

BUTIKSCHEFSPROGRAMMET

Examensarbete 15hp (B-nivå), Vt. 2009

En studie om hur butikschefer hanterar och förebygger mellanmänskliga konflikter på arbetsplatsen

Författare:	Nathaly Ales Nikos Milatos
Examinator:	David Renemark
Handledare:	Therese Sällberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	4
1.1	BAKGRUND & PROBLEMSTÄLLNING	4
1.2	SYFTE	6
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	6
1.4	PERSPEKTIV & AVGRÄNSNINGAR	6
1.5	UNDERSÖKNING	7
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION	7
2	TEORETISK REFERENSRAM	8
2.1	VAD ÄR EN KONFLIKT?	8
2.2	KONFLIKTTYPER	9
2.2.1	<i>Mellanmänskliga konflikter</i>	9
2.3	ORSAKER TILL MELLANMÄNSKLIGA KONFLIKTER	10
2.4	KONFLIKTERS KÄNNETECKEN/SYMPATOM	11
2.5	KONFLIKTHANTERING	11
2.5.1	<i>Konflikthanteringsstilar</i>	12
2.6	FÖREBYGGA KONFLIKTER	14
2.7	ROLLER	16
2.7.1	<i>Definitioner av roll</i>	16
2.8	SAMMANFATTNING AV TEORI	18
3	METOD	20
3.1	UTFORMNING	20
3.2	UNDERSÖKNINGSMETOD	21
3.3	FRÅGEGUIDE	22
3.4	INTERVJUOBJEKT	22
3.5	BEARBETNING AV INSAMLAD DATA	23
3.6	LITTERATURVAL	23
4	RESULTAT	24
4.1	FAKTA OM BUTIKSCHEFERNA	24
4.2	BUTIKSCHEFERS HANTERING AV KONFLIKTER	25
4.3	FÖREBYGGANDE ARBETE	28
4.4	ARBETSROLL	30
5	ANALYS	33
5.1	BUTIKSCHEFERNA OM KONFLIKTER	33
5.2	BUTIKSCHEFERNAS HANTERING AV KONFLIKTER	35
5.3	BUTIKSCHEFERNAS FÖREBYGGANDE ARBETE	36
5.4	BUTIKSCHEFERNAS UPPLEVDA ARBETSROLL	38
6	SLUTSATS OCH DISKUSSION	39
	REFERENSER	
	BILAGA 1	

1 Inledning

Konflikter på arbetsplatsen är inget sällsynt och finns i princip på alla arbetsplatser, det är något vanligt förekommande och kan uppstå dagligen på arbetet. Exempel på konflikter är meningsskiljaktigheter och irritationer som är naturliga företeelser men som kan komma att eskaleras om dem inte behandlas på rätt sätt.¹

På sent 90- tal ägnade cheferna ungefär 20 – 25 procent av sin arbetstid åt konflikthantering, vilket visar att nästan en fjärdedel av en chefs arbetstid går ut på att hantera konflikter.² Av den anledningen är det viktigt att få en någorlunda bild av hur det idag går att hantera konflikter, men tyvärr finns det inga generella regler om hur dessa bör hanteras.³ Eftersom det inte finns några generella regler blir det än mer intressant att få en inblick och en förståelse för hur konflikter kan hanteras och förebyggas. Dessutom, enligt tidningen *Chef*, har var fjärde chef funderat på att avsluta sin anställning på grund av konflikter på arbetsplatsen⁴. Utan tvekan tyder detta på att många chefer inte mår bra av konflikter, därför finns det ett behov av att behandla ämnet ”Konflikter på arbetsplatsen”.

Uppsatsens fokus kommer att ligga på hur butikschefen hanterar mellanmännsliga konflikter som uppstår mellan medarbetarna på arbetsplatsen. Enligt Lennèr-Axelsson & Thylefors löses inte mellanmännsliga problem genom att gå skilda vägar utan butikschefen måste ta både tag i och hantera dem.⁵ Vidare fokuserar uppsatsen på hur butikschefen kan förebygga konflikter mellan medarbetarna. Detta för att hantering och förebyggande av konflikter är en grund för att kunna utveckla och effektivisera verksamheten och därmed skapa lönsamhet.

1.1 Bakgrund & problemställning

Genom historiens gång har det uppstått konflikter mellan människor otaliga gånger. Det händer i hemmet, skolan, arbetsplatsen och så vidare. Överallt där människor samverkar uppstår någon gång en konflikt. Konflikter mellan de anställda på arbetsplatsen är inget ovanligt utan det finns på många av dagens arbetsplatser. Det är inte konstigt med tanke på att människan spenderar en hel del tid på sin arbetsplats, vilket kan vara påfrestande.⁶

¹ Jordan, T. 2006. Sid. 7.

² Lennèr-Axelsson, B & Thylefors, I. 1996. Sid. 292-293.

³ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 115-116.

⁴ <http://www.chef.se/statistik/fakta/chefen-och-konflikter>.

⁵ Lennèr-Axelsson, B & Thylefors, I. 1996. Sid. 13.

⁶ Edelman, R. J. 2000. Sid. 1.

Som vi tidigare nämnt är meningsskiljaktigheter och irritationer vanligt och naturligt förekommande, men de kan hanteras på flera olika sätt. Konflikter som hanteras på ett dåligt eller oskickligt sätt påverkar många gånger klimatet på arbetsplatsen och är påfrestande för medarbetarna. Konflikter kan leda till allvarliga negativa konsekvenser som sjukskrivningar (både korta och långa) och utbrändhet för de individer som är inblandade. Vid en konflikt får de inblandade svårare att kommunicera och samarbeta med varandra, vilket i sin tur leder till ett sämre resultat på det utförda arbetet.⁷ De negativa konsekvenserna är kostsamma för företaget och ett hinder för att nå hög lönsamhet. Därför är det viktigt för butikschefen att kunna hantera konflikter på ett bra och skickligt sätt. Om butikschefen bearbetar de negativa konflikterna på rätt sätt kan de inblandade få större respekt för varandra och även samarbeta bättre.

Alla konflikter som uppstår behöver inte vara negativa utan de kan också vara positiva. Positiva konflikter mellan de anställda kan leda till ökad konkurrens och att tävlingsinstinkten hos individerna ökar. Det är nödvändigt med sådana positiva konflikter på arbetsplatsen då de ligger till grund för utveckling av medarbetarna och företaget.⁸ En ständig utveckling av företaget och dess anställda tyder på att företaget mår bra. Som butikschef är det viktigt att se till att företaget både går och mår bra, det vill säga att företaget är lönsamt samt att arbetsklimatet är bra. Det finns ett behov av konflikter på arbetsplatsen i den meningen att positiva konflikter ofta leder till en förändring av exempelvis tydligare normer och mål, nya idéer och kreativitet.⁹

Mellanmänskliga konflikter på arbetsplatsen kan hanteras och lösas på olika sätt, antingen på egen hand eller med professionell hjälp. Det finns olika sätt att hantera konflikter på och huruvida butikschefen lyckas med konflikthanteringen kan vara avgörande för butikens framtid. Förmågan att hantera de mellanmänskliga konflikterna på arbetsplatsen är många gånger avgörande för en butiks framgång eller misslyckande.¹⁰ Därför är det viktigt att göra väl genomtänkta val.

I arbetet som butikschef är det viktigt att vara förberedd när konflikter uppstår för att överhuvudtaget kunna hantera dem. När de inblandade själva inte klarar av att hantera en

⁷ Jordan, T. 2006. Sid. 7.

⁸ Ljungström, K & Sagerberg, T. 2004. Sid. 14.

⁹ Ahrenfelt, B. & Berner, R. 1996. Sid. 38.

¹⁰ Andersen, J A. 2005. Sid. 13.

konflikt är det, i arbetsrollen som chef, nödvändigt att kunna ta ansvar och hantera konflikten då förtroendet på ledarskapet kan minska om detta inte görs.¹¹

Det är viktigt att butikschefen förebygger konflikter för att få företaget att må bra och skapa ett positivt arbetsklimat. En förutsättning för att inte konflikter med negativa konsekvenser ska uppstå ofta är att skapa och bibehålla en god demokratisk samarbetskultur på arbetsplatsen. Att ha en kultur inom butiken som är positiv och som medarbetare skolas in i är något som butikschefen måste vara uppmärksam på. I arbetet som butikschef är det en vital uppgift att se till att företaget är lönsamt och förebyggandet av konflikter är en del av arbetet för att uppnå hög lönsamhet.

1.2 Syfte

Syftet med denna rapport är att beskriva hur butikschefer hanterar konflikter mellan sina anställda på arbetsplatsen. Fokus kommer att ligga på de konflikthanteringsstilar som butikschefer använder sig utav samt hur butikschefen utifrån sin arbetsroll kan förebygga konflikter. För att definiera syftet mer noggrant har vi lagt fram följande problemformulering:

1.3 Problemformulering

Hur hanterar och förebygger butikschefer konflikter mellan sina anställda?

För att mer utförligt ge svar på vår problemformulering kommer vi att utgå ifrån tre frågor som ska vara vägledning genom rapporten för att uppnå syftet:

- Hur hanterar butikscheferna mellanmänskliga konflikter?
- Hur kan butikschefen förebygga konflikter?
- Hur upplever butikschefen sin arbetsroll i konfliktsituationer?

1.4 Perspektiv & avgränsningar

Konflikter omfattar många olika delar och därför har vi valt att endast behandla konflikter som har med arbetslivet att göra, privatlivet lämnas utanför. Vi har även valt ut att undersöka konflikter där butikschefen kan vara indirekt inblandad. Detta därför att en butikschef är alltid indirekt inblandad i konflikter på grund av att som chef kan den inte stå utanför och bara titta på. Butikschefen måste ta tag i konflikterna som generellt finns på arbetsplatsen. De konflikter vi valt att titta närmare på är alltså de konflikter som uppstår mellan de anställda. Det gäller då inte konflikter mellan medarbetare och kund eller leverantör. För att avgränsa

¹¹ Jordan, T. 2006. Sid. 7.

undersökningen ytterligare har vi valt att inrikta oss på kedjebutiker med mellan 5-20 anställda och där butikschefen arbetar minst deltid ute på golvet.

1.5 Undersökning

Vi ska utföra undersökningen genom att använda oss utav individuella intervjuer med åtta olika butikschefer som arbetar inom kedjebutiker. Detta för att ta del och få reda på butikschefernas erfarenheter av konflikter och hantering av dem. Intervjuunderlaget och de frågor som kommer att ställas till butikscheferna kommer vi få fram genom att läsa relevant litteratur, som vi kritiskt granskar.

1.6 Uppsatsens disposition

I andra kapitlet presenteras den teoretiska referensramen om bland annat konflikt, konflikthantering och förebyggande av dem. För att skriva denna del har vi använt oss av litteratur som vi ansåg relevant för vårt valda syfte och vår problemformulering. Här har vi använt flertalet böcker men också en Internetkälla, hemsidan för tidningen *Chef*. Det tredje kapitlet består av metoden. Där har vi bland annat beskrivit vårt tillvägagångssätt av undersökningen, om de valda intervjuobjekten, litteraturval och hur vi gått tillväga med analysen. Meningen är att metodkapitlet ska ge en inblick i hur och varför alla val i undersökningen har gjorts. I det fjärde kapitlet redogör vi för resultatet av vår undersökning. Här har vi sammanställt de åtta intervjuerna som vi genomfört och försökt få fram den mest essentiella informationen från samtliga butikschefer. Det resultat vi redogör är kopplat till syftet och problemformuleringen eftersom frågorna vi ställt till butikscheferna är uppbyggda utifrån teorin. I det femte kapitlet redovisar vi för analys och i kapitel sex redogör vi för de slutsatser som vi kommit fram till. Analysen kommer att vara en jämförelse mellan resultatet och den teori som vi redovisat i andra kapitlet. Slutsatserna kommer att bestå av det vi kommit fram till med hjälp av analysen.

2 Teoretisk referensram

2.1 Vad är en konflikt?

Konflikt har under tidens gång fått många olika synonymer som exempelvis oenighet, tvist, problem, schism, gräl, motsättning och dispyt.¹² Men vad menas egentligen och vad betyder ordet konflikt? Det finns mängder med författare som i sina böcker presenterar flera definitioner av ordet konflikt. Vi utgår från följande definitioner eftersom vi anser dem vara viktiga för att få en god förståelse av innebörden av ordet konflikt:

Ordet konflikt kommer från det latinska ordet *conflictus* som betyder sammanstötning, motsättning, det vill säga en kamp mellan olika krafter. En motsättning som kräver en lösning.¹³ Enligt Lennèr-Axelsson & Thylefors är en konflikt en intressemotsättning som kan vara liten eller stor, viktig eller oviktig. Detta beror på hur konfliktkänsliga de berörda individerna är. Författarna redogör i sin bok även De Bono's (1986) definition: "En konflikt är en kollision mellan intressen, värderingar, handlingar eller inriktningar. Ordet konflikt refererar till existensen av en sådan sammanstötning."¹⁴ Forskaren och författaren Jordan är också inne på samma spår och menar på att en konflikt är en interaktion mellan minst två parter där minst en part har önskemål som känns för betydelsefulla att släppa. Samtidigt som den parten upplever sina möjligheter att få önskemålen tillgodosedda blockerade av motparten.¹⁵ Även Pickering har en liknande förklaring i: "En konflikt är helt enkelt förekomsten av konkurrerande eller motsatta uppfattningar."¹⁶ Författarna Ljungström & Sagerberg menar på att en konflikt är en oenighet som vi investerar energi i grundat på fantasier om hur resultatet kan påverka våra liv, vårt välbefinnande och vår effektivitet.¹⁷

Listan med definitioner av ordet konflikt kan göras oerhört lång men detta räcker för oss och vår undersökning. Det är några som är mer relevanta än andra och vi väljer att utgå ifrån de definitioner som Lennèr-Axelsson & Thylefors och Jordan lägger fram då dessa tydliggör innebörden av konflikt på ett belysande sätt.

¹² Lennèr-Axelsson, B & Thylefors, I. 1996. Sid. 13.

¹³ Andersen, J A. 2005. Sid. 13.

¹⁴ Lennèr-Axelsson, B & Thylefors, I. 1996. Sid. 13-14.

¹⁵ Jordan, T. 2006. Sid. 10.

¹⁶ Pickering, P. 2002. Sid. 7.

¹⁷ Ljungström, K & Sagerberg, T. 2004. Sid. 11.

2.2 Konflikttyper

Det finns olika sorters konflikter som kan uppstå på arbetsplatsen. Det kan vara fråga om konflikter mellan personer eller organisationer. Vid konflikter mellan personer finns dessa överallt där människor samlas, till exempel på arbetsplatsen. Konflikterna uppstår på grund av deras olika inställningar, åsikter eller samarbetsvårigheter.¹⁸

2.2.1 Mellanmänskliga konflikter

Konflikter mellan individer kallas för mellanmänskliga konflikter. Alla människor har fyra psykologiska basbehov och det är vid de tillfällena som de basbehoven kränks som det uppstår en konflikt. Ett basbehov är att alla vill bli sedda och uppskattade som en egen individ. När en individ inte känner sig uppskattad har behovet kränkts och då utlöses en känsla av missnöje. Ett annat behov är att ha ett gott självförtroende och en god självkänsla, vilket ger en stabil grund för att kunna hantera de flesta situationer. Vidare har även alla behov av att ha kontroll, vissa mer än andra. Till sist finns det också behov av att vara konsekvent, men samtidigt våga gå tillbaka och erkänna fel och på det viset kunna behålla ansiktet.¹⁹

Då dessa behov på något sätt kränks finns det fyra olika sätt människan reagerar på: hämnd, dominans (översitteri), isolering eller samarbete. Både hämnd och dominans leder i slutändan bara till att konflikten blir större. Isolering kan vara ett bra sätt om personen verkligen accepterar situationen som uppstått och inte bara förtränger den för stunden. Det bästa sättet att reagera på är att ta upp konflikten och lägga fram en diskussion snarast. Detta för att ett beteende som inte bemöts, förändras aldrig. Att konfrontera en konflikt är absolut nödvändigt.²⁰

Mellanmänskliga konflikter utlöses på grund av att det finns en upplevelse av att andra står i vägen för oss. Mycket av det vi värdesätter i livet kan vi inte få utan andras hjälp eller medverkan men samtidigt uppfattar vi andra människor som hinder. Därför är detta ett dilemma som utlöses av mellanmänskliga konflikter. Det är när oförenliga och skilda idéer, åsikter, teorier och intressen måste samsas mellan människor som en mellanmänsklig konflikt uppstår.²¹

¹⁸ Jacobsen, D I & Thorsvik, J. 2002. Sid. 203-204.

¹⁹ Pickering, P. 2002. Sid. 14-15.

²⁰ Pickering, P. 2002. Sid. 15-16.

²¹ Lennèr-Axelsson, B & Thylefors, I. 1996. Sid. 27.

2.3 Orsaker till mellanmännsliga konflikter

Kontakter med olika människor på arbetet varierar och kan ta sig an många olika former. Hur relationen ser ut till kollegor, arbetsledare eller underordnande kan bland annat bero på vilken slags anställning människor har och vilken status de har inom organisationen. Mellan medarbetare förekommer interaktioner där människor kan ge och ta emot instruktioner, samarbeta och förhandla, undervisa, intervju, informera och även hjälpa andra och ta itu med deras problem. Den formella strukturen i arbetsmiljön bestäms utav hur människorna förhåller sig till basen av informella regler. En stor orsak till att konflikter uppstår i arbetsrelationerna är att medarbetarna inte håller sig till basen av informella regler.²²

Det finns en rad faktorer som påverkar om en konflikt kommer att uppstå beroende på om dessa informella regler hålls eller inte. Dessa faktorer är olika och beroende på vem eller vilka det gäller. Faktorer som berör gruppbyggnader är exempelvis skapandet av små slutna grupper och grupptryck samt stereotyper. Det finns sådana faktorer som berör relationer mellan människor, dess kommunikationsfönster och även hur de bryter regler för relationernas skull. Exempelvis finns individer som gör saker de egentligen inte vill göra bara för att behålla en relation med sina arbetskamrater. Andra faktorer som berör de inblandade personerna är personlighetskrock (då personkemin inte går ihop) samt kön- och ålderskillnader, exempelvis när två personer i olika åldrar inte kommer överens. En annan faktor kan vara att de missbrukar sin auktoritet och använder sig av makttaktik och manipulation av andra för att få som de vill. Vidare finns det faktorer som berör individernas egen värdering av situationen ifråga. Där påverkas människor av allmänna förväntningar och egna åsikter, missförstånd och antaganden. Dessa berör alla i gruppen på olika sätt i en given situation.²³

Att konflikter uppstår kan även bero på olika uppfattningar om vilka mål och delmål som är viktiga inom företaget och hur dessa ska uppfyllas. Otydliga mål är enligt Ljungström & Sagerberg väldigt vanligt förekommande och kan påverka konflikters uppkomst. Att detta förekommer beror på att det inte finns någon klarhet om; vad som ska göras, hur och när en viss uppgift ska göras, varför den ska göras och hur vi vet om vi gjort på rätt sätt?²⁴

²² Edelmann, R.J. 2000. Sid. 7-8.

²³ Edelmann, R.J. 2000. Sid. 7-8.

²⁴ Ljungström, K. & Sagerberg, T. 2004. Sid. 66.

2.4 Konflikters kännetecken/symptom

Förr eller senare märks det att en konfliktsituation pågår eller har uppstått. Ibland händer det att chefen eller ledaren anar att något inte står rätt till men inte vågar agera förrän denne skaffat belägg för att kunna slå fast att en konfliktsituation är aktuell.²⁵

För att tydligare kunna hitta kännetecken på att en konfliktsituation finns eller håller på att utveckla sig finns det symptom som bekräftar detta. Några symptom hos *den enskilda personen* är hög frånvarofrekvens och extrem rigiditet (stelhet). Det kan även vara att personen försöker skaffa sig ärende för att umgås med kollegorna så lite som möjligt och mest märkbart blir när denne inte vill luncha eller fika med kollegorna.²⁶ Kännetecken hos *medarbetargruppen* är att någon kollega börjar trakasseras eller fryses ut och att någon anklagas som syndabock för alla negativa företeelser som sker på arbetsplatsen.²⁷

2.5 Konflikthantering

Jordan menar att det är viktigt att veta varför en konflikt förekommer för att kunna hantera och förebygga den.²⁸ Det är viktigt att ta tag i konflikter för att exempelvis undvika destruktiva lösningar. Konflikter är något som bör behandlas och för att kunna hantera konflikter krävs vilja och samarbete. Tyvärr finns det inga generella regler om hur dessa bör hanteras.²⁹

Jordan menar att varje konflikt är unik och att chefen som individ är tvungen att använda sitt omdöme och de verktyg som finns till förfogande för att pröva sig fram till en rimlig lösningsstrategi. Detta gör att chefen aldrig blir helt objektiv.³⁰

Vidare följer tänkbara förhållningssätt och riktlinjer som kan vara till hjälp för att lära sig hantera konflikter som bland annat konflikthanteringsstilarna. Därefter under nästkommande rubrik följer vad och hur chefen kan göra för att förebygga konflikter på arbetsplatsen.³¹

²⁵ de Klerk, Andreas. 1991. Sid. 53.

²⁶ de Klerk, Andreas. 1990. Sid. 356.

²⁷ de Klerk, Andreas. 1990. Sid. 358.

²⁸ Jordan, T. 2006. Sid. 10.

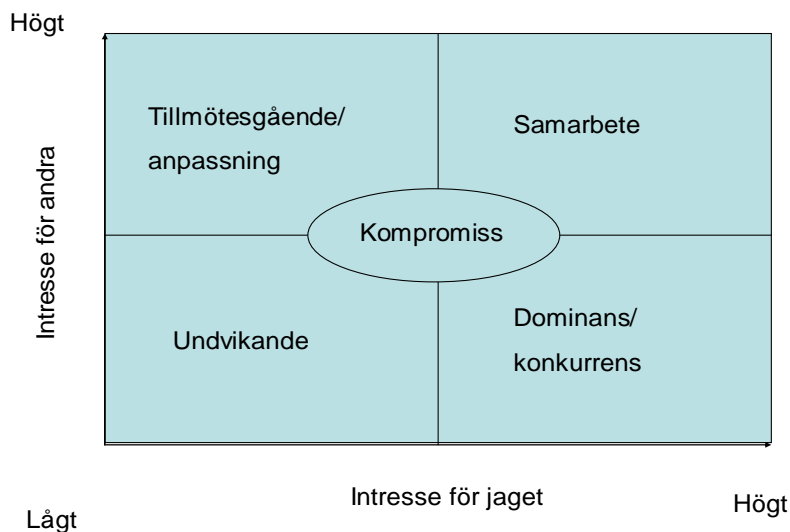
²⁹ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 115-116.

³⁰ Jordan, T. 2006. Sid. 56.

³¹ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 116.

2.5.1 Konflikt hanteringsstilar

Det finns fem olika vedertagna stilar som chefen kan använda sig utav vid konflikt hantering. Några stämmer in bättre på vissa stilar än andra beroende på, i det här fallet, chefens personlighet. Vissa kommer chefen att känna sig mer bekväm med och bättre på än andra.³² Stilarna kan även kallas för reaktionsmönster just för att de är anpassande till vilket sätt chefen hanterar en konfliktsituation.³³ Här nedan följer en modell på de olika stilarna:



Figur.1. Konfliktmodell.³⁴

Varje chef som tittar på denna modell med de olika stilarna kommer känna att vissa är lättare att använda sig utav än andra.³⁵ Meningen är att chefen även ska lära sig att använda stilar som han/hon känner har svårast att använda. När chefen sedan har kunskap om alla fem olika stilar ska han/hon kunna välja rätt stil som passar bäst till konflikten ifråga. Det gäller att kunna situationsanpassa sig efter konfliktsituationen.³⁶

³² Pickering, P. 2002. Sid. 27.

³³ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 119.

³⁴ Pickering, P. 2002. Sid. 27.

³⁵ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 119.

³⁶ Pickering, P. 2002. Sid. 27.

Samarbete

Samarbete är en konflikthanteringsstil där meningen är att alla ska känna att de går ut med vinst. Här går chefen till botten med konflikten/problemet ifråga. Chefen är intresserad av att hitta en lösning som alla är nöjda med. Meningen är att konflikten ska upplevas som en positiv utmaning av alla inblandade vilket i sin tur ska leda till växande engagemang och vilja att ta tag i konflikten. Denna stil är positiv för invecklade frågor, dock måste chefen se till att alla de inblandade är involverade i problemlösningen för att alla ska bli nöjda. Största nackdelen med denna stil är att den tar ganska mycket tid och kraft och inte är lämplig att använda vid högre konfliktnivåer då medarbetare vill ”slås”. Det vill säga då konfliktsituationen är låst eller har gått för långt.³⁷ Fördelen med denna stil är att den ger färdighet och erfarenhet till chefen om hur han/hon ska hantera oenigheter och relationer mellan människor.³⁸

Anpassning/tillmötesgående

Denna stil innebär att chefen anpassar sig efter andras beslut och önskemål.³⁹ Chefen är tillmötesgående och sätter andra högre än sig själv. Den kan vara bra att använda för att upphöja en annan person för att få denne att känna sig bättre till mods.⁴⁰ Denna konflikthanteringsstil kan även vara positiv att använda när chefen insett att han/hon själv eller företaget har haft fel i en fråga eller ett argument eller då chefen tycker att harmonin i gruppen är viktigare än sin egen åsikt. Nackdelen med stilen kan vara att chefen inte tar itu med viktiga problem och frågeställningar då denne värdesätter trivsel och enighet för högt.⁴¹ Om denna stil används alltför ofta kan det betyda att chefen har dåligt självförtroende och leder i sin tur till att skapa så kallade *dörrmattor*, där det står ”trampa gärna på mig”.⁴²

Undvikande

Denna stil innebär att chefen drar sig ur eller är undvikande för befintliga konflikter. Han/hon tar helt enkelt inte tag i dem. Istället ignorerar chefen konflikter och hoppas att de med tiden försvinner av sig själva. Stilen passar bra när konfliktfrågan i sig inte är så viktig och om genom att undvika konflikten vinna tid för att klargöra osäkerhet som finns om konflikten

³⁷ Pickering, P. 2002. Sid. 27-28.

³⁸ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 120.

³⁹ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 120.

⁴⁰ Pickering, P. 2002. Sid. 27-28.

⁴¹ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 120.

⁴² Pickering, P. 2002. Sid. 28-29.

ifråga.⁴³ Den undvikande stilen passar även bra för att få känslorna att svalna innan chefen tar tag i konflikten då den är ganska oviktig eller om det finns annat som är viktigare att prioritera. Denna stil ska användas med förstånd och medvetenhet. Det är viktigt att tänka på att konflikter sällan försvinner med tiden utan det gäller att ta tag i dem förr eller senare.⁴⁴

Dominans/konkurrens

Dominans/konkurrens är raka motsatsen till anpassning/tillmötesgående och bygger på chefens dominans och rivalitet. Den går ut på att få andra att ge efter, tonvikten ligger på en själv. Stilen är effektiv att använda om ett snabbt beslut behövs eller då en kris kräver handling. Meningen är att denna stil inte ska behövas användas alltför ofta. Den fungerar bra så länge chefen har makten och rätten är på sin sida.⁴⁵ Nackdelen med konflikthanteringsstilen är att den snabbt kan skapa fientlighet bland medarbetarna och även en vilja att ge igen.⁴⁶

Kompromiss

Denna stil finns i mitten på modellen (se Figur.1 på sida 12), vilket ska betyda att alla de inblandade förhandlar. De både ger med sig och tar emot för att komma fram till en lösning.⁴⁷ Här kommer de inblandade fram till en lösning som de uppfattar som ganska acceptabel.⁴⁸ Kompromiss är bra att använda när chefen exempelvis har misslyckats med andra stilar, när det är ont om tid i företaget och när chefen vill snabbt komma fram till ett beslut med en fungerande lösning. Meningen är att denna stil endast ska användas när förlusterna på båda sidorna är minimala och när målen är viktiga och ligger i fokus. De inblandade parterna både ger och tar men ingen av dem blir riktigt nöjd med lösningen.⁴⁹

2.6 Förebygga konflikter

Lika viktigt som det är för en chef att ta tag i och hantera konflikter, lika viktigt är det också att kunna förebygga dem. Det mest kraftfulla sättet att förebygga uppkomsten av konflikter med negativa konsekvenser är att skapa en så kallad demokratisk samarbetskultur. Med demokratisk menas inte att alla är med och bestämmer om allt utan det handlar om jämbördighet i de mänskliga relationerna samt en öppen kommunikation. Den demokratiska

⁴³ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 120.

⁴⁴ Pickering, P. 2002. Sid. 30.

⁴⁵ Pickering, P. 2002. Sid. 29.

⁴⁶ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 120.

⁴⁷ Pickering, P. 2002. Sid. 30.

⁴⁸ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 120.

⁴⁹ Pickering, P. 2002. Sid. 31.

samarbetskulturen utgörs av fyra komponenter som finns i arbetsplatsens inre liv: individ, ledarskap, kultur och struktur.⁵⁰

En bra demokratisk samarbetskultur förutsätter att de individer som arbetar där har en viss personlig mognad, förmåga till kommunikation samt vilja till ansvarstagande. De arbetsplatser som har individer med dessa egenskaper har en fungerande samarbetskultur.⁵¹ Det är inte bara medarbetarna det hänger på utan den vanligaste vägen till en bra demokratisk samarbetskultur är faktiskt ett gott ledarskap. En ledare som tar initiativ, utgör ett gott föredöme, bjuder in till konstruktiva samtal med mera har stor makt att påverka samarbetskulturen.⁵²

Kultur innefattar de normer och regler som hör till organisationen, kommunikationsformer och beteendemönster med mera. Ett tydligt exempel på en bra kultur är när en ny medarbetare omedvetet skolas in i positiva mönster som skapats tidigare.⁵³

Med struktur menas de mer formella delar av en organisation. Det kan vara sådant som rollfördelning, organisationsstruktur, informationskanaler och mötesformer. Här ingår även resurser som företaget har att tillgå vid problem, som till exempel avtal med företagshälsovård, handledning eller personalspecialister.⁵⁴

De fyra komponenterna individ, ledarskap, kultur och struktur är beroende av varandra och för att utveckla en god demokratisk samarbetskultur är det många gånger nödvändigt att arbeta med flera av dem samtidigt. Det finns en rad åtgärder som kan ingå i en långsiktig plan för att bygga en stabil demokratisk samarbetskultur. När det gäller individerna är det bra att hålla regelbundna utvecklingssamtal och även följa upp dessa efter en tid. Det kan också vara bra att visa uppskattning för varandra men samtidigt sätta gränser för vad som får och inte får göras.⁵⁵ Komponenter som kultur innefattar åtgärder såsom att arbeta gemensamt inom gruppen med normer och regler samt att öva in problemlösande mötesformer av olika slag. Åtgärder som kan stärka ledarskapet är att kontinuerligt arbeta med samarbetskulturen, alltid finnas tillgänglig för handledning och samtidigt skaffa feedback från medarbetarna. En annan viktig

⁵⁰ Jordan, T. 2006. Sid. 70.

⁵¹ Jordan, T. 2006. Sid. 71.

⁵² Jordan, T. 2006. Sid. 71.

⁵³ Jordan, T. 2006. Sid. 71.

⁵⁴ Jordan, T. 2006. Sid. 71.

⁵⁵ Jordan, T. 2006. Sid. 70-71.

faktor är att som ledare alltid föregå med gott exempel och vara en förebild för medarbetarna. När det gäller strukturen ska chefen se över organisationen regelbundet och formulera policy och handlingsplan för förebyggande av konflikter.⁵⁶

2.7 Roller

Roller finns till för att underlätta för människors sociala samspel. Genom att roller finns bidrar det till att samarbete och umgänge löper smidigare.⁵⁷ I gruppssammanhang handlar roller om relationer som är tillräckligt strukturerade att dem får namn. Exempel på detta är bland annat doktor - patient, lärare – elev och busschaufför – passagerare. Dessa roller får även ett beteende som förväntas höra till dessa olika roller, att bete sig på ett visst sätt som hör ihop med rollen. Roller fyller även minst tre olika funktioner; de ger förutsägbarhet, skapar en arbetsfördelning och struktur och bidrar till den gruppidentitet en särskild medlem i gruppen får.⁵⁸

2.7.1 Definitioner av roll

Det finns ett flertal definitioner av vad roller är och olika infallsvinklar till detta begrepp, forskare belyser egna och ofta olika åsikter. På grund utav detta kommer våra definitioner att vara detsamma som Lennèer- Axelsson & Thylefors och Nilsson använder sig utav. Vi väljer att utgå från deras definitioner. Enligt Lennèer- Axelsson & Thylefors som använder sig av Auberts definition (1970) lyder så här: ”Roller är den summan av de normer och förväntningar som hänför sig till en viss uppgift eller position”.⁵⁹ Med förväntningar menas de förväntningar som individen har på sig själv, som individen har på andra, som andra har på individen och även den uppfattning individen har på andras människors förväntningar.⁶⁰ Enligt Nilssons definition menar han att roller är: ”Ett slags *norm- manus* och att det är detta manus som bestämmer inriktningen på handlingar och sättet människor samspelar med andra i gruppen”.⁶¹ Vidare menar Nilsson att rollerna i *norm- manuset* är en beskrivning av vad det förväntas att dessa människor ska göra och hur det de gör hör ihop med andras beteenden i gruppen.⁶²

⁵⁶ Jordan, T. 2006. Sid. 72.

⁵⁷ Lennèer-Axelsson, B & Thylefors, I. 2005. Sid 83.

⁵⁸ Nilsson, B. 2005. Sid. 73.

⁵⁹ Lennèer-Axelsson, B & Thylefors, I. 2005. Sid. 83.

⁶⁰ Lennèer-Axelsson, B & Thylefors, I. 2005. Sid. 83.

⁶¹ Nilsson, B. 2005. Sid. 73.

⁶² Nilsson, B. 2005. Sid. 74.

Grupproller är en typ av roll som innefattar hela eller delar av en grupp och i denna grupp finns det regler som ger människorna ett likartad beteende. Gruppmedlemmar uppvisar en regelbundenhet i sitt beteende och åsikter, vilket innebär att ett förväntat beteendemönster finns hos dem. Detta beteendemönster visar medlemmarna sedan upp i olika situationer. Rollerna i en grupp formar relationer som förenar medlemmar med utgångspunkt av exempelvis makt, attraktion och behov. Eftersom en roll har ett upprepat beteende förväntar sig de övriga medlemmar inom gruppen att en viss medlem ska agera på ett visst i olika situationer. Detta är ett sätt att även göra händelserna i gruppen förutsägbara och stabila, vilket i sin tur skapar tryck hos medlemmarna att de ska bete sig på detta ”normala” sätt.⁶³

Det finns både *formella* och *informella* roller. De formella rollerna är förväntningar på att yrkesrollen är uttryckt i bland annat lagar och befattnings- och uppdragsbeskrivningar. De formella rollerna är knutna till position eller status på arbetsplatsen. Här handlar det om vilka uppgifter som ska göras och hur genomförandet ska ske. När det gäller informella roller handlar det om förväntningar som inte är lika hårt reglerade utan dem är beroende av normer, traditioner och olika behov, vilket ger ett större handlingsutrymme.⁶⁴ Inom informella roller finns det tre olika typer av roller som urskiljs; *arbetsroll*, *samarbetsroll* och *individuell roll*. Det är arbetsroll som vi kommer att fokusera mer på, då den är intressant för vårt valda syfte och problemformulering. Denna roll framträder när människor i gruppen börjar få tillit för varandra och börjar differentiera sig som personer. Arbetsrollen är kopplat till utförandet av arbetsuppgifterna för att åstadkomma det resultatet som denne är till för i sin arbetsgrupp. Dessa uppgifter är sådana funktioner som att ta initiativ, fördela och samordna arbetet. Sedan kontroll av att allting gjorts som det ska, se till att tidsplaner följs, ange vilken riktning som ska följas i ett visst arbete och även att försöka utnyttja allas kapacitet för att lösa en arbetsuppgift.⁶⁵

⁶³ Nilsson, B. 2005. Sid. 73.

⁶⁴ Lennèr-Axelsson, B & Thylefors, I. 2005. Sid. 84.

⁶⁵ Lennèr-Axelsson, B & Thylefors, I. 2005. Sid. 85.

2.8 Sammanfattning av teori

Vår avsikt är att all denna teori ska vara relevant för vårt syfte och problemformulering. Det första stycket handlar om vad en konflikt är och dess definitioner. Detta anser vi vara viktigt för att överhuvudtaget kunna undersöka kring ämnet konflikter. Därefter redogör vi för de olika konflikttyperna där fokus ligger på mellanmännsliga konflikter. Detta är en begränsning som gjordes redan vid problemformuleringen då det ansågs vara en typ av konflikt som vardagligt kan uppstå på en arbetsplats.⁶⁶ Vidare bygger vår teori på orsaker till varför en konflikt kan uppstå på en arbetsplats. Detta ansåg vi vara relevant av den orsaken att både Ahrenfelt & Berner och Jordan menar att för att kunna hantera och förebygga en konflikt är det viktigt att veta varför konflikter förekommer.⁶⁷ Även Lennèer- Axelsson menar att flera motsättningar aldrig skulle uppstå om en bättre förståelse för konflikters orsaker funnits inom företaget.⁶⁸ Med detta vill vi ha sagt det att finns en relevans till att denna teoridel tagits upp och det beror på för att kunna hantera och förebygga konflikter ska en chef veta varför de uppstår i dennes företag. Sedan har vi redovisat teori om konflikters kännetecken. Exempelvis de Klerk menar att det är viktigt att känna igen symptomen på en konflikt för att om de inte angrips i tid kan de förvärras och medföra större skador än nödvändigt. När en person med hjälp av symptomen får reda på vad den handlar om är det lättare att hantera den⁶⁹. Med detta i åtanke har vi bestämt att konflikters kännetecken är väsentligt för att sedan kunna få en djupare förståelse i hur hantering och förebyggande av en konflikt ska ske.

Vidare bygger vår teori på de tre viktigaste delarna för att uppnå vårt syfte och vår problemformulering, vilka är: konflikthantering, förebyggande av konflikter och butikschefens arbetsroll i konfliktsituationer. Att hantera konflikter har vi valt just för att kunna uppnå vårt syfte, då vi vill veta hur konflikter hanteras. Som vi tidigare nämnt finns det tyvärr inga generella regler om hur dessa bör hanteras⁷⁰, vilket gör det mer intressant att se över just denna teoridel. Vidare redogör vi för teori om förebyggande arbete om konflikter med tanke på att vi ville undersöka hur butikscheferna kan förebygga konflikter. Sedan tittar vi även på roller vilket vi anser viktig för att se vad som brister i exempelvis butikschefens roll när en konflikt uppstår. Ett vanligt rollbeteende som medlemmarna i gruppen kan stå för

⁶⁶ Pickering, P. 2002. Sid. 15.

⁶⁷ Ahrenfelt, B. & Berner, R. 1996. Sid. 181-182, Jordan, T. 2006. Sid 25.

⁶⁸ Lennèer-Axelsson, B & Thylefors, I. 1996. Sid. 17.

⁶⁹ de Klerk, Andreas. 1990. Sid. 356.

⁷⁰ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 115-116.

är just hantering av konflikter och problemlösning.⁷¹ I grupper uppkommer det alltid olika roller, gruppmedlemmarna beter sig på olika sätt och har olika uppgifter. Därför blir det intressant att se vad som kan ha gått snett eller fel.

⁷¹ Nilsson, B. 2005. Sid. 77-78.

3 Metod

Detta kapitel redogör för vårt val av tillvägagångssätt och varför arbetet med denna studie har bedrivits på det sätt som det gjorts. Här redogörs val av utformning, undersökningsmetod, intervjuobjekt och litteratur. I val av utformning kommer vi att beskriva vilken typ av ansats vi använt oss utav och även förklara för- och nackdelar med detta. Vidare klargör vi för vår undersökningsmetod där vi förtydligar hur och varför vi använt oss av semi-strukturerade intervjuer som metod. Vidare kommer vi att beskriva hur frågeguiden till intervjuerna byggdes upp. Efter detta motiverar vi valen av intervjuobjekt till undersökningen och hur vi bearbetat den insamlade datan från intervjuerna. Slutligen redogör vi för den litteratur vi använt för att skapa den teoretiska referensramen.

3.1 Utformning

Vi har, utifrån problemställningen, valt att ha en beskrivande uppläggning av undersökningen, en så kallad tvärsnittsstudie. Detta då vi kommer att beskriva ett tillstånd vid en given tidpunkt och finna ut vilka fenomen som varierar vid den givna tidpunkten.⁷² Detta var också det enda givna valet då våra resurser för att genomföra undersökningen var begränsade, till exempel i fråga om tid. Vi bestämde oss för en kvalitativ ansats för att få fram detaljer och nyanser. Anledningen till att vi valde en kvalitativ ansats beror på att vi ville skapa mer klarhet och gå djupare kring fenomenet "Konflikter på arbetsplatsen". Detta ska leda till en nyanserad beskrivning till vår problemställning.

Fördelarna med valet av en kvalitativ ansats var att det sattes få begränsningar på de svar vi fick från butikscheferna. Vi hade en öppenhet i vår undersökning, vilket var en förutsättning för att inte styra intervjuobjektens svar. Detta gjorde att vi fick fram en nyanserad information eftersom butikscheferna lade fram sina egna åsikter och tolkningar kring hantering och förebyggande av konflikter. En annan fördel var att vi genom våra intervjuer hade en närhet till butikscheferna och detta gav oss en hög intern giltighet på resultatet av intervjuerna. Detta eftersom vi fick fram den "riktiga" förståelsen som butikscheferna har upplevt av konfliktsituationer.⁷³ Nackdelarna med vårt val av den kvalitativa ansatsen var att det var resurskrävande i tid och att vi fick nöja oss med få intervjuobjekt. Vi valde istället att prioritera detaljer och nyanser då vi ville gå djupare kring fenomenet "Konflikter på arbetsplatsen". Detta skulle inte vara möjligt med en kvantitativ ansats. En annan nackdel var

⁷² Jacobsen, D. I. 2002. Sid. 107.

⁷³ Jacobsen, D. I. 2002. Sid. 142.

att vi fick en låg extern giltighet och inte kan generalisera resultatet, vilket inte heller var vår avsikt. Genom vår kvalitativa metod nådde vi ett fåtal personer och fick därför problem med representativiteten hos våra intervjuobjekt. Den externa giltigheten och relevansen är dock låg eftersom dessa åtta butikschefer inte kan svara för alla andra butikschefer.⁷⁴

3.2 Undersökningsmetod

Vi valde att använda oss utav semi-strukturerade intervjuer som metod för undersökningen. Intervjuerna var både strukturerade och öppna. De var strukturerade i den mening att vi hade frågor nedskrivna på förhand och öppna då vi inte uteslöt följdfrågor och även lät intervjuobjekten få lämna öppna svar. Vid intervjun samlade vi in så kallad primärdata, eftersom upplysningarna kom direkt från de intervjuobjekt vi valde ut. Ämnet konflikter kan vara ett känsligt ämne för många och därför ansåg vi det vara bäst att göra intervjun ansikte mot ansikte och inte på telefon. Detta dels för att inte gå miste om vissa data och för att intervjuobjekten skulle känna förtroende för oss som intervjuade dem. Vi ville ha reda på vad butikscheferna hade att säga om ämnet och en bra grund för att de skulle öppna sig var att de skulle känna förtroende för oss som intervjuare. Genom att göra intervjuerna ansikte mot ansikte och inte på telefon ökade också tillförlitligheten och giltigheten av resultatet. Det har visat sig lättare för intervjuobjekt att ljuga i en telefonintervju samtidigt som det lättare skapas en förtrolig stämning vid det personliga mötet, enligt Jacobsen.⁷⁵

Vi valde att genomföra intervjuerna på butikschefernas arbetsplats, dock inte ute i butiken utan på kontoret. Det var det enklaste alternativet och för att flera utav butikscheferna hade tidsbrist och inte kunde lämna butiken. Fördelen med detta var ändå att intervjuobjekten kände sig något trygga och avslappnade samt att ingen utomstående, såsom anställda eller leverantör, kunde störa. Vi ville också ha en miljö som för butikschefen var naturlig och inte konstlad eftersom det har visat sig att konstlade miljöer kan ge konstlade svar⁷⁶, vilket vi undvek genom att hålla till på kontoret. Innan varje intervju förklarade vi vår avsikt med uppsatsen och försökte få butikscheferna att förstå vad och varför vi undersökte huvudämnet ”Konflikter på arbetsplatsen”. Detta eftersom det i början av intervjuerna var svårt att få butikscheferna att berätta om konflikter, men efter att vi förklarade vår avsikt och att de skulle få vara anonyma gick det smidigare. Många av de tillfrågade intervjuobjekten föredrog att inte bli inspelade på band av olika anledningar, därav beslutade vi oss för att inte spela in

⁷⁴ Jacobsen, D. I. 2002. Sid. 144.

⁷⁵ Jacobsen, D. I. 2002. Sid. 160-161.

⁷⁶ Jacobsen, D. I. 2002. Sid. 164.

intervjuerna. Risken för att vi gick miste om en stor mängd information var inte alltför stor då vi var två stycken som hela tiden förde anteckningar och lyssnade noggrant. Efter varje intervju satte vi oss ner och skrev in resultatet i datorn för att gå miste om så lite information som möjligt.

3.3 Frågeguide

Den frågeguide (se bilaga 1) vi använde vid intervjuerna med butikscheferna konstruerade vi med hjälp av den litteratur vi hittade när vi skrev den teoretiska referensramen. Vi utgick ifrån vår problemformulering och vårt syfte när vi formulerade frågorna, för att på så vis få ut ”rätt” information av butikscheferna. Varje gång en fråga skrevs ner granskade vi noggrant att den berörde vårt syfte och vår problemformulering. Vi gjorde ett medvetet val av frågornas ordningsföljd i frågeguiden, för att kunna få fram ett tillförlitligt resultat. Inledningen av frågeguiden består av allmänna frågor för att få en mjuk inledning och få intervjuobjekten att slappna av. Ett exempel på en sådan fråga är: *”Hur länge har ni arbetat som butikschef?”* Därefter börjar frågorna som är av väsentlig karaktär och som är gjorda för att besvara vårt syfte och vår problemformulering. Ett exempel på denna typ av fråga är: *”Hur hanterar du konflikter på arbetsplatsen? (De pratar öppet om hur de agerar, vi applicerar sedan på de olika hanteringsstilarna)”*.

3.4 Intervjuobjekt

Undersökningen bestod av intervjuer med åtta butikschefer som alla arbetade i stora kedjebutiker. De åtta intervjuobjekten var jämnt fördelade mellan könen, det vill säga fyra kvinnor och fyra män. Butikscheferna som vi valde att intervjua angående konflikter på arbetsplatsen hade alla mellan 5-20 anställda. Vi valde ett intervall av antal anställda för att relevansen skulle vara lägre att jämföra en butikschef med 50 anställda och en annan med två. Butikscheferna höll till i olika branscher, bland annat kläd- och elektronikbranschen. Samtliga butikschefer hade mellan 5-20 år erfarenhet i sitt arbete, dock inte alltid på samma företag men ändå i rollen som butikschef.

Vi gjorde ett så kallad bekvämlighetsurval med tanke på den korta tid vi hade på oss. Det var enklast att få ihop åtta butikschefer på kedjeföretag och inte privatägda, då de flesta butiker runtom vårt geografiska område är kedjeföretag. Från en början planerade vi att göra tio intervjuer men i sista stund fick vi en avbokning och kunde inte få in någon ny. Det var också vid en intervju som ägaren till butiken, alltså butikschefens chef, satt med och deltog i

intervjun. Denna intervju valde vi att ta bort på grund av att butikschefens svar kan ha påverkats för mycket av att dennes chef satt bredvid. Det blev totalt åtta intervjuer till slut.

Alla butikschefer vi valde att intervjua arbetar minst deltid på golvet, vilket är en förutsättning för att de ska ha kännedom om medarbetarna och de konflikter som kan uppstå på deras arbetsplats.

3.5 Bearbetning av insamlad data

För att verkligen försöka få fram det vi ansåg som mest relevant på våra insamlade data gick vi tillväga genom att först dela in de olika intervjufrågorna i tre olika teman; butikschefernas hantering av konflikter, förebyggande arbete och arbetsroll. Vi använde sedan dessa teman som underrubriker till kapitlet där resultatet redovisas. Därefter redogjorde vi för allt som berörde just dessa teman. Vi började med att hitta likheter och skillnader mellan de olika intervjuobjekten och skrev ihop det till en text. Vi har analyserat vårt resultat genom att jämföra det butikscheferna sade (den insamlade datan) mot vårt teoretiska material. Även här har vi försökt grundligt att granska likheter och skillnader som vi upptäckt. Till sist har vi utifrån resultatet och analysen dragit flera slutsatser om butikschefernas hantering och förebyggande av konflikter. Vi var hela tiden ute efter att belysa allt som berörde vårt valda syfte och vår problemformulering.

3.6 Litteraturval

Vi letade och hittade mycket litteratur där författarna till böckerna refererade till varandra och där alla böcker vi hittade om konflikter och konflikthantering var tillförlitliga. Detta eftersom många av författarna är lärare, forskare eller docenter inom arbetsvetenskap och konflikthantering. Vi letade litteratur på olika bibliotek och även databaser som Högskolan i Skövde har tillgång till. De databaser vi använde oss utav var Libris, DiVA och Högskolan i Skövde bibliotekskatalog. De sökord vi arbetade med var "Konflikt", "Konflikthantering", "Thomas Jordan" och "Förebygga konflikter". När vi hittade intressant litteratur tittade vi på vilka andra böcker författarna rekommenderar och letade på så vis vidare efter fler böcker. Vår äldsta bok var från år 1990 och valet av exempelvis denna bok beror på att tre författare från våra andra litteraturval refererar till denna bok. På grund av detta ansåg vi att även denna bok var trovärdig och tillförlitlig.

4 Resultat

Här följer en sammanställning av butikschefernas svar från intervjuerna. Vi har valt att dela in svaren i fyra underrubriker som har olika teman; *Fakta om butikscheferna*, *Butikschefernas hantering av konflikter*, *Förebyggande arbete* och *Arbetsroll*. När vi granskat butikschefernas svar har vi valt att fokusera på de svar vi ansåg vara mest relevanta för vårt valda syfte och problemformulering.

4.1 Fakta om butikscheferna

Här följer det butikscheferna svarat på om frågor som har att göra med vilka de är, erfarenheter, utbildningar och slutligen vad de tycker om konflikter.

Butikscheferna arbetar inte bara i butiken utan tillbringar också mycket tid till kontorsarbete samt utbildningar, seminarier och möten inom kedjeföretaget. Alla butikschefer utom en har gått utbildningar gällande konflikter och konflikthantering och tycker att utbildningen har varit till stor nytta och hjälpt dem i det vardagliga arbetet i butiken. Butikschefen som inte varit på utbildning menar på att det inte funnits tillgång till detta inom företaget förrän på senare tid, dock har information inhämtats på egen hand vid tillfällen då konflikter brutit ut på arbetsplatsen. Samtliga butikschefer påpekar att de har lärt sig mycket angående konflikter genom erfarenheten på arbetsplatserna.

De associationer butikscheferna beskriver är i flesta fall negativa. Många utav butikschefer upplever konflikter enbart som något negativt där folk inte kommer överens, att problem uppstår och leder till negativ stress. De kan heller inte se något positivt med konflikter medan några få menar på att konflikter kan vara både positiva och negativa. De tycker att det visar på engagemang hos medarbetarna och konflikter behövs för att en förändring ska ske, vilket är nödvändigt om företaget ska utvecklas.

Samtliga butikschefer är eniga om att det är svårt att uppfatta att det råder en konflikt mellan medarbetare men att de genom åren har märkt att det blivit lättare att läsa av sådant. Alla åtta butikschefer menar på att det märks direkt på stämningen i butiken om det råder en konflikt. Det går också att se på medarbetarnas beteende och deras slöa kroppshållning om det är något som inte står rätt till. Medarbetare som undviker att samarbeta med varandra är ett fenomen som förekommit på alla arbetsplatser vi besökt och är ett tydligt tecken på att det finns en konflikt, säger butikscheferna. Det händer sällan att medarbetare undviker att samarbeta med

varandra och de flesta butikschefer har inte varit med om trakasserier eller mobbing bland medarbetarna. Vidare har de inte haft medarbetare som sjukskrivit sig eller stannat hemma från jobbet en längre tid. De butikschefer som har arbetat kortast tid i sin roll butikschef, tillägger också att det ibland finns en tredje part som uppmärksammar dem om konflikten då de inte själva lagt märke till detta. Vidare följer hur butikscheferna bär sig åt för att hantera konflikter som uppstår på arbetsplatsen.

4.2 Butikschefers hantering av konflikter

Vid hantering av konflikter på arbetsplatsen är det viktigt för butikschefen att besitta vissa egenskaper. Butikscheferna nämnde olika egenskaper där den allra viktigaste ansågs vara att chefen ska lyssna på sina medarbetare och vara lyhörd. De menade på att detta är en grundläggande faktor för att överhuvudtaget kunna hantera en konflikt. Vidare anser butikscheferna att egenskaper såsom ärlighet, öppenhet, lugn och objektivitet är essentiella för att kunna hantera konflikter. Det gäller även för butikschefen att inte vara konflikträdd utan våga ta tag i konflikterna som uppstått eftersom dem oftast inte försvinner av sig själva. Ärlighet är också viktigt för annars kan konflikten växa och bli ännu större. Även öppenhet och lugn är betydelsefulla egenskaper för att kunna hantera konflikten på ett rättvist och sansat sätt. Butikscheferna säger också att det är viktigt att vara objektiv, men de menar på att det aldrig går att vara helt objektiva eftersom det alltid finns något som påverkar. Däremot är det viktigt att aldrig välja sida eller ta någons parti. Objektivitet handlar, enligt butikscheferna, om att de tar hänsyn till båda parter innan ett beslut fattas. Butikscheferna tycker även att rädsla för konflikter är något som en butikschef absolut inte får ha. Detta eftersom de då aldrig skulle ta tag i, hantera eller lösa en konflikt utan bara undvika den och låta den växa.

Konflikterna som uppstår på deras arbetsplatser hanteras på lite olika sätt, där de flesta butikschefer säger att de i första hand sätter sig ner och pratar med de inblandade om konflikten som råder. Detta för att komma fram till en lösning tillsammans som de inblandade är nöjda med, samtidigt som de upplever att de får sagt vad som är deras problem. En tendens finns att dessa butikschefer upplever detta som det bästa sättet att ta tag i och hantera en konflikt. Några av butikscheferna som säger sig vara mer dominanta i en konfliktsituation säger att de kan agera väldigt strikt när det väl gäller. Att ta reda på vad som är problemet och sedan själva fatta ett beslut, utan någon större hänsyn till medarbetarna gör butikscheferna framförallt om det handlar om något de upplever som antingen en krissituation eller något

oviktigt. Butikscheferna menar att de i vissa fall inte tillåter de inblandade att försöka komma fram till en lösning tillsammans utan de vill helst göra detta på egen hand. Det butikscheferna gör i sådana fall är att de tar reda på vad problemet är, varför det uppstått och sedan hittar sin egen lösning till situationen. Detta menar de beror på den dåliga erfarenheten de fått av att en gång i tiden låta medarbetarna hantera konflikten själva. Dessutom utesluter några av dem helt att kompromissa med sina medarbetare. Detta för att det har visat sig att ingen av de inblandade i konflikten har blivit riktigt nöjd med en sådan lösning.

När vi frågade butikscheferna vad de själva trodde de använde för konflikthanteringsstil svarade majoriteten av butikscheferna att de använde en samarbetande stil eftersom de satte sig ner och pratade med sina medarbetare. De tycker att detta är bästa sättet att hantera en konflikt på. Resten av butikscheferna upplevde sig själva som i vissa fall mer dominanta när de väl ska hantera en konflikt. Detta för att visa vem som har makten och för att butikscheferna vill bestämma hur det kommer att bli framöver. Dock menar flera butikschefer att det händer sällan då de idag har en väldigt öppen kommunikation med sina medarbetare vilket gör att konflikter inte uppstår ofta. En del menade att de inte alltid är samarbetande eller dominanta utan har lärt sig att situationsanpassa sig, att det då beror på konflikten i fråga då alla kan vara extremt olika.

De flesta av butikscheferna sade att de inte ville ge exempel på en konflikt de varit med om och hanterat utan det var bara ett fåtal som ville prata om någon specifik konfliktsituation. En butikschef menade på att det aldrig uppstått någon konflikt på arbetsplatsen som han/hon varit tvungen att hantera och lösa. Butikschefen menar att de har det bra på arbetsplatsen och alla trivs med alla i sin helhet. Han/hon menar att det kanske har hänt något litet men det var inget han/hon kom på just under intervjun. Butikschef 4 var mer öppen och menar att en gång i tiden upplevde den värsta konflikten i sin karriär. Tyvärr agerade han/hon inte i tid och allt blev till en stor konflikt som fick många olika konsekvenser. Här nedan följer hans/hennes egen berättelse om konflikten:

... för länge sedan när jag var yngre begick jag misstaget att vara undvikande i konfliktsituationer. Tog inte tag i dem och hoppades att de skulle försvinna av sig själva. Det är det största misstaget jag gjort under min tid som butikschef. Konflikten började med små dispyter. Det var en tjej som hela tiden försökte bestämma över de andra medarbetarna, om arbetssysslorna och vem som skulle göra vad och när. Till slut gick det så långt att medarbetarna var rädda för henne och hade mer respekt för henne än mig. Hon tog över min roll men på ett dåligt sätt. Hon bråkade med de flesta medarbetarna

eftersom hon skulle ha och hade rätt enligt henne. Detta pågick under ett helt år men slutade till sist med att hon avskedades. Efter att ha fått två nya chanser av mig så fortsatte hon med sitt felaktiga beteende, vilket jag inte kunde acceptera.

Vidare berättade butikschefen att under vissa tider kunde medarbetaren vara mer ”normal” och bete sig, men efter ett tag återgick hon till sitt gamla beteende. Butikschefen menade att på grund av lagarna kunde hon inte avskedas tidigare. Istället var de tvungna att stå ut med henne under ett helt år och ge henne fler chanser. Det finns en tendens hos flera butikschefer som de påpekade i just detta att de varit undvikande för konflikter tidigare och att de lärt sig mycket utav det. Butikscheferna menar att konflikter är något de från en början ville undvika och att det då blev fel.

En annan butikschef som berättade sin historia var Butikschef 1, då han/hon efter sin stora upplevelse i en konfliktsituation lärde sig vara otroligt samarbetande. Konflikten uppstod i samband med att företaget flyttade från en liten lokal till en större med två våningar. Butikschefens egen berättelse lyder såhär:

... vi flyttade till en butik med två våningar och de anställda grupperade sig i dem som jobbade på under- respektive övervåningen. Det började med att de på undervåningen slutade samarbeta med de på den övre. De hade tydligen haft en hel del meningsskiljaktigheter när jag inte var närvarande. Detta märkte inte jag i början och trodde inte heller att dem skulle vara av större allvar när jag fick reda på det. Men efter ett tag märkte jag att medarbetarna slutade prata med varandra och de på undervåningen inte skötte sina arbetsuppgifter. En av tjejkorna på nedervåningen tyckte även att det var hon som skulle bestämma om allting som skulle göras där... jag fick mycket press på mig och märkte att jag var tvungen att göra något”

Butikschefen visste inte riktigt vad denne skulle göra, när situationen gått så långt. Han/hon kunde inte få gruppen att samarbeta. Butikschefen vågade inte kontakta regionchefen då han/hon menade att företaget skulle ha tyckt att det var butikschefen som gjort fel och på så vis fått sparken. Istället vände sig butikschefen till litteraturen och tog hjälp därifrån. Utifrån den kunskap butikschefen fick från litteraturen bestämde han/hon sig för att agera och ta tag i konflikten. Butikschefen ordnade enskilda medarbetarsamtal för att utreda vad som egentligen var orsaken till konflikten. Han/hon märkte att det fanns stora brister i deras kommunikation och det visade sig även att hela konflikten grundade sig i att några medarbetare inte trivdes med jobbet. De ville hellre arbeta med något annat, vilket ledde till flera uppsägningar från

personalens sida. Flera av butikscheferna samtycker om att en bristande kommunikation bidrar till konflikter, då de upplevt detta tidigare i sina karriärer.

– Att hantera konflikter är väldigt svårt men man lär sig mer med tiden, säger Butikschef 6. Samtliga butikschefer upplever att konflikter har sidor som är svåra att hantera. Det handlar om bland annat att ta tag i dem vid rätt tillfälle och sedan se till att alla mår bra. Som butikschef måste jobbiga beslut fattas och även försöka göra alla nöjda, vilket är en av de svåraste bitarna påpekar flera utav dem. Några av butikscheferna som tidigare hade en undvikande stil anser att det svåraste var att våga ta tag i konflikterna från första början och ta reda på orsakerna till dem.

För att undvika uppkomsten av konflikter, arbetar butikschefer med olika sätt att förebygga dem.

4.3 Förebyggande arbete

Butikscheferna uppfattar att konflikter uppstår av olika orsaker men att det överlag är dålig kommunikation som ligger till grund för många konflikter. De menar på att en bristande kommunikation från deras sida, angående mål och visioner, ledde till missuppfattningar som utlöser en konflikt mellan medarbetarna. Därför är det viktigt att vara tydlig i sin kommunikation menar dem. Många av butikscheferna säger även att de upplever att medarbetare som bryter mot de normer och regler som finns på arbetsplatsen är en annan orsak till konflikter. Det har fått negativa konsekvenser på några av arbetsplatserna, bland annat att samarbetet mellan medarbetarna blivit sämre. Detta leder i sin tur till att små petitesser växer och blir stora om konflikten inte hanteras på en gång. Mellan medarbetarna kan det även uppstå en avundsjuka om exempelvis någon fått mer beröm eller uppmuntran än andra, vilket gör det viktigt att vara rättvis. Avundsjukan har också uppstått genom personliga företeelser utanför arbetet, enligt flera butikschefer. Det sista de nämner är att personalen har olika åsikter och det är något som förekommer hos alla. Åsikterna kan handla både om händelser på arbetet eller i privatlivet, vilket har lett till grupperingar och att de undvikit varandra under tiden som konflikten råder. Butikscheferna anser att meningsskiljaktigheterna bland annat beror på medarbetarnas olika bakgrund, ålder eller kön.

Butikscheferna vi har intervjuat arbetar alla med förebyggande av konflikter. Något som är gemensamt för dem är att de håller möten av olika slag. Det förekommer morgonmöten som

hålls varje dag innan butikerna öppnar för dagen. Här går de bland annat igenom hur de vill att dagen ska se ut och vilka mål som gäller. Ett flertal butikschefer håller morgonmöten varje dag medan andra har dessa när de känner att det behövs. Några få butikschefer har också månadsmöten med sin personal. Utvecklingssamtal eller medarbetarsamtal använder alla butikschefer sig utav. Då går de bland annat igenom arbetsuppgifter och både butikschefen och medarbetaren ger konstruktiv kritik. Dessa samtal hålls minst en gång varje år men kan öka vid behov eller om medarbetarna själva visar intresse för det. Majoriteten följer upp med ett nytt samtal eller en medarbetarundersökning för att se om utvecklings- eller medarbetarsamtalen har varit till någon nytta. De butikschefer som inte följer upp menar på att det helt enkelt inte finns tid till detta. Samtidigt instämmer alla butikschefer i att samtalen med personalen är viktiga för att kunna ha en bra och öppen kommunikation som är grunden till ett gott samarbete. Alla butikschefer tycker att de har en öppen kommunikation som gör att medarbetarna trivs med varandra, men att det brister vid vissa tillfällen.

Nästan alla butikschefer betonar vikten av att ha tydliga normer och regler för att undvika att konflikter uppstår på arbetsplatsen. De arbetar kontinuerligt med att utforma en slags handlingsplan eller dokument med normer och regler som ska gälla på arbetsplatsen. Utöver de normer och regler som finns måste naturligtvis medarbetarna respektera varandra och uppträda på ett bra och moget sätt. De tillägger ändå att normer och regler är positivt men det är inget de lägger ner mycket tid eller ork på att utforma utan de anser att sunt förnuft bland medarbetarna räcker långt. De syftar på att uppmuntran och glädje är en förutsättning för att konflikter inte ska uppstå. Några butikschefer har infört ett system som innebär att en nyanställd får en fadder som hjälper till i början och skolar in den nya medarbetaren:

- Detta ska hjälpa de nya att snabbare komma in i systemet och den kultur som finns på denna arbetsplats, säger butikschef 7.

Butikscheferna har som vana att ha någon personalfest då och då för att få samman medarbetarna och lära känna varandra bättre. Det kan till exempel handla om att gå ut och äta middag, bowla eller ha en liten festlig tillställning i en lokal. Några av butikscheferna föredrar att umgås medarbetarna efter arbetet istället för att ha personalfester då och då.

- Det är trevligt att gå ut, ta ett glas vin och ha en trevlig pratsund tillsammans, säger butikschef 8.

Alla butikschefer har möjligheter att få stöd eller hjälp av någon annan person vid konfliktsituationer. De har dock lite olika möjligheter men de flesta har regionchefen som kan avlasta dem. Samtliga butikschefer har huvudkontoret de kan vända sig till där det finns olika tillgångar om butikscheferna behöver hjälp vid konfliktsituationer. Det finns bland annat psykolog, terapeut och kurator. Även så kallad HR (Human Resources) finns att hyra in, vilket är personer eller företag som hjälper företagen hur de kan arbeta med sin personal på ett bra sätt. Alla instämmer i att det nu för tiden finns otroligt bra tillgångar inom deras kedjeföretag och att det underlättar deras arbete oerhört mycket.

Det händer ganska sällan att konflikter låser sig och att hjälp behöver tas in utifrån. De flesta butikscheferna har inte under sin karriär behövt ta in hjälp utifrån vid konfliktsituationer, men det finns ett fåtal som upplevt större konflikter och behövt hjälp. Nästan alla kan ändå tänka sig att ta hjälp utifrån vid en låst konfliktsituation. Detta för att de betonar vikten av att få arbetsplatsen att fungera bra igen eftersom det påverkar resultatet. De säger även att sådana handlingar är till för företagets bästa och ibland går det inte att klara allt på egen hand, utan de kan vara tvungna att ta till extrema åtgärder.

Nedanför följer svar om hur butikscheferna arbetar med sin egen arbetsroll som butikschef.

4.4 Arbetsroll

Flertalet butikschefer nämner att rollen som butikschef hjälper dem att få respekt, ger dem rätt till att delegera arbete. Vidare bestämmer detta relationerna mellan dem, exempelvis vem som är vem i en viss situation. Huvudparten av butikscheferna antyder att det kan vara jobbigt, tråkigt och stressigt att arbeta när det råder konflikter. Det framkommer även att de tycker att de har lärt sig mer med tiden och att konflikthantering är en viktig del i arbetet i sin roll som butikschef. Endast ett fåtal som upplever att arbete under pågående konflikter är utmanande. De menar på att konflikthantering och lösning på problem är en del av arbetet som måste göras och som de även är villiga att göra.

Butikscheferna berättade olika historier om hur de tvingats agera i sin roll på en mellanmäsklig konflikt. Även sättet de gör det på är olika. Ett fåtal butikschefer berättade att när en sådan konflikt uppstår försöker de ta tag i den direkt. De påstår att tjejer är bra på att prata "skit" om varandra vilket gör att dispyter uppstår. Butikscheferna hanterar detta genom

att sätta de inblandade på sina kontor eller annan lugn plats där de får diskutera med varandra och försöka lösa sina konflikter själva. Efter cirka en halvtimme går de in och pratar med båda parterna för att se om konflikten är löst. De påstår att detta är ett mycket bra sätt då det nästan alltid fungerat. Är konflikten av lite större allvar brukar de ha uppföljning på detta för att se om det blivit bättre efter tag och försöker se till att konflikten inte upprepas. Butikscheferna menar att de tar tag i konflikten, men att de inblandade får lösa sina problem själva då det är mellan dem. Nästan alla butikschefer har efter sina erfarenheter lärt sig att alltid ta tag i konflikterna direkt. De sätter sig ner och pratar med de två inblandade. Dessa butikschefer påstår att de alltid måste vara närvarande i samtalen för att det ska bli bra och komma fram till resultat. De menar att det alltid kommer att vara deras uppgift i sin roll som butikschef att agera när en konflikt dyker upp. Exempelvis säger butikschef 2 följande:

– Det blir jag som säger till mina anställda att vad som kommer att ske efter att en konflikt uppstått.

Butikschefen menar att han/hon undersöker först med de inblandade vad som skett och sedan fattar han/hon ett beslut. De övriga butikschefer gav inga exempel då de antingen påstod att de inte hade konflikter eller att de sa tillmedarbetarna att skärpa sig. Mer detaljer gav eller ville inte butikscheferna ge när vi frågade dem på nytt.

De flesta butikscheferna är ense om att de funktioner de tänker på att de har i sin arbetsroll som butikschef är att driva butiken framåt, lönsamt. Därefter nämner de flesta butikscheferna att de vill leda sina anställda på ett korrekt sätt, ta hand om dem och försöka hålla en jämn arbetsfördelning mellan dem. Dessutom menar de flesta att en butikschef alltid ska finnas till hands och se till att medarbetarna följer dem rutiner som byggts upp. Vidare menar de att dessa funktioner kan påverkas, beroende av vilket typ av konflikt som uppstår.

De strategier butikscheferna använder sig av när en konflikt uppstår är flera, de flesta menar på att de lyssnar på sina medarbetare mer för att se varför konflikten uppstått och försöka göra något åt det. Exempelvis sade butikschef 5:

... har det att göra med att någon arbetar mer än dem andra, försöker jag fördela arbetet på ett jämnare och smidigare sätt, det är min metod.

Andra menar att de blir mer stränga för att visa sin makt och på så sätt försöka få de inblandade att komma överens. Det som kan ha gått fel i ledarrollen om en konflikt urartar sig tycker butikscheferna är svårt att svara på. En del av dem menar att ett område inom sitt ansvar, att vara chef, är personalen och det innebär att butikscheferna ska se till att hantera konflikterna som uppkommer. Butikschef 3 sade:

– Det förväntas av mig att jag ska lösa konflikter, när en konflikt uppstår är det mig medarbetarna kommer till.

När det händer att en större konflikt uppstår menar cheferna att de misslyckats i sin ledarroll. Exempelvis sade butikschef 1:

– Jag var för feg i min roll som chef, men numera lyckas jag genom att vara dominant. Jag vågar mer och har en öppen kommunikation med mina medarbetare.

De flesta butikschefer menar på att de viktigaste att tänka på som chef när det gäller att hantera en konfliktsituation är att vara bestämd. Som chef är det viktigt att denna visar att han/hon misstycker med att det finns en konfliktsituation och det gäller hantera eller lösa denna. Vidare menar majoritet att butikscheferna att har de byggt upp en öppen kommunikation med medarbetarna är det lättare att hantera situationen. Fast då är det viktigt att visa objektivitet för att de inblandade inte ska tro att butikschefen tar någons parti.

5 Analys

Här nedan följer en analys i vilket resultatet jämförs med det teoretiska materialet. Här redogörs för likheter och skillnader mellan det butiksheferna berättar om och den teorin vi valt att ha med i vår teoretiska referensram. Vi har valt att dela upp analysen i fyra olika underrubriker, *Butiksheferna om konflikter*, *Butikshefernas hantering av konflikter*, *Butikshefernas förebyggande arbete* och *Butikshefernas upplevda arbetsroll*.

5.1 Butiksheferna om konflikter

Samtliga butikshefer använder under intervjun flera synonymer till konflikt, exempelvis motsättning, oenighet och tvist. Lennèer-Axelsson & Thylefors presenterar dessa ord som synonymer för ordet konflikt.⁷⁷ Vilket visar att butiksheferna har en förståelse för vad konflikter kan vara för något. De flesta butikshefer menar att konflikter bara är negativa och aldrig positiva, vilket inte Ahrenfelt & Berner syftar på. Detta kan bero på att konflikter på arbetsplatsen är något obehagligt och kan också ha att göra med butikshefernas negativa associationer de har till ordet konflikt. Bara ett fåtal av butiksheferna anser, precis som Ahrenfelt & Berner, att konflikter även kan vara positiva och i vissa fall nödvändiga.⁷⁸ Anmärkningsvärt är att bara de butikshefer som pratade ut om konfliktsituationer de varit med om också menar att konflikter är nödvändiga för att kunna utvecklas, något de får stöd av i det Ljungström & Sagerberg lägger fram i sin bok.⁷⁹ Varför de övriga inte är av samma åsikt kan exempelvis ha att göra med att de varit med om olika konfliktsituationer som slutat dåligt. Det kan ha gjort att de inte haft erfarenhet utav en konflikt som legat till grund för utveckling. Enligt de tillfrågade butiksheferna har utbildningar och litteratur varit till stor hjälp, fastän det inte finns några specifika regler att följa vid hantering av konflikter.⁸⁰ Detta kan betyda att butiksheferna har fått kunskap om alla olika hanteringsstilar för att sedan kunna situationsanpassa sig vid olika konflikter, vilket exempelvis butiksheferna 1 och 4 visade med sina utsagor.⁸¹ Även om butiksheferna menade på att utbildning och litteratur har hjälpt dem i arbetet är det ändå erfarenheten genom åren som givit mest kunskap om konflikter.

⁷⁷ Lennèer-Axelsson, B. & Thylefors, I. 1996. Sid. 161.

⁷⁸ Ahrenfelt, B. & Berner, R. 1996. Sid. 38.

⁷⁹ Ljungström, K & Sagerberg, T. 2004. Sid. 14.

⁸⁰ Nilsson, B & Waldermarson A-K. 2005. Sid. 115-116.

⁸¹ Pickering, P. 2002. Sid. 27.

Butikscheferna nämner, i enlighet med De Klerk, att det finns en tendens till att medarbetare undviker att umgås eller samarbeta med varandra när det pågår en konflikt, något som blir extra tydligt när det råder en konflikt på deras arbetsplats.⁸² Ingen har dock drabbats av några eventuella ödesdigra konsekvenser som Jordan nämner, såsom sjukskrivningar och hög frånvaro.⁸³ Vilket kan ha sin grund i att konflikterna inte alltid eskalerat till den grad att medarbetarna blivit sönderstressade, utbrända, deprimerade eller börjat mobba varandra. De flesta butikschefer uppmärksammar konflikterna på egen hand medan ett fåtal ibland uppmärksammas av en tredje part, exempelvis en annan medarbetare. Detta beror troligen på hur lång erfarenhet de har av att arbeta i sin roll som butikschef och därav erfarenhet av konflikter på arbetsplatsen. Majoriteten av butikscheferna har ännu inte varit med om situationer där symptomen finns hos medarbetargruppen, vilket bland annat visas genom trakasserier och mobbing.⁸⁴

Flera butikschefer konstaterade att konflikter har uppkommit efter att någon medarbetare brutit mot de regler som finns på arbetsplatsen, vilket också är en stark orsak enligt Edelmann.⁸⁵ Något som butikscheferna har lagt märke till är att de personliga interaktionerna i den formella strukturen som Edelmann nämner, får negativa konsekvenser efter att någon upprepade gånger brutit mot en regel. Det leder bland annat till att samarbetet mellan medarbetarna blir sämre och att små irritationer lätt växer till större konflikter. Sådana irritationer kan grunda sig i medarbetarnas skillnader i bakgrund, kön eller ålder. Det framkom att en eller flera av dessa faktorer som berör relationerna mellan medarbetarna påverkade uppkomsten av en konflikt. Dessa faktorer tar Edelmann upp i sin bok och det visade sig beröra flera butiker där butikscheferna menade att konflikter uppkom på grund av medarbetarnas olika bakgrund, ålder eller kön.⁸⁶ Det var inte bara faktorer som berörde relationerna mellan medarbetarna som kunde skapa konflikter utan även butikschefen spelade en viktig roll, framförallt gällande kommunikation. Många butikschefer menade att det fanns en tid där de inte var tillräckligt tydliga i sin kommunikation. Butikscheferna syftade på att framförallt kommunikationen kring företagets mål och delmål inte var tydliga nog och att det därför kunde uppstå meningsskiljaktigheter och på så vis skapa en konflikt. Medarbetarna

⁸² De Klerk, A. 1990. Sid. 356.

⁸³ Jordan, T. 2006. Sid. 7.

⁸⁴ De Klerk, A. 1990. 358.

⁸⁵ Edelmann, R.J. 2000. Sid. 7.

⁸⁶ Edelmann, R.J. 2000. Sid. 7-8.

hade inte tydliga mål och därför, vilket Ljungström & Sagerberg beskriver, blev det en konflikt mellan de anställda.⁸⁷

5.2 Butikschefernas hantering av konflikter

Butikscheferna ansåg att en viktig del i arbetet var att verkligen våga ta tag i konflikten och inte låta dem vara eftersom de inte försvinner av sig själva, vilket de får stöd av genom Pickering som menar samma sak.⁸⁸ Vidare ansåg de också att det under en aktuell konflikt var viktigt att lyssna noga, att vara lyhörd och att försöka vara objektiv. Butikscheferna menar att det är svårt att vara helt objektiv eftersom det alltid är något som påverkar dem, vilket också Jordan skriver. Detta eftersom varje konflikt är speciell och att butikschefen ska använda sitt omdöme för att fatta ett beslut.⁸⁹ Butikschefernas omdömen kan påverkas av flera yttre faktorer, bland annat relationen till de inblandade och sitt eget humör.

Majoriteten av butikscheferna ville inte uttala sig om någon specifik konfliktsituation men det var i alla fall två som ville och kunde prata ut om konflikter de upplevt på arbetsplatsen. När butikschef 1 och 4 pratade ut om konfliktsituationer de varit med om fanns det en del intressanta fakta, exempelvis i början användes en undvikande stil, vilket innebar att de inte tog tag i konflikterna. De tänkte att konflikterna skulle försvinna av sig själva, vilket inte blev fallet. Enligt Nilsson & Waldemarsson är det bra med en undvikande stil när konfliktfrågan är inte är allvarlig. Det både butikscheferna 1 och 4 fick lida för var att de inte såg allvaret i konflikten förrän det var för sent.⁹⁰ De insåg också det som Pickering lägger fram, nämligen att konflikter sällan försvinner helt utan butikscheferna måste ta tag i dem.⁹¹ Dessa konflikter kan mycket väl ha grundat sig i att medarbetarna kände att något av deras basbehov hade kränkts. De kan också ha baserat sig på att medarbetarna helt enkelt kände att någon stod i vägen för dem, vilket är en orsak till att mellanmänskliga konflikter uppstår.⁹² Pickering skriver om att människan kan reagera på två olika sätt då basbehoven kränks som gör att konflikten blir större och i dessa fall har medarbetarna reagerat genom just hämnd och dominans (översitteri).⁹³ Konflikten kan också ha skapats beroende på att vissa medarbetare missbrukade auktoritet och använde sig utav makttaktik, vilket kan vara en bidragande faktor

⁸⁷ Ljungström, K. & Sagerberg, T. 2004. Sid. 66.

⁸⁸ Pickering, P. 2002. Sid. 30.

⁸⁹ Jordan, T. 2006. Sid. 56.

⁹⁰ Nilsson, B. & Waldemarsson, A-K. 2005. Sid. 120.

⁹¹ Pickering, P. 2002. Sid. 30.

⁹² Lennèr-Axelsson, B. & Thylefors, I. 1996. Sid. 27.

⁹³ Pickering, P. 2002. Sid. 15-16.

enligt Edelmann.⁹⁴ Allt detta gjorde att konflikterna växte och till slut var butikscheferna tvungna att agera.

Efter att butikscheferna gått igenom detta har de ändrat sina stilar totalt, numera har de antingen en mer samarbetande eller dominant stil. Majoriteten av de tillfrågade butikscheferna menade på att de hade en samarbetande stil. Detta eftersom de går till botten med problemet och ser till att alla blir nöjda oavsett vilken konflikt det handlar om. Detta kan vara lite oroande eftersom Pickering menar att en samarbetande stil inte är lämplig att använda vid större konflikter när medarbetarna tävlar och slåss.⁹⁵ Butikscheferna 1 och 4 som tidigare pratade ut om situationer antog en blandning av dominant och samarbetande, vilket visade sig vara en bra lösning. Flera av butikscheferna menar också att det är viktigt att inte bara kunna använda en stil utan de är inne på samma spår som Pickering, nämligen att de ska kunna situationsanpassa sig efter konflikten i fråga.⁹⁶ Detta har lett till att butikscheferna, som de flesta har gjort, har fått anta olika stilar och situationsanpassa sig efter konflikten som råder.

Vidare för att kunna förebygga konflikter följer nedan ett antal olika sätt som butikscheferna arbetar med som sedan jämförs med det teoretiska materialet. Meningen är att se, som vi tidigare nämnt, skillnader och likheter med det de olika författarna har att säga om förebyggande arbete.

5.3 Butikschefernas förebyggande arbete

Samtliga butikschefer ansåg, precis som Jordan menar, att en öppen kommunikation och ett respektabelt uppträdande bland medarbetarna var en grund för att kunna ha en god demokratisk samarbetskultur. Denna samarbetskultur grundar sig i att det finns normer och regler som medarbetarna kan följa. Jordan menar att en bra kultur är när en ny medarbetare skolas in i ett redan befintligt mönster och det är just ett sådant system som flera av butikscheferna har infört på arbetsplatserna⁹⁷. Butikschefernas kontinuerliga genomförande av olika möten och samtal med medarbetarna låg till grund för den öppna kommunikation som ansågs finnas på arbetsplatserna. Butikscheferna medgav att kommunikationen även numera

⁹⁴ Edelmann, R-J. 2000. Sid. 7-8.

⁹⁵ Pickering, P. 2002. Sid. 27-28.

⁹⁶ Pickering, P. 2002. Sid. 27.

⁹⁷ Jordan, T. 2006. Sid. 70-71.

brister vid vissa tillfällen. Detta kan vara en konsekvens av att någon av de fyra komponenterna utav samarbetskulturen inte fungerar på ett bra sätt.⁹⁸

En god samarbetskultur ligger till grund för förebyggande av konflikter. Det är därför som butikscheferna utformar någon slags policy eller handlingsplan innehållandes tillvägagångssätt för att lösa problem som de anställda kan ta till sig. Detta är något som Jordan menar är en nödvändig komponent för att kunna utveckla den goda samarbetskulturen.⁹⁹ Vidare menar Jordan att butikschefen kan förebygga konflikter och skapa en god samarbetskultur genom att visa uppskattning för medarbetarna och det är något som de flesta utav dem gör. Flertalet butikschefer tillägger också att det måste finnas gränser för sådant annars kan avundsjuka lätt sprida sig och skapa en konflikt, vilket är något som Jordan skriver om angående utveckling av samarbetskulturen.¹⁰⁰ Butikscheferna ansåg att uppmuntrande av sin personal och glädje bland dem var viktigt, vilket de får stöd av i litteraturen av Pickering som menar på att det är ett basbehov människan har.¹⁰¹ Genom att uppmuntra sin personal kan butikscheferna sprida glädje och positiv energi, vilket ökar chansen för att en god samarbetskultur ska skapas.

Majoriteten av butikscheferna upplevde att bästa sättet att hantera en konflikt var att prata med de inblandade och sedan komma fram till en lösning tillsammans medan några andra upplevde att en mer dominant stil var att föredra. Butikscheferna med den mer dominanta stilen menade på att i en mer krisartad situation utesluter de alla andra stilar, vilket också Pickering anser var bäst.¹⁰² Några av butikscheferna upplevde att kompromiss inte var en bra stil eftersom ingen av de inblandade blev riktigt nöjd, något som Pickering också syftar på.¹⁰³ Rädsla för konflikter var inget de tyckte känna idag men tidigare i deras karriärer var det flera som drabbades utav en sådan rädsla. Butikscheferna menade att de i början ignorerade konflikter, vilket är typiskt en undvikande stil,¹⁰⁴ men att de nu har lärt sig att våga ta tag i dem. Butikscheferna upplevde att de gärna vill ta besluten på egen hand, vilket tyder på att ingen av dem är speciellt tillmötesgående i sin stil.¹⁰⁵

⁹⁸ Jordan, T. 2006. Sid. 70-71.

⁹⁹ Jordan, T. 2006. Sid. 70-71.

¹⁰⁰ Jordan, T. 2006. Sid. 71

¹⁰¹ Pickering, P. 2002. Sid. 14-15.

¹⁰² Pickering, P. 2002. Sid. 29.

¹⁰³ Pickering, P. 2002. Sid. 31.

¹⁰⁴ Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. 2005. Sid. 120.

¹⁰⁵ Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. 2005. Sid. 120.

För att vidare titta på vad och hur det påverkar butikschefen att hantera och förebygga konflikter, har vi valt att titta på butikschefen arbetsroll. Här följer en jämförelse med det butikscheferna svarat på intervjun och det, det teoretiska materialet har att säga om arbetsroll.

5.4 Butikschefernas upplevda arbetsroll

Flera butikschefer upplevde att deras roll som butikschef gav dem rätt att kunna delegera och fördela arbete, vilket även Lennèer-Axelsson & Thylefors syftar på.¹⁰⁶ Alla butikschefer menade på att hantering och förebyggande av konflikter är något som ingår i deras arbete och är en viktig uppgift. Butikscheferna tenderar till ett och samma beteende i sin arbetsroll då de har liknande arbetsuppgifter. Det gäller att driva företaget framåt, skapa lönsamhet, leda de anställda på ett korrekt sätt och försöka fördela arbetet jämnt mellan dem. De upplever att arbetsrollen butikschef har olika funktioner såsom initiativtagande vid konfliktsituationer och fördelning samt samordning av arbetet, vilket även Lennèer-Axelsson & Thylefors menar.¹⁰⁷ Enligt Nilsson fyller roller inom gruppen olika funktioner och butikscheferna visar här en tendens till att det fungerar på det sättet på deras arbetsplatser.¹⁰⁸

Butikscheferna har vissa normer och regler uppsatta på arbetsplatsen som medarbetarna måste följa, vilket ger en grund för en regelbundenhet i beteende hos de anställda. Detta har gjort, precis som Nilsson skriver, att relationer bland medarbetarna har utvecklats på sådant sätt att de förväntar sig ett upprepat beteende av sina kollegor. Nilsson menar att när konflikter har uppstått tyder det på att någon i gruppen inte följt det förväntade upprepade beteendet och stabiliteten i gruppen minskar. Något som bland annat visades genom konfliktsituationerna som butikscheferna 1 och 4 pratade om tidigare.¹⁰⁹

Vidare för att få ut en helhetsbild på analysen följer nedan slutsatser och egna diskussioner kring det vi kommit fram till med hjälp av analysen.

¹⁰⁶ Lennèer-Axelsson, B & Thylefors, I. 2005. Sid. 84.

¹⁰⁷ Lennèer-Axelsson, B & Thylefors, I. 2005. Sid. 85.

¹⁰⁸ Nilsson, B. 2005. Sid. 72-73.

¹⁰⁹ Nilsson, B. 2005. Sid. 73.

6 Slutsats och diskussion

Vårt syfte med uppsatsen var att beskriva hur butikschefer hanterar mellanmännsliga konflikter på arbetsplatsen. Fokus har legat på konflikthanteringsstilar som butikschefer kan använda sig utav samt hur butikschefen utifrån sin arbetsroll kan förebygga konflikter på ett konstruktivt sätt. Vi ville få reda på hur de utvalda butikscheferna hanterar och förebygger konflikter mellan sina anställda. Till sist ville vi även ha reda på hur butikscheferna upplever sin arbetsroll. För att kunna ge ett mer detaljerat svar på vår problemformulering har vi, utifrån resultatet och analysen, kommit fram till flera slutsatser.

En av våra viktigaste slutsatser är att butikscheferna inte använder sig utav en och samma stil vid konflikthantering utan de situationsanpassar sig. Detta beror på att alla konflikter är olika och hanteringsstilarna passar vid olika tillfällen. Butikscheferna har framförallt en samarbetande eller dominant stil, då dessa har givit bäst resultat. Tidigare i sina karriärer hade många av dem en undvikande stil, vilket berodde på deras ringa erfarenhet och osäkerhet av konflikter. Idag menar butikscheferna på att det är viktigt att våga ta tag i konflikterna innan de växer sig stora, därmed blir konklusionen att den undvikande stilen inte är att föredra och heller inte används ofta. Stilarna kompromiss och anpassning/tillmötesgående är något de skyr sig för att använda då det tidigare inte har varit speciellt lyckat. Vår slutsats blir då att butikscheferna använder en samarbetande eller dominant stil, beroende på vad och hur konflikten ter sig.

Utifrån resultatet och analysen har vi kommit fram till att en tydlig och öppen kommunikation mellan chef och medarbetare minskar risken för uppkomsten av onödiga konflikter. I de fall butikschefen är rak och tydlig i kommunikationen sker inga missförstånd och därmed uppstår heller inte konflikter. Genom att ha en öppen kommunikation förbättras också den demokratiska samarbetskulturen avsevärt. Vi drar slutsatsen att det är nödvändigt att ha en god samarbetskultur för att förebygga konflikter då det i undersökningen har visat sig vara på det sättet. Butikschefen ska vara mottaglig för konstruktiva samtal, visa uppskattning för medarbetarna och föregå med gott exempel. Vi menar att detta är nyttigt då det ligger till grund för en bra ledarskap och en bra struktur. En arbetsplats med en bra kultur, vilket bland annat innefattar normer och regler, är också en viktig del i att förebygga konflikter. Införandet av system innehållandes normer och regler där nya medarbetare skolas in omedvetet i ett redan befintligt mönster är något som flera butikschefer arbetar med, vilket har

visat sig förbättra den demokratiska samarbetskulturen avsevärt. Därmed drar vi slutsatsen att tydliga normer och regler är väsentliga på en arbetsplats. En annan åtgärd som vi anser att butikscheferna kan vidta för att förebygga konflikter är att vara noga vid bland annat rekrytering av nya medarbetare. Det är viktigt för butikschefen att beakta individen och dess egenskaper på ett noggrant sätt för att undvika framtida konflikter. Något annat vi upptäckte att butikschefen kan göra för att förebygga konflikter är att beakta medarbetarna bakgrund, kön och ålder vid skapandet av arbetsgrupper, då detta visat sig orsaka konflikter på arbetsplatserna vi har besökt.

Vidare kan vi konstatera att butikscheferna upplever sin arbetsroll på ett liknande sätt eftersom alla har uppgifterna och målen att skapa en lönsam, fungerande och trivsamt arbetsplats. Slutsatsen blir här också att butikscheferna upplever att rollerna inom gruppen faktiskt fyller de funktioner som dem är till för, exempelvis struktur och arbetsfördelning. Vi har också kommit fram till att butikscheferna upplever att konflikter på arbetsplatserna ofta uppstår på grund av att grupprollerna eller den informella rollen (arbetsrollen) som butikschefen har inte följer mönstret för önskat beteende.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att butikscheferna situationsanpassar sin konflikthanteringsstil beroende på konflikten i fråga. De varvar mellan en samarbetande och dominerande stil. Detta är ett sätt att hantera konflikter på men inte det enda rätta då det inte finns några generella regler att följa, vilket vi tidigare nämnt. När det gäller förebyggandet av konflikter är det en bra grund att ha en öppen kommunikation, visa ett gott ledarskap och försöka ordna en bra kultur och struktur på arbetsplatsen. Vidare kan detta även ge butikschefen en djupare förståelse att förstå sin arbetsroll tydligare och hans/hennes arbetsuppgifter. Meningen är att undersökning ska vara en sorts vägledning och hjälpmedel till framförallt butikschefen, då uppkomsten av konflikter sker dagligen på arbetsplatsen. Många butikschefer upplever det bekymmersamt att handskas med konflikter och funderar på att avsluta sin anställning på grund av det. Därför är det viktigt att hitta sitt eget konstruktiva sätt att hantera och förebygga konflikter i arbetsrollen som butikschef.

Majoriteten av butikscheferna ville inte prata om några speciella konfliktsituationer och det kan ha flera förklaringar. Den första vi upptäckte var att butikscheferna 1 och 4 hade tydligast och mest väl fungerande samarbetskulturer, vilket gjorde att de kände sig säkra, orädda och kunde öppna sig på ett annat sätt. Den andra var att endast dem två kunde se positivt på

konflikter, vilket var en överraskande upptäckt för oss. Detta grundar sig i att butikchef 1 och 4 är de enda som varit med om större konflikter som haft en positiv utveckling, vilket de syftar på att deras konfliktsituationer har haft. Det tredje är något som inte framkom i intervjun men vi funderat på efteråt och det är något som kan ha påverkat någon eller några butikschefer inom kedjeföretagen. Några av butikscheferna kan ha tystnadsplikt och inte får prata med utomstående om konflikterna som uppstått. Visst får de prata om konflikter allmänt men dock inte nämna alltför känsliga situationer eller sådana där det finns en aning om vem denna person var. De kan också känna sig osäkra och rädsla för att visa sig "svaga" genom att berätta att det faktiskt förekommer större konflikter på deras arbetsplatser. Det är svårt att säga varför inte alla ville eller kunde prata ut om en konfliktsituation. Det kan vara som så att de bara haft negativa erfarenheter och därmed skäms eller räds för att prata om situationen. En butikschef menade på att det aldrig uppstått någon konflikt tack vare medarbetarnas goda trivsel. Detta är dock svårtolkat med tanke på att butikschefen medgav att kommunikationen brister vid flera tillfällen och att denne butikschef inte skapat en god samarbetskultur.¹¹⁰

Vi drar därmed slutsatsen att butikschefernas öppenhet att prata om konflikter har att göra med; hur samarbetskulturen ser ut, deras negativa kontra positiva erfarenheter och andra faktorer såsom tystnadsplikt, rädsla eller osäkerhet. Vi vill även tillägga att erfarenhet spelar en stor roll i detta. Butikscheferna 1 och 4 hade längst erfarenhet inom sin arbetsroll och visade upp en djupare förståelse kring konflikter under intervjuerna.

¹¹⁰ Jordan, T. 2006. Sid. 70-71.

Referenser

- Andersen, J A. (2005). *Skick och oskick på jobbet*. Femte tryckningen. Stocksund: Idrinia Förlag.
- de Klerk, Andreas. (1990). *Att leda*. Första upplagan. Göteborg: AB Timbro
- de Klerk, Andreas. (1991) *Att hantera konflikter*. Första upplagan. Värnamo: AB Timbro
- Edelmann. J. Robert (2000) *Konflikter på arbetet*. Lysekil: Slussens bokförlag
- Jacobsen, D, I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Jordan, Thomas (2006) *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Stockholm: Lärarförbundet.
- Nilsson, Björn 2005, *Samspel i grupp*, Lund: Studentlitteratur.
- Pickering, P. (2002) *Så hanterar du konflikter* 3:e upplagan. Höganäs: Kommunlitteratur
- Ahrenfelt, B. & Berner, R (1996). *Konflikthanteringsboken – om vardagliga konflikter på jobbet*. Första upplagan. Malmö: Liber – Hermods
- Jacobsen, D, I, & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Lennèr-Axelsson, B, & Thylefors, I. (1996). *Om konflikter*. Stockholm: Natur och kultur
- Lennèr-Axelsson, B & Thylefors, I. (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Fjärde utgåvan. Stockholm: Natur och kultur
- Ljungström, K & Sagerberg, T. (2004) *Konflikter på jobbet? – Om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras*. 2:a upplagan. Halmstad: Konsultförlaget
- Nilsson, B & Waldermarson A-K. (2005). *Kommunikation för ledare*. Första upplaga. Lund: Studentlitteratur.
- <http://www.chef.se/statistik/fakta/chefen-och-konflikter-20090504>

BILAGA 1

Frågeguide

1. Hur länge har Ni arbetat som butikschef? Här? Totalt?
2. Hur många anställda har Ni?
3. Hur mycket arbetar Ni ute i butiken?
4. Vilka spontana reaktioner/associationer får Ni på begreppet konflikt?
 - i. Destruktivt* *Konstruktivt*
 - ii. Negativ stress* *Positiv stress*
 - iii. Dåligt* *Bra*
5. Har Ni haft möjlighet att studera någon litteratur angående konflikthantering?
 - i. JA – Har Ni haft nytta, hur?*
 - ii. NEJ – Behov? Vill Ni?*
6. Hur uppfattar Ni som ledare att det råder en konflikt mellan Era medarbetare?
7. Med Era erfarenheter, vad anser Ni är de bakomliggande orsakerna till konflikter? Gruppbildningar? Relationen mellan människor? Personlighet? Kön/ålder? Etc. Berätta om olika (konflikt)situationer som Ni varit med om, vad har varit olika utlösande faktorer?
8. Hur arbetar Ni med förebyggande angående konflikter?
9. Gör ert företag något för att befrämja god sammanhållning och en öppen kommunikation? Vad har Ni för policy för personalvård? PU-samtal? Fester? Gemensamma fikapauser? Medarbetarsamtal? Normer och regler?
10. Har Ni möjlighet som chef att få stöd eller hjälp av någon ”avlastningsperson” när det uppstår en konflikt på arbetsplatsen?

11. Vilka egenskaper och färdigheter anser Ni att en chef ska besitta om han/hon ska hantera en mellanmänsklig konflikt? Varför?
12. Hur hanterar Ni konflikter på arbetsplatsen? (Pratar öppet om hur de agerar, applicerar sedan på de olika hanteringsstilarna)
13. Vad skulle Ni säga är det svåraste med att hantera konflikter?
14. Vika lösningar på konflikter tycker Ni har fungerat bra om Ni tänker tillbaka på någon konfliktsituation som Ni har haft som chef?
15. Har Ni erfarenhet från någon mellanmänsklig konflikt där Ni tvingats agera i Er roll som butikschef? Vill Ni berätta lite om det? Exempel på en tidigare konflikt Ni hanterat bra respektive mindre bra? Vad kan vara problematiskt/utmanande/positivt?
16. Kan Ni berätta om någon situation när en konflikt uppstått – vad var ursprung? Vad hände och hur löstes/hanterades den?
17. Var har Ni inhämtat Er kunskap om konflikter och konflikthantering? (utbildning, kurser, erfarenhet).
18. Hur skulle Ni beskriva Er konflikthanteringsstil?
19. Vad skulle Ni säga är det viktigaste att tänka på som ledare/chef då det gäller att hantera konflikter på arbetsplatsen?
20. Vilka strategier brukar Ni använda Er av då det uppstår en konflikt?
21. Hur upplever Ni att vara ledare då det uppstår konflikter på arbetsplatsen, obehag, utmanande...?
22. Vad innefattar arbetsroll enligt Dig, varför finns den?
23. På vilket sätt hjälper Din rollbenämning Dig som butikschef?

24. Vilka förväntningar har medarbetarna på Dig?

25. Vilka funktioner anser Du själv ha i Din arbetsroll som butikschef?

26. Påverkas funktionerna av mellanmäskliga konflikter på arbetsplatsen?

27. Skulle Ni kunna tänka Er att ta professionell hjälp utifrån vid en låst konfliktsituation?

i. JA – Varför?

ii. NEJ – Varför inte?