella roll. Vi antar att när cheferna talar om "professionellt" och "sunt förnuft" att de talar just om de informella reglerna som råder.

Ett problem med att ha regler på arbetsplatsen sades vara att de givna reglerna försumrades av de anställda. Edelman (2000) beskriver att grupper som består länge och som etablerat samspel troligtvis kommer få en större sammanhållning. Den här gemensamma förståelsen kan sedan komma att bli oskrivna regler i gruppen. Tillfredställelsen sägs vara störst i sådana grupper eftersom att alla våra relationer bestäms av informella regler, det vill säga beteenden som vi tycker antingen är lämpliga eller olämpliga i olika situationer. På så sätt hjälper dessa regler till att förebygga konflikter. Problemet med att reglerna försumrades kan tolkas vara att reglerna inte är tillräckligt tydliga för de anställda eller att chefen inte kunnat förmedla dem på ett bra sätt så de anställda förstår varför de tillämpas.

Skvaller var även en sak som förekom på många arbetsplatser som inte var okej, men de flesta hade inga regler gällande skvallret. Skvallret tyckte cheferna skapade dålig stämning, och att samspelet är viktigt. Edelmanns (2000) regelkategorier berörde även till viss del detta. Exempelvis intimitet, respekt för andras privatliv och regler som gäller en tredje part, att inte kritisera andra offentligt eller prata öppet om något vi fått veta något konfidentiellt. Skvaller var dock något som förekom på de arbetsplatser där det fanns många kvinnliga anställda, och det är även något som kan vara svårt att upptäcka eller undvika i större grupper.

När det kom till just direktiv om förebyggande av konflikter, var det inte många av företagen som hade detta. Däremot kunde någon chef få tips om konflikthanering. Två butiker beskrev att de hade regler angående förebyggande av konflikt från kedjans håll. Dessa handlade om utvecklingssamtal, och personalmöten. Enligt Larsen (1999) är det övergripande målet med samtalet att registrera och reda ut förhållanden som kan ha en negativ inverkan på arbetsmiljön och prestationer i arbetet. På så sätt upptäcks de tidigt och kan redas ut.

Utvecklingssamtal kan vara chefens sätt att få reda på hur det står till på arbetsplatsen sett ur den anställdes ögon. Det kan vara viktigt att tänka på att det ska fungera åt båda hållen. Även den anställda ska kunna ge chefen konstruktiv kritik, Larsen (1999). En chef upplevde att han ville ha feedback av sina anställda, så att han kunde få reda på vad han gjorde bra respektive dåligt och hur han kunde bättra sig.

En tanke som kom fram var att det kunde vara okänsligt att utgå från någon form av mall i konfliktsituationer, då det är olika från fall till fall och person till person.

Ibland kan man vara hård, men ibland är ett mjukare förhållningssätt bättre så att ingen tar något på fel sätt.

Edelmann (2000) betonar också vikten av hur vi förhåller oss till konflikter då vi läser att hur vi reagerar och vår uppfattning mycket väl avgöra ifall utgången av konflikten blir positiv eller negativ.

5.6 Förebyggande åtgärder

För flera butikschefer började det förebyggande arbetet redan vid nyanställning. De tittade på personlighet, om en person var pigg och glad och inte sur, vilket skulle dra ner stämningen. Flera chefer pratade även om att de först och främst tittade på ifall en person kunde passa in i gruppen. Provanställning var ett annat exempel för att lättare se vilka som passar in på arbetsplatsen. Nästan alla berättade om sociala aktiviteter som förebyggande. De flesta gick ut och åt några gånger per år, eller hade personalfest. Andra aktiviteter som var viktiga var att lära känna varandra som personer, att alla gjorde något tillsammans. Detta kunde vara saker som picknick i parken, att gå på gymmet eller gå på after work. Ingen av cheferna talade om att negativa konflikter var resurs- och tidskrävande för alla inblandade, som vi läste om i teorin, Larsen (1999). Men samtliga butikschefer tog dock hjälp av olika förebyggande hjälpmedel så som att göra mycket saker gemensamt, Larsen (1999).

5.6.1 Kommunikation

Enligt Thylefors & Axelsson (2005) är det småpratet, eller den så kallade informella kommunikationen, som håller ihop en arbetsgrupp. Samtalen bidrar till att relationer, förtroende och lojalitet skapas långsiktigt. Olika små konflikter kan också lösas upp i småpratet. Butikscheferna såg kommunikation som något av stor vikt. De flesta hade möten där de delar ut information och pratar med varandra. På mötena gick cheferna och personalen igenom vad som har hänt, och det kunde då röra sig om allt möjligt. Ofta skedde flera små möten då småsaker togs upp och vid få tillfällen skedde större möten där allt stämdes av, även konflikter och annat.

Enligt teorin beskriver Thylefors & Axelsson (2005) två nycklar i kommunikation som meningsfulla, nämligen tydlighet och lyhördhet. I de samtal där parterna bemöter varandra med respekt, och lägger till lyhördhet och tydlighet, upplevs dialogerna som befriande och kan avstyra tanke och känslblockeringar. Även butikscheferna pratade om vikten av att vara tydlig. Det var viktigt att vara tydlig så att alla förstod vad man menade och ge raka svar. Flera chefer nämnde även vikten av att de själva var lyhörda och lyssnade på sin personal, då de i flera fall upptäckt problem tidigt tack vara att de varit lyhörda.

Enligt Thylefors & Axelsson (2005) måste vi skapa en god kontakt när vi vill förmedla något. Det första steget är koncentration. Denna koncentration ska visa sig i både tal, lyssnande och i kroppsspråket. Detta kan kallas basen för fortsatt kommunikation eller problemlösning. Då detta förmedlar närvaro tycks samtalet fått ett värde. Cheferna nämnde att det var viktigt att prata med alla anställda. Att lyssna på de anställda och ställa frågor ibland. Enligt Thylefors & Axelsson (2005) är det även viktigt att ge varandra gensvar när man lyssnar, annars kan detta leda till exempelvis missuppfattningar. När aktivt lyssnande pågår lever man sig in i den andres situation och försöker förstå tankar och motiv bakom ett visst handlande. Att bli lyssnad på utgör ett stöd. Genom att lyssna ges också den man lyssnar på, uppmärksamhet, respekt och empati, något som skapar trygghet i arbetsmiljön, att lyssna aktivt kan vara en viktig åtgärd i allt samarbete.

Enligt Thylefors & Axelsson (2005) ingår i nyckeln tydlighet; begriplighet och ärlighet. Gällande begriplighet gör en välgörande struktur att risker för feltolkningar och missförstånd minskar. Ärlighet kan handla om att inte undanhåller viktig information. Även om det inte görs medvetet kan det skapa osäkerhet och misstro. Att dela med sig av information som handlar om att vad som händer på arbetsplatsen genererar delaktighet och trygghet, vilket kan stimulera arbetsmotivation och som människor mår bra av. Alla chefer nämnde vikten av att vara rak och ärlig och en chef nämnde specifikt att denne var rak och direkt och höll sig till de som var relevant och ingenting annat. Många av cheferna pratade även om hur viktigt det var med en öppen dialog. På många arbetsplatser förde man en öppen dialog varje dag. Och flera av cheferna påpekade att de inte kunde lösa problem som de inte visste fanns. Ingen skulle heller få känna sig överkörd. Det ansågs vara viktigt att vara tydlig så man undvek missförstånd men allra viktigast var att man var ärlig. Att alla hela tiden ska vara raka och

ärliga, kräver ju dock att alla i grund och botten vill sträva efter samma målsättningar som chefen, och att de vill att deras kommunikation i slutändan ska generera i positiv förändring.

5.6.1.1 Feedback

Feedback användes inte av vissa av butikscheferna, då det inte upplevdes behövas. Eller att det var ett mode ord och att folk gärna sa att de ville ha feedback, men när de fick det var de inte nöjda, då de upplevde det som att de blev kritiserade, och att detta då inte varit som de tänkt sig. Istället framhölls att ha en rak dialog och vara saklig när man gav feedback och inte lägga till en massa andra saker. Detta stämmer överens med vad enligt teorin kallas konstruktiv kritik, vilket står för feedback och att det är viktigt att kritiken är konstruktiv för att den ska kunna motivera de anställda. Bylund & Kristiansen (2005) har gjort en uppställning av minimikrav för att kritiken ska vara användbar och det första kravet är just att kritiken måste vara specifik. Alltså konkret klargöra för vad du tycker är bra respektive mindre bra.

Cheferna berättar vidare att ifall feedbacken var negativ togs den upp privat men om de var positiv feedback kunde gärna andra få höra den också. Kollektiv bestraffning ansågs negativt utan istället ta upp saker med den personen som det rörde om det var något fel som denne var ansvarig för. Thylefors & Axelsson (1995) säger att personlig feedback är värdefullt, när det kommer till att förbättra hela arbetsgruppens problemlösandeförmåga. Det är även lättare att ge och ta feedback om det finns bestämda och kända kriterier för arbetsuppgifternas mål, utförande och kvalitet.

De flesta cheferna pratade även om vikten av att ge feedback på rätt sätt. Att välja sina ord och inte vara för hård. En chef brukade också tänka på vad de fanns för grundorsaker till den anställdes beteende. När det kommer till meningsfull kommunikation beskriver Thylefors & Axelsson (2005) två nycklar, nämligen tydlighet och lyhörddhet. I de samtal där parterna bemöter varandra med respekt, och lägger till lyhörddhet och tydlighet så upplevs dialogerna som befriande och kan avstyra tanke och känslblockeringar. Samma teori beskriver också att om en tillrättavisning är på sin plats har de störst effekt ifall det görs restriktivt, i sådana fall ses hellre allvaret. Därför bör ingripandet inte ske förhastat utan i första hand som ledare sporra till självreflektion och lämna plats till att personen får korrigera det själv. När ledaren

kommunicerar kanske denne kan ställa undersökande och icke värderande frågor. Kanske är det en själv som måste göra en omvärdering.

Flera chefer tyckte att det var viktigt att kunna få ge personalen feedback, så att de kan förbättra sig och utvecklas. Bylund & Kristiansen (2005) beskriver att för att motivera sina anställda kan butikschefen använda sig av konstruktiv kritik, feedback. Men att det är viktigt att kritiken är konstruktiv för att den ska kunna motivera de anställda. Dock är det endast mottagaren som kan avgöra om kritiken verkligen är konstruktiv.

Det ansågs viktigt att ge exempel på vad någon gjort fel vid feedback och förklara vad denne kunde gjort annorlunda. Annars skulle personen inte veta att de gjort fel eller hur denne skulle göra. Ett annat sätt var att ta upp saker som var av missnöje under allmänna möten, detta kunde gälla en misslyckad exponering eller liknande. Problemet togs upp allmänt, utan att peka ut någon skyldig. Då kunde de allihop diskutera hur problemet skulle lösas och ge personen hjälp utan att veta vem de gäller. Det kunde vara viktigt att ta upp problem men då inte för att klaga utan snarare för att ge förslag på förbättring och fråga personen om denne kanske kunde lösa problemet på ett annat sätt eller lyssna på förslag och gemensamt komma fram till hur det ska skötas i fortsättningen. Bylund & Kristiansen (2005) har gjort en uppställning av minimikrav för att kritiken ska vara användbar. Det första kravet är att kritiken måste vara specifik. Alltså konkret klargöra för vad du tycker är bra respektive mindre bra. Den måste också se till de positiva och tillvarata möjligheter och ett annat krav var att ge förslag till alternativ, vilket de verkade praktisera i butikerna.

5.6.1.2 Utvecklingssamtal

Enligt Larsen (1999) borde utvecklingssamtal ske en till två gånger per år. Och på de flesta arbetsplatserna var det så. På en arbetsplats hade de dock inte personalutvärderings möten då det inte fanns någon direkt karriärstege att klättra på, och därför ansågs det inte nödvändigt att ha personalutvärderings möten. Medan andra kunde ha upp till tre utvecklingssamtal, men då endast om det fanns saker att diskutera. Enligt Larsen (1999) ska även den anställde kunna ge chefen konstruktiv kritik. Och på flera arbetsplatser var det så.

Många chefer såg på utvecklingssamtal som den anställdes chans att prata ensam med chefen, och då kunde reda ut saker om det behövs, och även prata om känsliga saker. Flera chefer var intresserade av att få höra den anställdes åsikter och tankar kring arbetsplatsen, och hur de upplevde stämningen och arbetssituationen. Andra saker som togs upp under utvecklingssamtalen var den anställdes framtidsplaner, vad som kunde förbättras eller utvecklas hos den anställda. Man pratade även om företagets framtid och visioner och den anställdes olika förslag till hur detta kunde förbättras. Enligt Larsen (1999) är utvecklingssamtal ett tillfälle då chefen och den anställda diskutera trivsel på arbetsplatsen, hur vardagen i butiken fungerar. Men även ett tillfälle då den anställdes planer och målmedvetenheter, och vad chefen kan göra för att knuffa på utvecklingen diskuteras. Utvecklingssamtal kan enligt teorin även vara chefens sätt att få reda på hur det står till på arbetsplatsen sett ur den anställdes ögon. Samtalen ska fungera som en hjälp till att urskilja möjliga konflikter på arbetsplatsen. Under utvecklingssamtalet får chefen och den anställda chansen att diskutera och kanske till och med reda ut känsliga frågor, som sedan måste följas upp. Detta stämmer även med vad de flesta chefer sa, att de även vill diskutera med den anställda hur de kunde hjälpa till att uppfylla dennes mål och liknande.

Enligt Thylefors & Axelson (2005) framkom det i undersökningar att de som deltagit i utvecklingssamtal har mycket positiva erfarenheter. På det sättet fick de återkoppling av cheferna och en del konflikter löses. De hade efter detta också lättare att ta initiativ och kände större delaktighet i målstyrningen. De blev också mer positivt inställda till chefen. Enligt samma teori sågs även medarbetare som vågar vara uppriktiga som en tillgång för chefen, då chefen dels kan få allmän uppskattning, och dels kan få kännedom om eventuellt missnöje i tid och förhålla sig till det. Att få prata ensam med den anställda och få dennes syn och tankar kring olika situationer ansågs viktigt av butikscheferna. Utvecklingssamtalet innebar även en chans att reda ut möjliga konflikter eller liknande.

Enligt Larsen (1999) är det övergripande målet med utvecklingssamtalet att registrera och reda ut förhållanden som kan ha en negativ inverkan på arbetsmiljön och prestationer i arbetet. På så sett upptäcks de tidigt och kan redas ut. Våra butikschefer såg dock målen med utvecklingssamtalen, som en chans att diskutera individen och dess utveckling och samarbete

och hur de fungerar i arbetsgruppen samt för individen själv. Det sågs även som en chans för den anställde att prata om framtiden, utbildning och liknande.

Fokus i utvecklingssamtal ska enligt Larsen (1999) ligga på att diskutera den psykosociala situationen, som den anställde uppfattar den. Det kan vara bra att prata om vad den anställde upplever händer på arbetsplatsen vad som inte känns bra och vad som kan bli bättre. Det kan även vara bra att se på vad en anställde har för förväntningar och reda ut missförstånd om det finns några missförstånd. För att den anställde ska kunna ha möjligheter att utvecklas kan det vara bra att diskutera detta, och även vad chefen kan bidra med för att göra det möjligt. Detta kan göras genom att chefen och den anställde gemensamt sätter upp mål för arbetet och den anställdes personliga utveckling. Det är även viktigt att den anställde får veta vilka tankar och önskemål som chefen själv har gentemot den anställde. Genom att komma fram till ett "samarbetsavtal" mellan chef och anställd, kan man även säkerhetskälla att målen följs upp och även vad som bör diskuteras i framtiden. Enligt butikscheferna låg fokus under utvecklingssamtalen på att låta personalen föra talan under utvecklingssamtalet och själv lyssna och ställa frågor. Flera chefer nämnde även att det var viktigt att de själva fick någon form av utvärdering på deras egen insats som chef. I övrigt diskuterades de olika punkter som Larsen (1999) tog upp, om den anställdes mål, hur chefen kan bidra till att uppfylla dessa mål och en handlingsplan för detta, den anställdes syn på hur saker fungerar på arbetsplatsen och den anställdes tankar på förbättringar på arbetsplatsen. På en av arbetsplatserna hade flera av de anställda aldrig haft utvecklingssamtal vilket upplevdes som konstigt i våra ögon. Detta kunde dock bero på många olika faktorer så som korta anställningar eller helt enkelt ointresse från chefen sida. Viktigast av allt var att de nu fick chansen till utvecklingssamtal.

5.6.2 Motivation

Motivation ansågs vara ett bra sätt att förebygga konflikter på arbetsplatsen. Flera chefer tyckte även att motivationen skulle användas ofta och inte bara i vissa tillfällen. Om de anställda inte blev motiverade gjordes saker bara på rutin och de skulle bli tråkigt efter ett tag. Enligt Jacobsen & Thorsvik (1995) råder det ett klart samband mellan arbetets motivationspotential och de anställdas tillhörighet och engagemang.

En chef såg att stämningen blev bättre om personalen var motiverad och detta ledde till bättre resultat. Detta stämmer överens med den så kallade förväntansteorin. Jacobsen & Thorsvik (1995) Förväntansteori antar att när en person ser att det är möjligt att uppnå något som personen starkt har önskat uppstår det hög prestation. På en arbetsplats såg de försäljningen i såg som en bra motivation. Om de sålde mer genererade det mer pengar och det sågs alltid som en bra morot. På samtliga arbetsplatser hade man säljmål och de fungerade som bra motivation att tävla med andra butiker inom koncernen eller andra butiker på samma gata. Jacobsen & Thorsvik (1995) talar om att grupper tycks fungera bäst när belöningar knyts till framgången för organisationen, inte gruppen eller individen.

Utbildning nämndes som förebyggande och motiverande, att det var viktigt med utbildningar. Utbildningarna kunde vara frivilliga men många av de anställda var mycket intresserade och gick gärna och utbildade sig och förmedlade vad de fått lära sig till sina arbetskamrater. Jacobsen & Thorsvik (1995) talar om vikten av kunskap. Den sociotekniska teorin framhäver självstyrande grupper, där principerna kan beskrivas som fokus på gruppen och inte individen. Att det är fokus på uppgiften som helhet och delegation till gruppen att reglera arbetet som de tycker är bäst. Men detta sätt har också negativa erfarenheter. För att de ska fungera måste en del förhållande vara uppfyllda. Dessa förhållanden kan vara att gruppen måste vara väl informerad om vilka resultat som ska uppnås. Medlemmarna i gruppen måste också ha den rätta kunskapen för att klara uppgiften.

Flera chefer såg det som viktigt att berömma de anställda och att spendera tid med alla. Även att få alla att känna sig lika värda, utan att favorisera. För att öka prestationer, kan man använda sig av belöning och straff, så kallade incitamentsystem. Jacobsen & Thorsvik (1995) Meningen med dessa system är att motivera de anställda att både utföra sina roller och även att lösa uppgifterna på enligt organisationens tillfredställande tillvägagångssätt. Om de anställda gör det på rätt sätt får de en belöning, annars ett straff eller utebliven belöning. Det här systemet innebär ett bytesförhållande mellan anställda och organisation. Vilken slags belöning det gäller kan delas upp i två alternativ. Det ena är reella belöningar, vilket kan kallas att manifestera nyttigheter. Det kan vara lön, bil eller tidningar och så vidare. Denna typ av belöning innebär något i penningvärde. Det andra alternativet är de symboliska belöningarna som kan innebära lovord från chef eller att den anställde får uppmärksamhet för

något denne presterat. De symboliska belöningarna verkar vara något cheferna använder i praktiken. Motivation kunde anses vara att delegera ansvar, eller att chefen under morgon mötena lyfte fram en anställd om denne gjort en extra bra insats. Små saker var viktiga att poängtera och motivera. Hur butikscheferna motiverade sina anställda skedde på olika sett och det fanns ur butikschefernas ögon inga rätt eller fel. Det var bara viktigt att motivera de anställda kontinuerligt och inte bara vid vissa tillfällen.

6. Slutsats och diskussion

För att underlätta för läsaren har vi valt att dela in våra slutsatser och vår diskussion under olika teman utifrån vårt syfte och vår problemformulering.

Hur arbetar butikschefer inom detaljhandeln med att förebygga konflikter på arbetsplatsen?

Förebyggande av konflikter förekommer på arbetsplatserna men inte i den utsträckning eller i den mening som vi först trodde. De teorier som vi tog fram praktiserades på arbetsplatserna men användes inte som förebyggande metoder utan snarare som nödvändiga metoder för att klara av vardagen. Förebyggande metoder ansågs mer vara att se till att en ny anställd passade in i arbetsgruppen. Det viktigaste var att vara ärlig och rak mot varandra, då kunde missförstånd undvikas.

Hur kommunicerar butikscheferna med sina anställda med hjälp av utvecklingssamtal och feedback?

Utvecklingssamtal var obligatoriska på de flesta av arbetsplatserna och där ansåg butikscheferna att de både kunde reda ut saker och ta upp känsliga frågor. Här fick cheferna en djupare inblick i hur stämningen på arbetsplatsen upplevdes, och hur arbetssituationen uppfattades av den anställda. Framtidsplaner både för företaget och den anställda nämndes också. I detta samtal upplevde vi att cheferna fick ett utmärkt tillfälle att uppmärksamma och förebygga eventuella konflikter och problem då de anställda verkade vara öppna i samtalen och även tog chansen att kritisera chefen om de upplevde något problem.

Feedback fanns i viss mån på arbetsplatserna men sågs inte av alla som en metod av större vikt för att kunna förebygga konflikter. Om de väl gav negativ feedback var det dock mycket viktigt att den var saklig. Många chefer tyckte att feedback var något som skulle ges på "rätt sätt". Det ville säga att det var viktigt att välja sina ord. Om det var negativ kritik togs det privat. Detta ansågs vara lite svårt beroende på vad kritiken handlade om. Detta är ju ganska förståeligt då det är få som tycker om att bli kritiserade. Detta kunde enligt respondenterna leda till ett visst missnöje. Dock tyckte flera chefer med något undantag att det var viktigt att ge feedback, så att medarbetarna kunde förbättra sig och utvecklas. Att hitta en lösning på fel

som begåtts var också en viktig del. Detta kunde lösas genom att chefen dels kom med förslag, att personen i fråga själv fick komma med förslag eller att frågan togs upp allmänt och gruppen fick komma med förslag, men det var då mycket viktigt att inte peka ut någon skyldig.

Motiverar butikschefen sina anställda på arbetsplatsen i förebyggande syfte? Vi kommer även att beskriva hur butikscheferna motiverar sina anställda på olika sätt.

Motivation förekom på alla arbetsplatser och ansågs vara bra i förebyggande syfte. Det nämndes att stämningen blev bättre om personalen var motiverad. Motivationen skulle förekomma i olika former och det viktigaste var att motivationen skulle ske kontinuerligt. Säljmål var en tydligt genomgående motivationskälla ute i butikerna, och säljtävlingar. De anställda ute i butikerna verkade bli motiverade av belöningar knutna till gruppen men även i vissa fall bara företaget som sådant. Även beröm och delegera ansvar var viktigt. Att alla skulle känna sig lika värda, och att absolut i det sammanhanget inte favorisera någon.

Uppsatsens syfte var även att beskriva hur konflikter kunde förebyggas på arbetsplatserna. Vi har i vårt teorikapitel gett förslag på metoder som anses vara förebyggande för konflikter. De metoder vi har presenterat är relativt lätta att tillämpa och inte så tidskrävande. Med undantag för utvecklingssamtal som kräver tid och engagemang från alla deltagande.

Vi kommer att jämföra butikschefernas förebyggande åtgärder med de teorier inom kommunikation som vi har valt att lägga fokus på.

Butikscheferna nämnde inte alla de teorier som vi valt att fokusera på. Och ofta kändes det som att butikscheferna inte tänkte på metoderna förrän vi nämnde dessa för dem. Vi upplevde det även som att flera av cheferna inte visste eller tänkte på att de metoder som de använde dagligen kunde vara förebyggande för konflikter.

Det fanns många sett att förebygga konflikter men det genomgående temat var att vara rak och ärlig och på så sett kunde uppkomsten av konflikter förebyggas. Vi såg även att chefens engagemang var viktigt för gruppen och hur de anställda fungerade tillsammans. Om ingen tar tag i oenigheter i tid uppkommer konflikter och det blir svårare och svårare att reda ut meningssiljaktigheter. I de flesta butikerna skulle butikschefen kunna göra mer. Flera

butikschefer kände avsaknaden av regler eller riktlinjer från kedjan på deras arbetsplats och efterfrågade detta hos sina överordnade. Butikscheferna skulle även kunna läsa på mer själva om förebyggande och prata mer med sin personal om detta. På de arbetsplatser där de arbetat i samma grupp under en längre tid märktes konflikter av snabbare än i de nya grupperna. Butikscheferna försökte då ordna upp problemen i ett tidigt skede vilket gjorde att de sällan eller nästan aldrig märkte av några större konflikter.

De manliga cheferna som vi intervjuade gav oss mer djupa och beskrivande svar än de kvinnliga cheferna. Det kan därför vara ett intressant område att studera närmare. Att se på skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Vi såg även tydlig skillnad på de arbetsplatser där det jobbade mycket män respektive mycket kvinnor. På de kvinnliga arbetsplatserna förekom mycket skvaller medan de på de manliga arbetsplatserna förekom en del råa skämt, och även detta skulle vara ett intressant område att studera närmare. Skillnaden mellan arbetsplatser där det jobbar mycket kvinnor respektive mycket män.

Referenser

- Albertsson, S. & Landqvist, O. (2002). *Marknadsförning*. Stockholm: Bonniers
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur
- De Klerk, A. (2000). *Att hantera konflikter*. Stockholm: Timbro AB
- Bell, J. (2000) *Introduktion till forskningsmetodik* Lund: Studentlitteratur
- Bylund, P.& Kristiansen, K. (2005). *Samspel*. Stockholm: Natur och kultur
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Edelmann, R. J. (2000). *Konflikter på arbetet*. Lysekil: Slussens bokförlag
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (1995) *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Studentlitteratur
- Larsen, R. P. (1999). *Konflikter och oenigheter på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur
- Nationalencyklopedin: <http://ne.se.persefone.his.se/artikel/228690> &
<http://ne.se.persefone.his.se/artikel/212673>
- Nilsson, B.& Waldemarsson, A-K. (2005). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, B. (2005). *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur
- Pickering, P. (2002). *Så hanterar du konflikter*. Falköping: Bokförlaget Kommunlitteratur

Bilaga 1

Vad heter du?

Vilket företag jobbar du för?

Vad har du för position på företaget?

Hur länge har du jobbat för företaget?

Hur många fast anställda finns det i butiken?

När du hör ordet oenighet, vad tänker du då?

När du hör ordet konflikt, vad tänker du då?

Vad upplever du är skillnaden mellan oenighet och konflikt?

När skulle du känna att du bör ta tag i konflikten?

Hur ser du på konflikt? Är det något positivt/negativt?

Vad tror du händer om man inte tar tag i konflikten?

Skulle du kunna berätta om en konflikt situation du varit med om!

Vad hände?

Hur löste man det?

Kunde man gjort någonting annorlunda?

Fungerade strategier som man gjort upp innan (om man nu gjort det), blev det som man tänkte sig?

Berätta om de vanligaste konflikterna som brukar uppstå på arbetsplatsen!

Hur löser man dem?

Vad fungerar/fungerar inte?

Hur jobbar du aktivt i butiken med att förebygga konflikter?

Beskriv mer närgående!

Vilken typ av metod använder du, som butikschef, dig av!

Jobbar ni med förebyggande av konflikter i vardagen, på vilket sätt?

Har kedjan regler eller policys gällande förebyggande arbete?

Vilka typer av aktiviteter anser du vara förebyggande av konflikter?

Hur jobbar ni kortsiktigt med att förebygga konflikter?

Hur jobbar ni långsiktigt med att förebygga konflikter?

Är det någon skillnad på olika typer av förebyggande arbete beroende på olika typer av konflikter?

Rör sig konflikter på arbetsplatsen om personliga relationer eller uppgiftsorienterade frågor?

Har ni regler för relationer mellan kollegor?

Hur uppehåller man dessa?

Vilka typer av problem på arbetsplatsen är mest benägna att leda till konflikter?

Tycker du att man som chef kan förbättra samspelet i arbetsgruppen?

Hur ser du på kommunikation?

Vad anser du är viktigt när du kommunicerar med och till dina medarbetare?

Tycker du att motivation kan vara en förebyggande åtgärd?

Hur jobbar du med motivation?

Varför?

Vad anser du vara konstruktiv kritik, och måste man använda sig av det?

Använder ni er av utvecklingssamtal på arbetsplatsen?

Vad anser du vara målet med utvecklingssamtal?

Vad är viktigast att fokusera på i ett utvecklingssamtal, och hur kan det användas i förebyggande syfte?