

KONFLIKTHANTERING CONFLICT MANAGEMENT

Examensarbete inom företagsekonomi
Butikschefsprogrammet (BCP)
B- nivå; 15 högskolepoäng
Vårtermin 2011

Maria Andersson
Marie Karlsson

Handledare: Maria Wedin
Examinator: Fredrik Lundell

Sammanfattning

Det finns ett tydligt samband mellan konflikter och sjukskrivningar i organisationer. Det är oundvikligt med konflikter i organisationer dock upplevs de av flera som något jobbigt. Det är inte konflikter i sig som är det huvudsakliga problemet utan hur konflikten hanteras. Det är därför viktigt för chefer att ha kunskap i konflikthantering. Genom denna undersökning vill vi ta reda på hur butikschefer inom detaljhandeln arbetar med konflikter och konflikthantering medarbetare emellan.

Ordet konflikt betyder oenighet och ses ofta som ett problem i organisationen. Människor har fyra olika basbehov som kommer leda till en konflikt ifall de kränks. De som arbetar med konflikthantering har kommit fram till att alla konflikter har en process som ser i stort sett likadan ut oavsett var den uppstår. Grunden för allt samspel mellan människor är kommunikation och innebär att man delar med sig av tankar, avsikter, känslor och värderingar. För att kunna lösa en konflikt måste den först tydliggöras, därefter analyseras och komma fram till vad den beror på för att sedan bearbetas. Hur chefen tar sig an detta beror på hur denne kombinerar egenintresse respektive samarbetsintresse.

För att genomföra undersökningen valdes en kvalitativ undersökningsmetod som bestod av öppna individuella intervjuer med tre butikschefer. Intervjuerna genomfördes i tre olika butiker med olika storlekar samt olika företagsformer.

Butikschefens erfarenhet är det mest avgörande för hur konflikthanteringen kommer att se ut, utbildning inom området är till synes betydelselös i konfliktsammanhang. Det kan vara svårt att följa en teoretisk modell då alla konflikter ser olika ut. Det mest avgörande för en konstruktiv konflikthantering är att uppmärksamma konflikten i tid samt att ha en god kommunikation vilket inte kan påpekas nog med gånger. Det finns olika konflikthanteringsstilar som beroende på hur man kombinerar samarbetsintresse och egenintresse väljs i konfliktsituationer. Det mest funktionella skulle kunna vara att kombinera de olika stilarna och anpassa stilen efter hur situationen ser ut. Det är av stor vikt att lösa konflikter så snabbt som möjligt i butiksmiljö för att undvika att kunder påverkas av konflikten.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund och problematisering	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte.....	2
2	Teoretisk referensram	3
2.1	Konflikter.....	3
2.1.1	Vad är en konflikt.....	3
2.1.2	Mellanmänskliga konflikter	4
2.1.3	Konfliktens förlopp	5
2.2	Chefen och konflikthantering	7
2.3	Konflikthantering	8
2.3.1	Konflikthantering/medling enligt Ekstam	8
2.3.2	Situationsanpassad konflikthanteringsstil.....	9
2.4	Kommunikation	12
3	Metod	13
3.1	Val av problemformulering	13
3.2	Val av undersökningsmetod.....	13
3.3	Val av uppgiftslämnare.....	14
3.4	Genomförande av undersökningen.....	15
3.5	Litteraturval	16
4	Empiri/resultatredovisning.....	17
4.1	Presentation av respondenter	17
4.2	Konflikter.....	17
4.3	Chefer och konflikthantering	18
4.4	Konflikthantering	19
4.5	Konflikthantering i butik	20

4.6	Kommunikation	21
5	Analys	22
5.1	Konflikter.....	22
5.2	Chefer och konflikthantering	24
5.3	Konflikthantering	25
5.4	Konflikthantering i butik	27
5.5	Kommunikation	28
6	Slutsats	28
7	Rekommendationer.....	30
	Käll- och litteraturförteckning	31
	Artiklar	31
	Litteratur.....	31
	Appendix & bilagor.....	33
	Bilaga 1 individuella reflektioner över det egna arbetet.....	33
	Reflektioner Marie.....	33
	Reflektioner Maria.....	35
	Bilaga 2 Intervjufrågor.....	37

1 Inledning

I kommande kapitel kommer vi att beskriva den problemformulering som uppsatsen grundar sig på, samt ge en kort introduktion till ämnet och en motivation till varför det är värt att undersökas.

1.1 Bakgrund och problematisering

Genom studier har det upptäckts att det finns ett tydligt samband mellan individers välmående och konflikter på arbetsplatsen.¹ Över 7 procent av de som är sjukskrivna är det för att de mår dåligt mentalt till följd av konflikter på jobbet.² Det har genom studier visat sig att konflikter är en av de största stressfaktorerna i arbetslivet³ och dåliga relationer till medarbetare leder till minskad arbetstillfredsställelse och minskat välmående vilket i sin tur kan mynna ut i psykisk ohälsa⁴.

Intresset för konflikter och konflikthantering har ökat med tiden och får allt större utrymme i bland annat ledarskapsutbildningar. Intresset har ökat i takt med erkännandet att konflikter är en oundviklig del i organisationer och forskning visar att chefer använder en stor del av sin tid till att hantera konflikter. I och med att organisationer förändras och ombildas till teambaserade strukturer alltmedan mångfalden ökar och osäkerheten i organisationer ökar, skapas det oundvikliga konflikterna.⁵ Attityderna kring konflikter har förändrats och från att ha setts som något som till varje pris måste undvikas har medvetenheten ökat om att konflikter samtidigt som de skapar kostnader, i vissa fall kan skapa nya förutsättningar för organisationen.⁶ Då vetenskapen finns om att konflikter inte kan undvikas blir hanteringen av konflikter alltmer essentiell.

Chefer har ett speciellt ansvar för att förebygga men kanske främst hantera konflikter när de väl har uppstått⁷. Samtidigt finns det många chefer som är rädda för att ta tag i och uppmärksamma konflikter. Rädslan för att göra konflikten värre än den var från början skapar

¹ Dijkstra m fl. 2005

² Marklund m fl. 2005

³ Dijkstra m fl. 2005

⁴ Marklund m fl. 2005

⁵ Callanan & Perri 2006

⁶ Walker & Darling 2001

⁷ Robbins 1989

osäkerhet vilket resulterar i att konflikter blir negligerade⁸. I slutändan kommer det falla på chefens axlar att se till att konflikten blir hanterad⁹. Negativa konflikter som inte upptäcks och hanteras i tid skapar inte bara sämre förutsättningar för organisationen genom försämrad produktivitet, minskad omsättning utan skapar dålig arbetsmiljö för medarbetarna¹⁰. Det är därför viktigt att uppmärksamma och ta itu med konflikter i tid innan de får negativa konsekvenser för organisationen¹¹.

Det är inte konflikter i sig som är det huvudsakliga problemet, då det som nämnt innan i vissa fall kan skapa nya förutsättningar för organisationen, utan hur konflikterna hanteras. Det är i ett tidigt stadié inte svårt att hantera uppkomna konflikter, dock krävs det större kunskaper i hanteringen av en konflikt som har tillåtits eskalera i full takt. Många konflikter kan hindras i början om bara chefen har kunskap i hur den skall göra.¹²

1.2 Problemformulering

Hur arbetar butikschefer inom detaljhandeln med att hantera konflikter medarbetare emellan?

1.3 Syfte

Syftet är att undersöka hur butikschefer arbetar med mellanmänskliga konflikter samt konflikthantering inom detaljhandelsbranschen. Meningen är att få en djupare insikt i hur butikschefer lämpligen bör hantera de konflikter som kan komma att uppstå medarbetare emellan. Vidare är syftet att undersöka hur konflikthantering ser ut i butiker.

⁸ Lennér & Thylefors 2005

⁹ Lennér & Thylefors 1996

¹⁰ Ekeland 2006

¹¹ Maltén 1998

¹² Ekstam

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras teorier kring vad en konflikt är, vad de beror på och konfliktprocessen som ser liknande ut i de flesta konflikter.¹³ Här kommer även olika teorier kring, konflikthantering och chefens roll i konflikthanteringen samt kommunikation att lyftas fram. Detta kommer sedan ligga till grund för analysen.

2.1 Konflikter

Nedan presenteras vad en konflikt är för något, olika sorters konflikter och konfliktens förlopp.

2.1.1 Vad är en konflikt

Enligt Ekstam är grundbetydelsen för konflikt oenighet.¹⁴ De flesta konflikter en person är inblandad i uppfattar denne inte ens som en konflikt.

När en konflikt i en organisation uppstår ses detta traditionellt som ett tecken på problem¹⁵. Meningsskillnaden som finns när en konflikt uppstår kräver att behandlas och det gäller att studera de synvinklar som finns. Nuförtiden kan även konflikter tyda på att det finns en fungerande grupp¹⁶ och ordet konflikt behöver inte ha en negativ innebörd, utan ofta kan det även komma något bra och förnyande av att man tar upp och diskuterar de olika meningarna som råder.

Ekstam beskriver att en konflikt uppstår i en situation där den ena parten tror att det den vill inte stämmer överens med vad motparten vill. Detta kan tyckas vara en vid definition, men Ekstam hävdar att denna vida definition är nödvändig då det finns två typer av konflikter – konstruktiva och destruktiva.¹⁷ De konstruktiva konflikterna är de som får en verksamhet att växa och för den vidare, dessa bör månas om. Däremot bör destruktiva konflikter undvikas då dessa river ned och förstör.

¹³ Ekstam 2004

¹⁴ Ekstam 2004

¹⁵ Darling & Walker 2001

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ekstam 2004

2.1.2 Mellanmänskliga konflikter

Konflikter som uppstår mellan olika individer kallas för mellanmänskliga konflikter¹⁸.

Ofta när två personer är inblandade i en konflikt vet de inte alltid den exakta orsaken till konflikten, även om de tror sig göra det. Ofta byggs konflikten på och den ursprungliga orsaken glöms lätt bort. Några frågor som kan ställas är om det är en sakkonflikt, en personkonflikt eller bara en brist i kommunikationen.

Det finns enligt Pickering fyra olika psykologiska basbehov, som kommer att skapa en konflikt ifall de kränks¹⁹:

- Behov att bli uppskattad och betraktad som en individ – människor vill bli sedda och vill känna uppskattning för det de åstadkommer.
- Behov av att ha kontroll
- Behov av en god självkänsla – ett bra självförtroende är en god grund för att kunna hantera de flesta olika situationer.
- Behov av att vara konsekvent – det är ofta svårt att erkänna sina fel när man en gång väl tagit ställning i en fråga.

Till följd av att de grundläggande behoven kränks reagerar människor på fyra olika sätt²⁰:

- Hämnd – en tillfällig tillfredsställelse av att ge igen kan kännas frestande.
- Dominans – några människor vägrar ge upp och det är dennes sätt som gäller.
- Isolering – ibland kan det bästa sättet vara att inte göra någonting alls utan bara ignorera läget.
- Samarbete – det som kan anses som den bästa lösningen är att direkt konfronteras och gemensamt komma fram till en lösning.

Pickering skriver också att om ett beteende inte bemöts så kommer det heller inte att förändras²¹.

¹⁸ Pickering 2002

¹⁹ Pickering 2002

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

2.1.3 Konfliktens förlopp

De som har arbetat med konflikthantering har ofta konstaterat hur konfliktprocesser har likartade förlopp, trots att situationerna kan skifta i stort, vara på helt olika arbetsplatser eller i olika branscher.²² Enligt Ekstam kan det alltså sägas att det finns en generell konfliktprocess som går att följa och denna kan vara bra att känna till om exempelvis en chef vill öka sin konflikthanteringsförmåga. De som jobbar med konflikthantering kan oftast förutse vad som kommer hända härnäst i en pågående konflikt. Något som är viktigt att tänka på när det gäller att hantera konflikter är att ingen konflikt går från ingenting till fullt krig. De flesta konflikter som en person är inblandad i betraktar personen i fråga inte ens som en konflikt då definitionen av vad en konflikt är för något är alldeles för sträng. En konflikt uppstår när två människor är oeniga om något.

I ett läge där människor träffas kontinuerligt, exempelvis på en arbetsplats, är det mycket ovanligt att en konflikt är kvar på en och samma nivå under en längre tid. Antingen förvärras den eller så är den på väg att lösas. Denna process kan beskrivas i fyra olika faser som Ekstam benämner *störningsfas*, *svårighetsfas*, *offentlig fas* och *krav på lösningsfas*.²³ Ljungström beskriver faserna på liknande sätt men kallar de två sista faserna för *problemfas* och *surdegfas*.²⁴ Som tur är når de allra flesta konflikterna på en arbetsplats inte mer än en bit in på första fasen, men det finns även de som drar längre in i processen och i enstaka fall ända till slutet.²⁵ Vi kommer härnäst att gå djupare in i de olika faserna och beskriva dem mer ingående.

Fas 1 – Störningsfasen

Det är i denna fas, det som i vardagligt tal kallas för konflikt, börjar. Ofta når inte ens konflikterna så här långt utan löser sig långt innan av de inblandade själva innan de egentligen uppfattat att en konflikt är på ingång.²⁶ Ofta kan denna fas börja med små signaler som exempelvis att svara korthugget på ett ”hej” eller med smågnabb och gliringar²⁷. Orsaker till att hamna i den här fasen är skilda åsikter och tecken på att det har gått en bit in i fasen är att de inblandade börjar stå upp mer för sina åsikter och bli mer och mer ovilliga till att ta till sig

²² Ekstam 2004

²³ Ekstam 2004

²⁴ Ljungström & Sagerberg 1991

²⁵ Ekstam 2004

²⁶ Ibid

²⁷ Ljungström & Sagerberg 1991

vad motparten har att säga.²⁸ Efter ett tag på denna nivå blir parterna mindre och mindre samarbetsvilliga och står upp mer och mer för sina ståndpunkter. Fortfarande är konflikten avgränsad och det är inte säkert att någon är illa berörd. Ofta kan omgivningen uppfatta det hela som en naturlig del när människor umgås och som chef kan man ofta tycka att det är lika bra att avvakta då det än så länge inte är någon ”fara på taket”²⁹ – om chefen över huvud taget känner till att något är fel, då denne kan ha fullt upp med sina normala arbetsuppgifter.³⁰ Dock är det viktigt att chefen så fort som möjligt är uppmärksam då det i slutet av denna fas kan vara svårt för de inblandade att gå tillbaka till att vara konstruktiva.³¹

Fas 2 – Svårighetsfasen

I den här fasen ökar irritationen³² och känslorna tar över mer och mer samtidigt som logik och förnuft försvinner.³³ Nu blir övriga gruppen alltmer medveten om att något är på gång, stämningen påverkas och här kan det nu börja märkas att effektiviteten i arbetet påverkas. Det är också vanligt att de från början inblandade nu börjar söka i gruppen för att hitta anhängare. Olika lag tar vid och det leder till att anhängarna i sin tur börjar bråka med varandra. Om konflikten löser sig här, försvinner allt som oftast också alla andra oenigheter utan att behöva behandlas närmre. Något som är vanligt i denna fas är att allt fler börjar prata *om* varandra istället för *med* varandra och det är också vanligt att någon här försöker lätta upp stämningen med att hitta på något ihop. Risken finns här att den ursprungliga konflikten lätt kommer i skymundan här och att konflikten sakta går från att vara en sakkonflikt till att bli en personkonflikt.³⁴

Fas 3 – Den offentliga fasen/problemfasen

Nu är konflikten inne i en kamp och det handlar om att vinna eller förlora. Konflikten är nu personlig och känslorna har tagit över. Även de som står utanför konflikten är nu medvetna om vad som sker.³⁵ Effektiviteten kommer allt eftersom att bli lägre eftersom mycket tid läggs på konflikten. Även sjukskrivningar kan börja öka och finns det möjlighet så söker sig

²⁸ Ekstam 2004

²⁹ Ekstam 2004

³⁰ Ljungström & Sagerberg 1991

³¹ Ekstam 2004

³² Ljungström & Sagerberg 1991

³³ Ekstam 2004

³⁴ Ibid

³⁵ Ljungström & Sagerberg 1991

personalen bort för att de inte trivs på företaget längre.³⁶ Fler konflikter utvecklar sig mellan de olika lagen som beskrevs i föregående fas. Befinner man sig i början av denna fas kan det här finnas möjlighet att om grundkonflikten löses upp så gör även dessa sekundära konflikter också det. Vanligt är också att man väljer ut en syndabock, det kan bli vem som helst i gruppen, men det är inte ovanligt att det blir chefen som får rollen. Trots att det här är självklart att någonting måste göras är det inte ovanligt att konflikten fortlöper.

Fas 4 – Krav på lösningsfasen/surdegfasen

Nu krävs det att någon tar tag i konflikten, för ingen står ut längre.³⁷ Nu råder öppen strid, man sårar varandra avsiktligt och förnuftet är försvunnet. Alla på enheten mår dåligt och det råder ofta sömnsvårigheter, mardrömmar, öppen ångest och många har på fritiden svårt att släppa det som händer på jobbet.³⁸ Nu har även de sekundära konflikterna som nämndes tidigare blivit primära, vilket betyder att även om den ursprungliga konflikten löses upp så finns det även en hel del andra konflikter att ta tag i och hantera var för sig. Det som händer här är att omgivningen, oftast ledningen, kräver att problemet ska lösas. Det kan ske genom avsked av folk, omorganisation eller att varningar ges.

2.2 Chefen och konflikthantering

Signaler om att det föreligger en konflikt på arbetsplatsen kommer ofta indirekt och det krävs att chefen är lyhörd för dessa signaler³⁹. Även om det var vanligare förr finns det fortfarande många chefer har en ovilja att ta tag i och uppmärksamma konflikter på arbetsplatsen då detta kan ses som ett nederlag eftersom effektiviteten på många arbetsplatser mäts i avsaknaden av konflikter⁴⁰. Andra anledningar till att konflikter undviks kan vara en kombination av förnekande, passivitet och optimism som innebär en förhoppning att problemet löser sig av sig självt eller att någon annan tar tag i problemet. Det andra kan vara att det finns en föreställning om att konflikten förvärras om den uppmärksammas⁴¹. När en konflikt uppmärksammas, erkänns och förvaltas på ett korrekt sätt kan det skapa både personliga och organisatoriska fördelar. Effektiva chefer använder sig av konflikten på ett konstruktivt sätt för att utveckla organisationen såväl som det egna ledarskapet. Att försöka sig på att eliminera

³⁶ Ekstam 2004

³⁷ Ljungström & Sagerberg 1991

³⁸ Ekstam 2004

³⁹ Ahrenfelt & Berner 1992

⁴⁰ Robbins 1986

⁴¹ Lennér & Thylefors 2005

konflikter helt på arbetsplatsen kommer troligtvis inte lyckas, omständigheter och förändringar kommer alltid orsaka konflikter.⁴² Det handlar inte alltid heller om att lösa alla uppkomna konflikter då vissa konflikter inte går att lösa utan att lära sig hantera dem för att få en så fungerande arbetsplats som möjligt. Hur det än vrids och vänds på så har chefen ett speciellt ansvar för att förebygga uppkomsten av konflikter och hantera konflikter som uppstår på sin arbetsplats.⁴³ Det finns främst fyra egenskaper som utmärker en bra ledare och dess förmåga att utöva konflikthantering. Förmågan att se konflikten, förmågan att våga ta tag i konflikten, förmågan att hantera och inte lösa samt förmågan att våga lämna ifrån sig⁴⁴. Härnäst kommer vi beskriva konflikthanteringen mer ingående.

2.3 Konflikthantering

Det finns inga generella regler som passar alla människor, grupper eller situationer i hur uppkomna konflikter skall hanteras. Teorin beskriver fem olika beteendestilar för hur vi människor agerar vid konflikter och hur vi hanterar dem. Vilken av dessa beteendestilar som är mest funktionell är bland annat beroende på gruppens sammansättning och vilken konfliktsituation det rör sig om⁴⁵. Det finns dock vissa riktlinjer i vilka man kan finna stöd i konflikthanteringsprocessen bland annat Ekstams tre olika faser för hur en konflikt skall uppmärksammas, analyseras och bearbetas.

2.3.1 Konflikthantering/medling enligt Ekstam

Fas 1 – Kontraktsfasen

Ekstam menar att det första som måste göras är att medge och tydliggöra att det finns en konflikt, och få de inblandade att erkänna konflikten. Att uppmärksamma att det finns ett problem och dra fram konflikten i dagsljus är en förutsättning för att kunna hantera och eventuellt lösa problemet. Att samla de inblandade antingen de är två personer eller en grupp kan vara en bra början, inte för att de inblandade skall tala ut utan för att klargöra att situationen inte kan fortsätta som den gör.⁴⁶ De inblandade skall ges möjligheten att själva klara ut situationen, att konflikten har uppmärksamats kan vara startskottet för en sådan lösning, om de inblandade själv väljer att lösa konflikten sätts en tidsgräns. De inblandade

⁴² Darling & Walker 2001

⁴³ Ekstam 2004

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Callanan & Perri 2006

⁴⁶ Ekstam 2004

skall också ges möjligheten till hjälp om de känner att en lösning är långt bort, varpå det läggs upp en tidsplan för processen. Om inte denna fas är tillräcklig för att lösa problemet inleds fas 2.⁴⁷

Fas 2 – Analys av konflikten

I denna fas handlar det om att ta reda på vad konflikten handlar om att samla information om hur långt gången konflikten är samt vad som gjorts för att hantera den. Informationen kan samlas genom intervjuer med de inblandade, det är viktigt att lyssna på alla synpunkter då det mycket sällan finns en part som har rätt och en som har fel. Att lyssna på alla inblandade parter är av väsentlig vikt då det som kommer fram i intervjuerna är det som resulterar i analysen av konfliktsituationen. Därefter är det dags att avgöra hur den fortsatta hanteringen av konfliktsituationen skall se ut. Finns det möjlighet att tillsammans bearbeta situationen konstruktivt, har situationen pågått så länge att detta inte är möjligt. Informationen som framkommit i intervjuerna skall nu bearbetas och presenteras för de inblandade varpå de får möjligheten att diskutera kring informationen.⁴⁸

Fas 3 – Bearbetning

I denna fas skall konflikten bearbetas och skall göras med hjälp av att de inblandade parterna får diskutera fram en lösning på konflikten. Därefter följer åtgärdsarbetet som kan fortgå under en längre tid, då det inte är troligt att konflikten är löst bara för att den är diskuterad. Uppföljning av konflikten sker sedan då det bestäms en träff vid senare tillfälle för att kunna konstatera att konflikten är på rätt väg och är på väg att klinga av.⁴⁹

2.3.2 Situationsanpassad konflikthanteringsstil

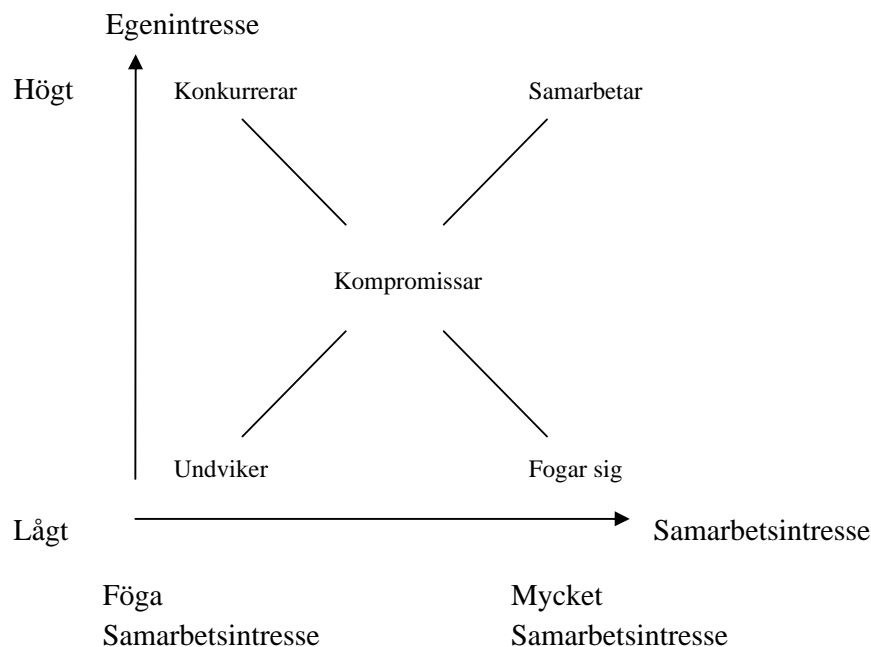
De fem stilarna utvecklades från början av Blake och Mouton 1964 och har senare använts av flera olika författare för att beskriva de olika stilarna för hur man som person reagerar på konflikter men också på hur man hantera konflikter. Enligt detta synsätt har varje människa ett personligt handlingsmönster som används vid konflikter och konflikthantering. Utifrån vana, erfarenhet samt personlig läggning är det vanligt att någon av följande reaktionsmönster används. Beroende på hur personen i fråga kombinerar samarbetsintresse och egenintresse finns det fem olika vägar att välja inför konflikthanteringen. Undvikande, anpassning,

⁴⁷ Ekstam 2004

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid

konkurrens/kamp, kompromiss eller samarbete. I en konfliktsituation gäller det att diagnostisera konflikten och välja den modell som är den som är bäst lämpad⁵⁰.



Figur 1, Två konfliktdimensioner, Maltén, 1998, sid. 181, avritad

En undvikande stil innebär att personen försöker undvika och ignorera konflikten och skjuter den framför sig. Den undvikande ligger lågt med samarbete men hävdar inte heller sina egna intressen. Denna stil passar då det finns viktigare frågor att ta tag i än konflikten och när konflikthanterings negativa följder överväger vinsterna. Det kan även vara när konflikten inte rör en själv eller när konflikten inte är värd att slösa energi på.⁵¹

Den kompromissande stilen går ut på att förhandla och komma fram till en lösning, den kompromissande jämkar ger och tar. Denna strategi kan vara fördelaktig när det rör frågor som varken är viktiga eller oviktiga eller när man vill uppnå dellösningar på vägen mot ett mer fullvärdigt beslut. Det kan även vara när det är ont om tid men en lösning ändå måste frambringas, då tiden inte räcker till för en bättre lösning.⁵²

⁵⁰ Maltén 1998

⁵¹ Ibid

⁵² Ibid

Den som konkurrerar satsar hårt på sina egna intressen och är ofta inte speciellt intresserad av att samarbeta. Denne utnyttjar sin eventuella maktposition och tar till diverse knep för att hävda sina egna intressen, det handlar om att vinna och att motparten skall förlora. Denna stil kan passa om det krävs snabba beslut till exempel vid en nödsituation eller om det vid kris krävs handling, samt om man är helt övertygad om att det man kämpar för är det enda riktiga.⁵³ Denna stil ger sällan några positiva resultat, utan skapar fientlighet och vilja till att ge igen⁵⁴.

Anpassningsstilen innebär att man fogar sig efter andra och är mycket samarbetsvillig, är mycket generös gentemot andras behov och är på gränsen till självupppoffrande. Den som använder sig av anpassningsstilen skyller ofta konflikten på sig själv. Denna stil kan fungera då en fråga är viktigare för motparten än för en själv samt då harmoni i gruppen är viktigare än själva sakfrågan. Det kan även vara när man erkänner att man har fel eller när man erkänner sig besegrad eller när man är på väg att förlora.⁵⁵

Den samarbetande stilen innebär att man har ett problemlösande förhållningssätt. Man letar efter lösningar som tillfredställer alla parter och konflikter och problem upplevs som något positivt. Denna stil passar bäst då man vill ha en lösning som passar alla, samt då man vill skapa beslut som är långsiktiga och när man vill väcka ett engagemang för att lösa konflikten. Denna stil passar också bäst när det är starka känslor inblandade i konflikten⁵⁶

Det brukar antas att den samarbetande stilen är den som är mest effektiv i konfliktsituationer⁵⁷ men faktum är att det ligger mer bakom än så. En mängd olika situationella faktorer kan påverka vilken stil som är bäst lämpad för konfliktsituationen. Forskning visar att vilken konflikthanteringsstil som är mest lämplig beror på en komplex sammansättning av situationella omständigheter. Det har kunnat påvisas att valet av strategi ändras om situationella variabler ändras. Man även funnit att förhållandet mellan deltagarna i konflikten påverkar valet av taktik likaså gruppstorlek och graden av sammanhållning alla påverkar konflikthanteringsstilen.⁵⁸

⁵³ Maltén 1998

⁵⁴ Nilsson 2005

⁵⁵ Maltén 1998

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Callanan & Perri 2006

⁵⁸ Ibid

2.4 Kommunikation

Kommunikation är grunden för allt samspel mellan människor och innebär att man meddelar eller delar med sig av något, tankar, avsikter känslor och värderingar. Kommunikation är oundvikligt, det går inte att *inte* kommunicera med sin omgivning⁵⁹, antingen man vill eller inte förmedlas det alltid ett budskap till omgivningen. Kommunikation kan på många sätt bli fel, många frågor skulle enkelt kunna lösas om kommunikationen mellan människor blev tydligare. Bara 7 procent av all kommunikation överförs verbalt, det innebär att de resterande 93 procenten överförs med hjälp av ansiktsuttryck, kroppsspråk och röstläge⁶⁰. Många konflikter baseras på missar i kommunikationen mellan berörda parter, oavsett vad det sända budskapet var avsett som, kommer motparten att tolka det utefter sina förutsättningar, det brukar beskrivas som kodning och tolkning av budskap. Avsändaren kodar sitt budskap, denna kodning påverkas bland annat av sändarens personlighet, attityder till motparten, aktuell sinnesstämning. På liknande sätt kommer mottagaren att avkoda budskapet utefter erfarenhet, fantasier och förutfattade meningar. Kommunikationen blir fel när vi tror oss veta vad andra ser, upplever, tänker och känner. När vi tror oss förstå innebörden i budskapet. När vi oftast bara uttrycker oss i ord och tror att det räcker och förväntar oss att vårt budskap skall nå fram och förstås av andra. Eller när vi förväntar oss att bli accepterade av andra trots att vi har liten kunskap om hur de uppfattar oss.⁶¹ Precis som tidigare nämnt kan det finnas många misslyckanden i kommunikationen, för att undvika missförstånd finns det anledning att göra en så kallad återkoppling till motparten även kallad feedback. God kommunikation kan innebära att sändare och mottagare byter roller och kontrollerar att budskapet har uppfattats rätt, frågor som har jag uppfattat dig rätt om jag tolkar ditt yttrande så här..? eller menar du så här..?⁶² kan användas för att kontrollera att budskapet har avkodats på ett sätt som var avsett från sändarens sida. God kommunikation är således en viktig förutsättning för att redan uppkomna konflikter skall kunna hanteras på ett konstruktivt sätt. En klar och tydlig kommunikation från ledarens sida vid hanteringen är av största vikt. Vi kommer nu presentera konflikthanteringen djupare.

⁵⁹ Nilsson 2005

⁶⁰ Pickering 2002

⁶¹ Maltén 1998

⁶² Ibid

3 Metod

Nedan presenteras en beskrivning av vilken metod som kommer att användas när problemet undersöks i praktiken, samt en motivering till varför vi anser att den valda metoden är bäst lämpad för vår undersökning. Vidare beskrivs valet av uppgiftslämnare, hur undersökningen genomfördes samt varför litteraturen valdes.

3.1 Val av problemformulering

När vi utvecklade problemformuleringen gjordes valet att undersöka ett ämne som kan komma att vara till nytta efter vår utbildning. Då det inte framkommit så mycket under tidigare kurser hur konflikter lämpligen bör hanteras kändes detta som ett relevant ämne att undersöka. Konflikter är något som inte går att undvika och som chef kommer ett stort ansvar att ligga hos dig att få din personal att må bra och att hantera konflikter som kan komma att uppstå.⁶³ Därför kan det vara bra att få en inblick i hur man lämpligen kan gå tillväga när konflikten väl har uppstått. Vidare valde vi att undersöka hur konflikthantering ser ut i butiksmiljö med tanke på kunder som kan komma att påverkas av konflikten.

3.2 Val av undersökningsmetod

Metodvalet kommer att fokusera kring kvalitativa intervjuer främst med butikschefer eller arbetsledare. Anledningen att den kvalitativa metoden med öppna individuella intervjuer valdes är därför att det ansågs att denna metod var bäst lämpad utifrån vår problemställning. Vi ville gå på djupet av de intervjuades betraktelsesätt kring konflikter och konflikthantering, samt skapa en klarhet i problemet.⁶⁴ Därefter valdes en inriktning på hur individerna, i detta fall butikscheferna, ser på och har för erfarenhet av ämnet och då är ett kvalitativt tillvägagångssätt optimalt.⁶⁵ Fördelarna med att välja en kvalitativ undersökningsmetod är för att få en större öppenhet när undersökningen genomförs och några begränsningar behövde inte sättas. Istället för att några få svarsalternativ fås genom den valda metoden mer detaljerade svar och det ges även en möjlighet till följdfrågor. Nackdelen är att metoden är tidskrävande, då man under en intervju får många svar som ska behandlas och skrivas om efteråt.

⁶³ Ekstam 2004

⁶⁴ Jacobsen 2002

⁶⁵ Backman 1998

Intervjuerna valdes att genomförs ansikte mot ansikte då detta ger ett seriösare intryck och även då konflikter kan vara ett känsligt område så känns det bättre att skapa en relation till uppgiftslämnaren. Kroppsspråket kan dessutom säga och uttrycka så mycket mer än vad enbart ord kan, vilket har gjort att telefonintervju valdes bort. En risk som finns med den öppna intervjun är att den som intervjuar kan komma att påverka och styra uppgiftslämnarens svar, den så kallade intervjuareffekten.

Vi valde att göra en tvärsnittsstudie. Det innebär att undersökningen enbart görs vid ett tillfälle.⁶⁶ Fördelen med detta är att mycket tid kommer att sparas då intervjuerna bara behöver genomföras en gång. Det som kan vara negativt är att vi inte kommer att kunna uttala oss om det alltid ser ut på det här sättet eller enbart vid den tidpunkten intervjuerna genomförs.

När intervjuerna genomfördes åkte vi till arbetsplatserna och besökte butikscheferna i deras naturliga miljö. Fördelen med detta är att, där känner de sig hemma och bekväma och vi kan då få mer naturliga svar av dem. Skulle vi välja en konstlad miljö, finns det risk att svaren blir konstlade.⁶⁷

Anledningen till att den kvantitativa undersökningsmetoden inte valdes var på grund av att vi som tidigare nämnt inte hade så mycket förkunskap om ämnet om krävs för att genomföra en kvantitativ undersökning, där svaren redan innan undersökningen genomförs måste kategoriseras⁶⁸.

3.3 Val av uppgiftslämnare

Vi har valt att undersöka en stor livsmedelsbutik med en butikschef som har 85 anställda, en mindre fristående klädbutik med sju anställda samt en kedjestyrd klädbutik med sex anställda. Valet av butiker gjordes med anledning av att vi ville kunna jämföra om kedjestyrda butiker behandlar konflikter annorlunda jämfört med privata och om det finns särskilda riktlinjer i de kedjestyrda butikerna i hanteringen av mellanmänskliga konflikter.

⁶⁶ Jacobsen 2002

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid

Eftersom den kvalitativa metoden med öppna intervjuer är tidskrävande och ger mycket data att behandla⁶⁹ valdes endast tre respondenter till att representera branschen. För att ändå få ett så brett och representativt perspektiv som möjligt valdes butiker i olika storlekar med anledning av dess skillnad i personalstyrka. Respondenterna hade mellan 4-25 års erfarenhet av butikschefsarbete, något vi trodde skulle kunna komma att påverka utfallet. Anledningen till att vi valde att de intervjuade respondenterna skulle få vara anonyma var för att de inte skulle vara rädda för att svara sanningsenligt då ämnet kan upplevas som känsligt.

3.4 Genomförande av undersökningen

Respondenterna kontaktades så fort vi beslutat vem vi ville intervjua. Några dagar innan genomförandet av intervjuerna mailades frågorna till respondenterna. Detta med anledning av att de skulle kunna vara förberedda och därför ge utförligare svar. Frågorna var indelade i fyra olika teman, konflikter, konflikthantering, kommunikation och konflikthantering i butik, detta för att skapa struktur och förenkla analys av data. Respondenterna tillfrågades om de tillät att en diktafon användes, vilket de tillät i samtliga fall. Denna användes som ett komplement till anteckningar, då det upplevdes vara svårt att hinna anteckna allt som sades under intervjun. Som nämnt innan valde vi att genomföra intervjuerna i respondenternas naturliga miljö, detta för att de skulle känna sig bekväma och ge utförligare svar. Eftersom vi på förhand talade om att en diktafon skulle användas vid intervjuerna, valdes en miljö som var fri från störningar, detta kan också ha påverkat intervjuerna då det inte fanns möjlighet för andra att uppfatta det som sades. Intervjuerna varade mellan fyrtio minuter till en och en halv timma, beroende på hur utförligt respondenterna svarade. Intervjuerna genomfördes enbart en gång var med respondenterna, dels på grund av vår tidsbrist i analysen av ämnet, men även på grund av att respondenterna är upptagna i sitt arbete. Nackdelen med detta kan ha varit att det inte etablerades ett djupare förtroende mellan oss som intervjuade och respondenterna. De problem vi kom att råka ut för var bland annat tidsbrist hos någon respondent vilket resulterade i mindre antal följdfrågor. Vidare kände vi att en av respondenterna inte gav utförliga svar, vilket reducerade möjligheten att få insikt i hur denne hanterade de situationer vi ville undersöka. Dock kan de icke utförliga svaren bero på att det inte fanns mycket konflikter på dennes arbetsplats. Intervjuareffekten kan ha varit påtaglig i vissa fall då följdfrågor ställdes på ett något ledande vis, detta på grund av bristande erfarenhet hos oss som intervjuade. I efterhand inser vi att hur frågorna var strukturerade kan ha kommit att påverka

⁶⁹ Jacobsen 2002

svaren en aning, då respondenterna på förhand kan ha kommit att räkna ut vilka svar som förväntades av dem.

3.5 Litteraturval

Eftersom vi visste att det var viktigt att hitta några inledande sökord⁷⁰ för att definiera ämnet, valdes orden konflikter, konflikthantering, ledarskap, conflict management. Vidare valdes det att söka med dessa nyckelord i bibliotekens kataloger. Genom att undersöka tidigare skrivna arbeten på sökmotorn Diva hittades med hjälp av dessa arbeten samt bibliotekets böcker även nya sökord och litteratur, så kallad kedjesökning⁷¹. I böckerna vi läste refererade även författarna till andra författare som vi hade användning för. För att få en vetenskaplig grund till rapporten sökte vi även med nyckelorden på sökmotorer som Libris och LibHub.

Valet av teori grundar sig på att rubrikerna i rapporten valdes först. Detta gjordes utefter vad som kändes mest relevant att undersöka, såsom vad definitionen av en konflikt är samt vad som antogs vara viktiga delar gällande både konflikter samt konflikthantering. Efter att rapporten började ta form och teori skulle väljas såg vi att mycket teori kring både konflikter och konflikthantering var återkommande och snarlika hos många författare. Något som var återkommande var de olika strategierna för konflikthantering som det har forskats mycket kring och som grundar sig på Blake och Moutons teorier.

⁷⁰ Reinecker & Jørgensen 2009

⁷¹ Ibid

4 Empiri/resultatredovisning

Nedan presenteras kort om de tre olika butikscheferna som vi valt att kalla respondent A, B och C, kort om hur många anställda de har samt hur lång erfarenhet de har av butikschefsarbete. Resultatet som framkommit under intervjuerna är butikschefernas syn på konflikter samt konflikthantering.

4.1 Presentation av respondenter

De intervjuade respondenterna lovades anonymitet för att ställa upp på intervjuerna då konflikter är något som kan upplevas som ett känsligt ämne. Respondent A är butikschef i en klädkedja med sex anställda i nuläget. Denne har 25 års erfarenhet av butikschefsarbete inom branschen och har ingen utbildning inom ämnet konflikthantering. Respondent B är butikschef i en livsmedelskedja med 85 anställda, har åtta års erfarenhet av butikschefsarbete och har internutbildats av företaget. Respondent C är butikschef i en enskild klädbutik med sju anställda och har fyra års erfarenhet av butikschefsarbete. Respondenten har en KY utbildning inom ledarskap där konflikthantering var ett av ämnena i utbildningen.

4.2 Konflikter

När ordet konflikt kommer upp så associerar respondenterna ordet med oenighet, osämja och bråk. Respondent B upplever det inte nödvändigtvis som något jobbigt, dock blir man medveten om att det finns ett problem att hantera. Samtliga respondenter nämner att konflikter ofta uppstår av bagateller som blir uppförstorade, detta kan röra sig om scheman, semestrar samt olika tolkningar av hur arbetsrutiner ska ske. Respondent B och C nämner att den största orsaken till att konflikter uppstår är att kommunikationen brister för att människor inte är tillräckligt tydliga med vad de menar och att det blir missförstånd medarbetare emellan.

Respondent A menar att vissa människor har större benägenhet att hamna i konflikter och gå in för att skapa problem. Respondent B beskriver, för att få en fungerande grupp krävs det varken konflikträdda eller konfliktbenägna medarbetare, konflikter kan vara funktionella och i viss mån påvisa ett engagemang från medarbetarens sida och detta bör tas tillvara på. Lite konflikter är bara till fördel för gruppen.

För att bli uppmärksam på konflikter nämner respondent B att det gäller att hålla ögon och öron öppna, röra sig bland personalen och visa engagemang. Om man rör sig bland personalen ser man förhoppningsvis på medarbetaren om den mår dåligt. Ett annat sätt att få reda på att någonting är fel menar respondent A, är genom att en tredje part i konflikten gör chefen uppmärksam på att det finns en konflikt i arbetslaget. Detta brukar vara en person som inte är direkt inblandad i konflikten, men berörs då de andra söker sympatier och försöker vinna över personen på sin sida. Personen kan uppleva detta som tröttsamt och söker en lösning på problemet.

Enligt respondent B måste en grupp ha konflikter för att komma vidare. Konflikter kan vara positiva och påvisa engagemang från medarbetarnas sida. Respondent A nämner att det kan handla om en situation där en står kvar i det gamla och någon annan vill förnya. Då finns det möjlighet till positiva förändringar. Det kan komma ut något bättre och nya tankesätt när tvisten har lagt sig och det är viktigt att rensa luften och komma stärkt ur konflikten.

Vidare berättar respondent A att de allvarligaste följderna konflikter har fått i butiken är omplacering till annan avdelning eller butik. Samtliga respondenter menar att sjukskrivningar till följd av en konflikt är ovanligt medarbetare emellan, dock nämner respondent A att det oftare förekommer vid personkonflikter. En vanligare följd vid konflikter är att någon känner sig orättvist behandlad och blir ledsen.

4.3 Chefer och konflikthantering

Konflikter anses inte som besvärliga för respondent A och B eftersom de upplever att erfarenheten har stärkt dem. Båda säger att konflikter var jobbigare att hantera i början av deras karriär. Respondent C tycker inte alls om konflikter, däremot ses det som utmanande och det är oftast inte så farligt när det väl tagits tag i. Huruvida respondenterna anser sig tillräckligt kunniga inför hanteringen av konflikter skiljer sig mellan dem. Respondent B säger sig känna sig tillräckligt kunnig inför den nivån konflikter kan komma att uppstå i butiken, eftersom det inte brukar vara något allvarligare. Respondent C känner ett obehag inför konflikter, men uppger att det blir bättre desto fler gånger det händer. Respondent A, som även varit i sin position längst, säger att det bara handlar om att ta ett beslut och vara rak.

Respondent A har ingen utbildning alls inom konflikthantering, men har ett flertal års erfarenhet, både inom olika butiker inom kedjan i olika positioner, men också i andra butiker. Respondent B har internutbildats genom sin kedjas egen ledarskapsutbildning där en del berörde konflikthantering. Respondent C har gått en Kvalificerad Yrkesutbildning som butikschef och i den ingick diverse ledarskapskurser där konflikthantering berördes till viss del.

Alla tre respondenter nämner några utmärkande egenskaper en chef bör ha i en konfliktsituation. Det är att vara rak, ärlig och tydlig i sin kommunikation. Det är viktigt att vara lyhörd för både åsikter och känslor och att inte ta ställning innan chefen har tillräckligt med information från bådas sidor. När en konflikt väl har uppstått har chefen det yttersta ansvaret för att ta tag i konflikten och försöka reda ut problemet.

4.4 Konflikthantering

Konflikter är viktiga att diskutera öppet enligt respondent A, då konflikter som inte uppmärksammas kan komma att brisa som tickande bomb. Detta kan komma att skapa stora problem för organisationen då kunderna kan komma att påverkas vilket i sin tur påverkar organisationens omsättning. Det lönar sig aldrig att sopa konflikter under mattan menar respondent C. Detta sker troligtvis oftare i mindre organisationer där en mer kamratlig stämning kan göra att det känns obekvämt att dra upp konflikten med rädsla att förvärra något.

Samtliga respondenter menar att konflikter som uppstår behandlas utifrån fall till fall och magkänsla och erfarenhet är det som avgör hur konflikten ska hanteras. I de kedjestyrda butikerna finns det riktlinjer att gå efter, dock upplevs de som överksamma då varje konflikt är unik och därför är eventuella riktlinjer svåra att följa. En grundregel för samtliga respondenter är att uppmärksamma konflikten så fort som möjligt. För att sätta sig in i konflikterna är den största faktorn att lyssna på båda parter, antingen en och en eller båda tillsammans. När konflikten är ett faktum är det viktigt att prata ut om saken. Respondent A sätter sig med var och en av de inblandade för att höra deras versioner, medan respondent B och C sätter sig med de inblandade tillsammans direkt. Respondent C tycker att det var viktigt att kompromissa och att alla ska gå nöjda ur en konflikt. De andra två respondenterna tyckte att det är viktigare att lösa konflikten snarare än att alla inblandade parter ska bli nöjda. För att

få en snabb lösning var det enligt respondent A viktigt att ta ett beslut, rätt eller fel, det får visa sig efteråt.

Enligt respondent A och B är chefens roll i konflikthanteringsprocessen i första hand som medlare, men i vissa fall även att agera som domare om det behövs. Att ta upp konflikten till ytan och försöka få en lösning på problemet är samtligas syn på chefens roll. Respondent A anser inte att alla kan känna sig som vinnare när de lämnar mötet, eftersom konflikten inte är avslutad om alla upplever att de har rätt.

Vidare berättar respondent A att de flesta konflikter går att lösa, såvida konflikterna inte har eskalerat och personangrepp används. Det är oftast den här sortens konflikter som orsakar sjukskrivningar och problem. De är främst små konflikter som uppstår i samtliga butiker då personal är oense om bagateller. Att behålla neutraliteten är olika viktigt för respondenterna, respondent B och C upplever att de så långt som möjligt vill undvika att ta ställning och att inte någon hamnar i underläge. Respondent A anser inte att neutralitet är det viktigaste utan det är att ta ett beslut, bra som dåligt.

Vad respondent A anser som det ultimata sättet att hantera konflikter är att alltid göra rätt, dock är detta i praktiken omöjligt. Samtliga respondenter strävar efter att alltid få konflikterna lösta och vara lyhörd och lyssna. Respondent C beskriver att i teorin ska konflikten ska tas tag i, medan den i praktiken lätt kan sopas under mattan, eftersom den upplevs som obehaglig. Oftast är det däremot inte så farligt som det befarades.

4.5 Konflikthantering i butik

Konflikter i butik handlar enligt respondent A, om vad du exempelvis har gjort eller inte gjort, vem som ska göra vad och så vidare. Vidare nämner respondent A att gällande konflikthantering i butik handlar det om att sträva efter att få en harmonisk organisation. Respondent C säger att det är viktigt att lösa konflikterna så fort som möjligt för att de inte ska gå ut över deras kunder. Det får absolut inte gå ut över kunden och det är inte bra om konflikten märks utåt då kunderna kan känna sig obekväma i situationen. Respondent A nämner att om personalen är sur och otrevlig kan det resultera i att kunden slutar handla i butiken. Det händer att respondent A och B får mail eller samtal från kunder som känt sig illa behandlade. Konflikterna får aldrig diskuteras ute i butiken så att det finns risk att kunderna

uppmärksammar dem. Respondent C menar att i en liten butik kan det vara svårt att gå ut och prata på lagret då det alltid måste finnas någon i butiken.

Huruvida en snabb lösning i butik är viktig svarar samtliga respondenter att det är viktigt att chefen engagerar sig och agerar snabbt. Som chef går det inte att sticka huvudet i sanden menar respondent C. Respondent A menar att det märks direkt om en butik mår dåligt på grund av konflikter. Respondent B tycker att det är viktigt med en snabb lösning och anser också att det kan vara bra och utvecklande om medarbetarna kan lösa konflikten själva.

4.6 Kommunikation

Respondent B berättar att en fungerande grupp skapas genom rak och ärlig kommunikation och är något som förenklar vardagen, för både chef och medarbetare då det underlättar för dem när de vet vad de ska göra och vad som krävs av dem. Respondent C uttrycker att kommunikation i vissa fall kan vara svårt, men är dock nödvändigt för att få arbetet att fungera. Det är viktigt med en positiv inställning menar respondent B, att leva som man lär och att som chef föregå med gott exempel för de anställda. I ett förebyggande syfte är kommunikation viktigt för att försäkra sig om att alla strävar mot samma mål och att alla får säga vad de tycker. Samtliga respondenter nämner att för att undvika missförstånd är det av stor vikt att ha en tydlig kommunikation. Vidare berättar respondent C att en otydlig kommunikation kan göra att chefen upplever att informationen har gått fram, medan medarbetaren inte uppfattar vad chefen menar. Respondent A säger att i konflikthanteringsprocessen är kommunikationen avgörande då en rak kommunikation skapar respekt. Enligt respondent B blir konflikten omöjlig att lösa vid bristande kommunikation.

5 Analys

Nedan jämförs det teoretiska och empiristiska materialet och likheter och skillnader mellan dessa två analyseras för att få en bild av hur det ser ut i praktiken.

5.1 Konflikter

Enligt Ekstam är grundbetydelsen för konflikter oenighet⁷². Butikschefernas definition på konflikter liknar den som teorin beskriver då de använder ord som oenighet, osämja och bråk. Här kan man anta att den allmänna upplevelsen av konflikter är att det är något negativt. Konflikter i organisationer ses traditionellt som ett tecken på problem⁷³. Respondent A och B upplever inte nödvändigtvis konflikter som något jobbigt, dock skapas uppmärksamhet på att det finns ett problem att hantera. Respondent C som inte har lika lång erfarenhet av konflikter samt konflikthantering upplever dock att konflikter kan vara besvärliga och känner sig obekväma inför dessa situationer. Anledningen till att respondenterna känner sig olika bekväma i konfliktsituationer kan bero på att ju mer konfliktsituationer en person utsätts för desto bekvämare blir denne. Samtliga respondenter menar att konflikter ofta skapas av bagateller och att det beror på olika tolkningar av arbetsrutiner samt att kommunikationen brister för att människor inte är tillräckligt tydliga med vad de menar. Detta är något återkommande i undersökningen, då det visat sig att en av de största faktorerna till att konflikter uppstår är just bristande kommunikation medarbetare emellan. Darling & Walker beskriver att konflikter även kan tyda på att det finns en fungerande grupp och kan vara bra och förnyande om saker tas upp och diskuteras⁷⁴. Respondent A och B upplever det på samma sätt och man menar att lite sammandrabbningar krävs för en fungerande grupp vilket styrker det teorin beskriver. Om konflikter uppmärksammas kan gruppen komma stärkt ur den och positiva förändringar blir möjliga. Medarbetare kan i vissa fall visa engagemang genom att konflikter startas. Konstruktiva konflikter kan föra organisationen framåt och få den att växa⁷⁵, medan destruktiva konflikter bör undvikas. I praktiken är det svårt att skilja på konstruktiva och destruktiva konflikter. Då handlar det snarare om hur länge en konflikt har pågått om den ses som konstruktiv eller destruktiv. Det som ses som det mest väsentliga för respondenterna är att alla konflikter får en snabb lösning för att inte eskalera och skapa problem.

⁷² Ekstam 2004

⁷³ Darling & Walker 2001

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Ekstam 2004

Anledningen till att en konflikt uppstår, enligt Pickering, kan bero på flera saker. Det kan antingen vara sakkonflikter, personkonflikter eller brist på kommunikation.⁷⁶ I praktiken är sakkonflikter vanligast då det oftast rör sig om till exempel scheman eller arbetsrutiner. Personkonflikter är de konflikter som skapar mest problem och kan resultera i sjukskrivningar. Den största orsaken till att konflikter uppstår är enligt respondenterna att kommunikationen brister och att de inte är tillräckligt tydliga med vad de menar och därför blir det missförstånd medarbetare emellan. Många missförstånd skulle förmodligen kunna undvikas genom att medarbetare men även chefer använder sig av feedback i sin kommunikation, vilket beskrivs av Maltén⁷⁷. Vissa människor har större benägenhet att hamna i konflikter. Detta skulle kunna kopplas till Pickerings olika psykologiska basbehov, där bland annat behov av kontroll, uppskattning, att ha en god självkänsla och att vara konsekvent, är en potentiell konfliktstartare ifall de kränks. Här kan man anta att dessa människor som har större benägenhet att hamna i konflikter, också har mer av de nämnda behoven och därför lättare blir kränkta av andra människor i potentiella konfliktsituationer.

Ingen konflikt går från ingenting till fullt krig och i de flesta konflikter som personer är inblandade i upplever de inte ens som en konflikt.⁷⁸ För respondent B är det viktigt att bli uppmärksam på konflikter, hålla ögon och öron öppna och visa engagemang. Denne menar att om chefen rör sig bland medarbetarna ser den om medarbetaren mår dåligt. Man kan anta att en butikschef som rör sig bland sina medarbetare kan hindra konflikter från att ta fart och konflikten blir synlig på ett sätt som en icke närvarande chef har svårt att se. För samtliga respondenter är det viktigaste att uppmärksamma och lösa konflikter omedelbart för att de inte ska eskalera. Detta bekräftar det som beskrivs i störningsfasen⁷⁹ att konflikter ofta inte når längre än denna fas. I ett fåtal fall eskaleras konflikter och det övergår i en personkonflikt med personangrepp. I fas två beskrivs det att här börjar de inblandades känslor ta över och de börjar söka anhängare i övriga gruppen.⁸⁰ Respondent A beskriver att i denna fas blir chefen uppmärksam på konflikten av en tredje part, då de inte vill vara deltagare i tvisten. Inga konflikter i de undersökta butikerna har haft möjlighet att eskalera mer än till andra fasen då det mest grundläggande för cheferna är att ta tag i konflikterna direkt.

⁷⁶ Pickering 2002

⁷⁷ Maltén 1998

⁷⁸ Ekstam 2004

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Ibid

5.2 Chefer och konflikthantering

Signaler om att de föreligger en konflikt på arbetsplatsen kommer ofta indirekt och det krävs att chefen är lyhörd för dessa signaler.⁸¹ Som nämnt innan anser respondent B det som viktigt att röra sig bland personalen och visa engagemang för att på så sätt göra sig uppmärksam på eventuell uppkomst av konflikter. Respondent A blir istället uppmärksam på en eventuell konflikt av en tredje part. Här kan man anta efter vad som beskrivs i Ekstams konfliktfaser⁸² att konflikten i respondent A:s fall kan komma att trappas upp och konsekvenserna av konflikten också kan bli värre än om konflikten hade uppmärksammats från första början som beskrivet i respondent B:s fall. Lennér & Thylefors beskriver att många chefer har en ovilja att uppmärksamma och ta tag i konflikter av rädsla att förvärra situationen. Vidare beskrivs det att man hoppas att problemet löser sig av sig självt om man negligerar det.⁸³ Praktiken både bekräftar och dementerar teorin då respondent A och B, vilka har längre erfarenhet inte upplever att konflikter är besvärliga, dock upplevdes konflikterna som besvärligare i början av karriären då erfarenheten inte var lika stor. Respondent C som har mindre erfarenhet upplevde konflikter som obehagliga, dock uppfattades inte konflikterna som lika besvärliga när de väl hanterats, vilket styrker teorin att chefer som använder sig av konflikter på ett konstruktivt sätt kan stärka det egna ledarskapet såväl som organisationen⁸⁴.

Enligt teorin går vissa konflikter inte alltid att lösa, utan man får enbart lära sig att hantera dem.⁸⁵ Detta dementeras av respondenterna som upplever att konflikter går att lösa, dock påpekar respondent A att konflikter blir svårare att lösa när den har tillåtits eskalera och när personangrepp används. Synsättet att alla konflikter går att lösa kan bero på att butikerna främst drabbas av vad respondenterna upplever som små konflikter som inte är ohanterliga, men även att respondenterna är närvarande och rör sig bland personalen. Hur det än vrids och vänds på så har chefen ett speciellt ansvar för att förebygga och hantera konflikter på arbetsplatsen⁸⁶, vilket bekräftas av respondenterna vilka anser sig ha det yttersta ansvaret att ta tag i konflikten och försöka reda ut problemet. De anser att deras roll är att ta upp konflikten till ytan och försöka få till en lösning på problemet, vilket gör att de i första hand agerar som medlare, men om det krävs även som domare.

⁸¹ Ahrenfelt & Berner 1992

⁸² Ekstam 2004

⁸³ Lennér & Thylefors 2005

⁸⁴ Darling & Walker 2001

⁸⁵ Ekstam 2004

⁸⁶ Ibid

I teorin beskrivs fyra olika egenskaper som utmärker en bra ledare och dess förmåga att hantera konflikter – förmågan att se konflikten, förmåga att ta tag i konflikten, förmågan att hantera och inte lösa samt förmågan att våga lämna ifrån sig.⁸⁷ Respondenternas definition på ett bra ledarskap i konflikthanteringsprocessen är att vara rak, ärlig och tydlig i sin kommunikation. Det är även viktigt att vara lyhörd och inte ta ställning innan man har tillräckligt med information samt att ta tag i konflikten så fort den uppstår. Man kan härmed konstatera att respondenternas definition inte skiljer sig märkbart ifrån det teorin beskriver. Maltén beskriver fem olika strategier för att hantera konfliktsituationer, de egenskaper som beskrivs som utmärkande för ett bra ledarskap kan i detta fall kopplas till respondent B:s ledarskap vilket har starka drag från den samarbetande stilen.

5.3 Konflikthantering

Enligt vad Ekstam beskriver i fas ett är det första som måste göras att medge och tydliggöra att det finns en konflikt. Att uppmärksamma att det finns en konflikt är en förutsättning för att kunna hantera och lösa problemet.⁸⁸ En grundregel för samtliga respondenter är att uppmärksamma konflikten så fort som möjligt, då konflikter som inte uppmärksammas och tas itu med kan komma att skapa problem i butiken, då kunder kan komma att påverkas av medarbetares osämja. Nästa moment i fasen är att samla de inblandade tillsammans⁸⁹. Här skiljer sig respondenternas agerande åt, då respondent B och C samlar de inblandade tillsammans för att tala ut, medan respondent A föredrar att lyssna på var och ens version innan de samlas tillsammans. Enligt Ekstam ges utrymme för medarbetarna själva att lösa konflikten med hjälp av en satt tidsgräns⁹⁰, medan respondenterna går in direkt och medlar när de har blivit uppmärksammade på den rådande konflikten. Anledningen till att medarbetarna inte ges utrymme för att lösa konflikter på egen hand kan bero på att det är av stor vikt för respondenterna att kunder inte blir uppmärksammade och påverkade på den rådande konflikten. Detta skulle kunna skilja sig från andra organisationer som inte har samma kundkontakt.

⁸⁷ Ekstam 2004

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Ibid

I fas två handlar det om att samla information om konflikter genom intervjuer med de inblandade.⁹¹ Precis som beskrivit innan så samlar samtliga respondenter de inblandade till möten för att få en inblick i problematiken. Ekstam beskriver att det är av väsentlig vikt att lyssna på alla inblandade⁹², något respondenterna är överens om och återkommer till som en viktig del i konflikthanteringsprocessen. Därefter är det dags att avgöra hur den fortsatta hanteringen ska se ut, finns det möjlighet att tillsammans bearbeta situationen eller har situationen pågått så länge att det inte är möjligt⁹³.

Vidare i fas tre ska konflikten bearbetas.⁹⁴ Här kan det konstateras att de föregående faserna bearbetas. Vid en situation då möjlighet finns att bearbeta konflikten konstruktivt agerar samtliga respondenter medlare, medan då det inte längre finns möjlighet att lösa situationen konstruktivt agerar respondent A och B domare, medan respondent C i det längsta försöker lösa problemet så att alla blir nöjda. Både respondent A och B har längre erfarenhet av konflikter och konflikthantering och med detta kan man anta att detta ligger till grund för deras mer bekväma förhållningsätt i konfliktsituationer. Ekstam beskriver åtgärdsarbetet som en viktig del då konflikten inte är löst bara för att den är diskuterad⁹⁵. Här påpekar respondent A att det viktigaste inte är att alla känner sig som vinnare, eftersom då anser denne att situationen inte är löst. Utifrån detta kan man se vissa liknelser mellan respondent A:s beteende och den konkurrerande konflikthanteringsstilen som Maltén beskriver⁹⁶, då respondent A kan upplevas som dominant och ovillig att samarbeta.

Beroende av vana, erfarenhet och personlig läggning är det enligt Maltén vanligt att någon av de olika situationsanpassade stilarna används vid konflikthantering. Detta är beroende på hur personen kombinerar samarbetsintresse och egenintresse.⁹⁷

Respondent A har tydliga drag av den konkurrerande stilen då denne använder sig av sin maktposition för att få till snabba beslut. Det är inte det viktigaste för denne respondent att alla medarbetare känner sig som vinnare utan att konfliktsituationen blir löst så att den inte

⁹¹ Ekstam 2004

⁹² Ibid

⁹³ Ibid

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Maltén 1998

⁹⁷ Ibid

påverkar kunderna. Respondent A påpekar vikten av att vara rak och ärlig i kommunikationen då detta skapar respekt hos medarbetarna. Vidare påpekas det att snabba beslut är viktigare än att de är rätt.

Respondent B bär starka drag efter den samarbetande stilen då denne ser konflikter som något positivt och upplever att konflikter kan vara en källa till utveckling. Respondenten vill att alla parter skall känna sig tillfredställda men har inga problem med att fatta beslut i en konfliktsituation. Denne upplever att konflikter kan påvisa engagemang.

Respondent C i sin tur bär drag från såväl den undvikande som den kompromissande stilen. Drag från den undvikande stilen därför att respondenten i det längsta vill undvika konflikten, men när konflikten väl är ett faktum är kompromisser viktiga så att alla känner sig nöjda när konflikten är löst.

5.4 Konfliktantering i butik

Som nämnt tidigare i analysen skiljer sig inte konflikter samt konfliktantering i butik nämnvärt från vad som står beskrivet i teorin. Däremot i konfliktanteringen är samtliga respondenter överrens om att det krävs en snabb lösning på konflikter i butik eftersom det är av stor vikt att konflikten inte påverkar kunderna negativt. Respondent A och B nämner att de kan få mail och samtal från missnöjda kunder om personalen är sur och otrevlig. Detta kan vara en tidig indikation på att det finns ett problem att ta tag i för respondenterna. Ekstam beskriver det tre olika faserna för hur en konfliktantering kan gå till⁹⁸. I praktiken kommer inte konfliktanteringen längre än till fas två, då det är av så stor vikt att konflikten blir löst snabbt. Ekstam beskriver i teorin att medarbetarna skall ges utrymme för att själva hantera konflikten⁹⁹. Med detta kan man konstatera att det inte ges mycket utrymme för medarbetarna i butikerna att själva ta ansvar och lösa de konflikter de själva är inblandade i, då respondenterna väljer att gå in och medla tidigt i konflikten. Detta för att konflikten inte skall gå ut över kunderna.

⁹⁸ Maltén 1998

⁹⁹ Ekstam 2004

5.5 Kommunikation

Många konflikter baseras på missar i kommunikationen och beror på hur mottagaren av ett budskap tolkar det som sägs.¹⁰⁰ Kommunikation kan enligt respondent C i vissa fall upplevas vara svårt i praktiken, men menar att det är nödvändigt för att få organisationen att fungera. Man kan anta att svårigheterna i kommunikation kan bero på alla de faktorer som spelar in då människor sänder och tolkar budskap samt genom alla de olika sätt som kommunikation förmedlas, det vill säga både verbalt och kroppsligt¹⁰¹. Respondent B upplever att det är viktigt med en rak och ärlig kommunikation och detta anses vara något som underlättar för både chef och medarbetare. Maltén beskriver många olika aspekter i kommunikationen som kan komma att påverka budskapet¹⁰². Samtliga respondenter upplever kommunikation som en viktig del för att förebygga konflikter och med en tydlig kommunikation kan missförstånd undvikas. Maltén beskriver vikten av feedback för att försäkra sig om att motparten har förstått vad som menas¹⁰³. Dock är inte detta något som används i butikerna, trots vetskapen om hur mycket kommunikation kan inverka i det dagliga arbetet. För att uppkomna konflikter ska hanteras på ett konstruktivt sätt spelar en klar och tydlig kommunikation en stor roll¹⁰⁴. I konflikthanteringsprocessen anser respondent A att en rak kommunikation har en avgörande roll. En rak och tydlig kommunikation skapar respekt. Respondent B menar att konflikter blir omöjliga att lösa om kommunikationen brister. I praktiken kan det konstateras att kommunikation är precis så avgörande för en fungerande grupp som Maltén beskriver i teorin. Vikten av en god kommunikation är ett återkommande ämne hos respondenterna.

6 Slutsats

Nedan presenteras svaret på problemformuleringen samt det syfte som presenterades i början av rapporten.

Den problemformulering som slutsatsen är avsedd att besvara är följande: hur arbetar butikschefen inom detaljhandeln med att hantera konflikter medarbetare emellan?

¹⁰⁰ Pickering 2002

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Maltén 1998

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Ibid

Vår undersökning visar att det viktigaste momentet kring själva konflikthanteringen är att uppmärksamma och ta tag i konflikter så fort man som chef blivit medveten om att det föreligger ett problem. För att undvika att konflikten skapar problem i organisationen bör detta ses som en grundregel för att konflikten skall kunna lösas på ett konstruktivt sätt. En konflikt som tillåts att pågå under en längre tid har större möjlighet att bli destruktiv, för organisationen.

Det kan konstateras att utbildning inom konflikthantering spelar relativt liten roll för hur bekväm chefen kan komma att känna sig i en konfliktsituation. Det som framkommit är att en avgörande roll för bekvämligheten är hur lång erfarenhet chefen har. Även riktlinjer för hur konflikter ska behandlas har visat sig vara till liten hjälp då alla konflikter är olika och att strategier eller riktlinjer inte fungerar i alla situationer.

Den studerade teorin upplevs vara beskriven för stora organisationer där konflikter kan gå oupptäckta ett längre tag utan att chefen uppmärksammar dem. I små organisationer där cheferna umgås och arbetar tillsammans med medarbetarna på en daglig basis finns det inte samma utrymme för konflikter att skena iväg om butikschefen är uppmärksam. Därför kommer kanske inte dessa konflikter att eskalera på samma vis som det kan antas göra i stora organisationer.

Det som framkommit i undersökningen är att det finns flera olika strategier att hantera konflikter på. Hur man lämpligen bör hantera konflikter skulle kunna vara att inte vara för dominant men heller inte för undvikande. Det som upplevs vara mest funktionellt är att kunna använda sig av de olika strategierna vid olika tillfällen och inte fästa sig vid en strategi.

En god kommunikation är av stor vikt, inte bara i ett förebyggande syfte utan är avgörande för utkomsten av konflikthanteringen. Bristande kommunikation i en organisation skapar problem såsom missförstånd, irritation och förvirring hos medarbetaren. Vi kan inte nog poängtera just hur viktigt det är att kommunikationen fungerar i organisationer, utan en fungerande kommunikation kommer det skapas konflikter. Ett användbart redskap för att få kommunikationen att fungera är feedback, vikten av detta bör poängteras då det är svårt att få en fungerande grupp utan att återkoppla till medarbetarna.

Det som framkommit som en av de viktigaste aspekterna är att ta tag i och uppmärksamma konflikten i ett tidigt skede. Detta kan vara extra värdefullt i en butik där konflikter potentiellt sett kan komma att påverka kunderna, vilket kan skapa problem för butiken.

7 Rekommendationer

Nedan ger vi våra egna rekommendationer till hur chefer kan utvecklas i sin konflikthantering samt vilka delar som kan komma att spela en stor roll.

Butikshefer kan ha god nytta av att använda sig av feedback i sin kommunikation. Detta kan vara ett sätt att i största möjliga mån undvika missförstånd i kommunikationen och på så sätt underlätta i det dagliga samarbetet.

Som chef är det lätt att falla in i olika beteenden vid hanteringen av konflikter, att vara medveten om vad dessa olika beteenden och stilar kan resultera i kan vara av stor vikt då detta kan komma att påverka utkomsten av konflikthanteringen samt påverka en eventuell lösning.

Det är viktigt att medarbetarna själva får lösa sina konflikter, något som vi tror skulle kunna vara utvecklande. Ges inget utrymme för att lösa egna problem kommer inga färdigheter i ämnet att utvecklas. Dock bör man tänka på att vara försiktigt så att konflikten inte eskalerar och kunder blir påverkade.

Käll- och litteraturförteckning

Artiklar

Callanan. G A, Perri. D F 2006: Teaching Conflict Management Using a Scenario-Based Approach, *Journal of Education for Business* 81.3. 131-139.

Dijkstra. M, van Dierendonck. D, Evers. A, De Dreu. C 2005: Conflict and well-being at work: the moderating role of personality, *Journal of Managerial Psychology* 20. 87.

Darling. J R, Walker. W E 2001: Effective conflict management: use of the behavioral style model, *Leadership & Organization Development Journal* 22. 230.

Robbins. S P 1978: Conflict management and Conflict Resolution are not synonymous terms, *California Management Review (pre-1986)* 21. 67.

Litteratur

Ahrenfelt B. Berner R. *Konflikthanteringsboken* 1992. Almqvist & Wiksell Förlag, Malmö.

Backman J. *Rapporter och uppsatser* 1998, Studentlitteratur AB, Lund

Ekeland T-J. *Konflikt och konfliktförståelse* 2006. Liber AB, Malmö.

Ekstam K. *Handbok i konflikthantering* 2004. Liber AB, Malmö.

Jacobsen D-I. Thorsvik J. *Hur moderna organisationer fungerar* 2009. Studentlitteratur AB, Lund.

Jacobsen D-I. *Vad hur och varför* 2002. Studentlitteratur AB, Lund.

Lennér Axelson B, Thylefors I. *Arbetsgruppens psykologi* 2005. Natur och kultur, Stockholm.

Ljungström K. Sagerberg T. *Konflikter på jobbet? Om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras* 1991. Konsultförlaget AB, Uppsala.

Maltén A. *Kommunikation och konflikthantering* 1998. Studentlitteratur, Lund.

Marklund S. Bjurvald M. Hogstedt C. Palmer E. Theorell T. *Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar* 2005. Lenanders Grafiska AB, Kalmar

Nilsson B. *Samspel i grupp* 2005. Studentlitteratur, Lund.

Pickering, P. *Så hanterar du konflikter* 2002. Bokförlaget Kommunlitteratur, Falköping.

Rienecker L, Stray Jörgensen P. *Att skriva en bra uppsats* 2009. Liber AB Malmö.

Appendix & bilagor

Bilaga 1 individuella reflektioner över det egna arbetet.

Reflektioner Marie

Under arbetets gång har mina kunskaper kring hur man skriver och lägger upp en akademisk rapport utvecklats mycket. Mina kunskaper kring detta var begränsade till de rapporter vi skrivit tidigare i de olika kurserna. Det som har varit mest utvecklande under arbetets gång har varit att få arbeta så självständigt, hitta lämplig litteratur vilket har skiljt sig från tidigare arbeten då vi har blivit tilldelade kurslitteratur men även att förhålla sig kritiskt till sitt eget agerande och förhållningssätt. Det har varit mycket intressant att få möjligheten att jämföra teorin med hur det ser ut i den undersökta praktiken för att få en förståelse för hur konflikter samt konflikthantering påverkar dessa butiker.

I början av denna kurs var mina metodkunskaper ganska begränsade. Jag upplever att metodtentan gav mig mycket kunskap i hur metoden skulle utformas och den och metodböckerna har varit till stor hjälp rapporten igenom. Vi hade stor hjälp av att läsa oss till hur man strukturerar upp en intervju och vilka olika delar som är viktiga att ta hänsyn till i mötet med den som blir intervjuad. En sak jag inte hade reflekterat över innan vi genomförde vår intervju var den så kallade intervjuareffekten. Jag upplevde att det var svårt att inte ställa frågor som på något sätt var ledande och ibland tror jag att de intervjuade förstod vad vi ville få fram. Även hur man strukturerar upp frågorna kan i vissa fall ge en hänvisning till vilka svar som är förväntade. Detta är något jag lärt mig att man måste ta hänsyn till vid en intervju.

Eftersom detta inte är ett ämne som har behandlats i tidigare kurser och eftersom jag inte har läst något om detta ämne innan var jag inte insatt i olika teorier kring konflikter samt konflikthantering. Det finns väldigt mycket information kring detta ämne och en hel del tid har gått åt till att sälla bland informationen. Som nämnt tidigare har det varit utvecklande att själv få leta litteratur till arbetet dock har man har tvivlat vid flera tillfällen på sin förmåga att välja rätt, men till slut tycker vi att vi har hittat det vi var ute efter.

Allt medan rapporten har tagit form har färdigheterna utvecklats efterhand. Det jag vet nu visste jag inte innan arbetet påbörjades. Från början kändes denna rapport övermäktig men allt eftersom har det lossnat mer och mer. Att kursen är uppstrukturerad som den är med

delinlämningar har varit till stor hjälp i utvecklingen eftersom det hela tiden fanns möjlighet till att få feedback på det som skrivits.

Efter att ha skrivit denna rapport har jag fått en förståelse för hur mycket arbete det ligger bakom en rapport. Jag har fått förståelse för hur en rapport skall vara uppbyggd, vilka delar som är viktiga och så vidare. Jag har förstått vikten av ett gott samarbete med den man skriver arbetet med. Även förståelse kring hur viktigt det är med god kommunikation samt att det är viktigt att lösa konflikter så fort man blir medveten om dem.

Ansvarsfördelningen har fungerat bra och detta har fallit sig naturligt för oss. Jag tror att det har varit bra att vi bara har varit två då detta har gjort att vi har fått förlita oss på varandra. Vi valde att dela upp teorin så att Maria skrev om konflikter medan jag skrev om kommunikation, chefer samt konflikthantering. Metoddelen har Maria skrivit till en början och det sista skrev vi ihop. Därefter har vi valt att sitta tillsammans och skriva empiri och analys då vi ansåg att det var mest verksamt. Slutsatsen började jag skriva, därefter finslipades detta tillsammans med övriga delar samt skrevs rekommendationer tillsammans. Överlag har vi haft ett gott samarbete och vi har tillsammans rott detta projekt i hamn.

Reflektioner Maria

Mina kunskaper angående att skriva en rapport har utvecklats väsentligt under de här månaderna. Mina förkunskaper grundar sig i de rapporter vi har skrivit under tidigare kurser. Att själv få välja ämne, planera upplägget och söka teori har fått mig att utvecklas betydligt. Jag har under tiden också lärt mig att ständigt se kritiskt på det jag gör och hela tiden motivera varför jag gör på ett visst sätt.

Jag har fått en större förståelse för vilka olika metoder man kan använda sig av för att genomföra en undersökning. När man lämpligen använder sig av en viss metod, för- respektive nackdelar och hur man kan gå tillväga. Till stor hjälp var den anvisade kurslitteraturen och tentamen som gick i februari. Den metod vi valde att använda oss av har vi använt oss av i större delen av utbildningen. Det hade varit bra att få använda sig utav någon annan metod också, dock passade det tyvärr inte för just vår undersökning.

Tidigare kunskaper inom området hade jag inte, då konflikter och konflikthantering inte är något vi har behandlat tidigare i utbildningen. Med tiden har jag fått djupare kunskaper och också sett att trots att vi inte behandlat ämnet tidigare så var det en del teorier i allmänt ledarskap som jag kände igen som också var användbart inom detta område.

Mina färdigheter i att skriva akademiskt och korrekt har utvecklats. Något som har varit nyttigt är att få söka all teori på egen hand. På så vis har jag lärt mig vilka olika vägar som finns att gå och hur man bör söka. Att planera sin tid noggrant har också utvecklats. Till stor hjälp har de olika datumerna för delinlämningarna varit. Det har gjort att man hela tiden känt sig tvungen att jobba på för att hinna klar med delarna i tid. Hade vi inte haft de olika delinlämningarna hade det nog funnits risk att man blev sittande de sista veckorna, medan man nu skrev på arbetet hela tiden. Med hjälp av detta har vi också hela tiden fått feedback och respons på det vi har skrivit, vilket under skrivandets gång har varit till stor hjälp.

Nu har jag fått en djupare förståelse i rapportskrivning och självständigt skrivande. Det har varit nyttigt att självständigt få planera sitt tillvägagångssätt. Om jag jämför idag med i december så är det en stor skillnad. I december kändes arbetet långt bort och man funderade på hur detta skulle gå att genomföra. Men allt eftersom tiden har gått så har man sakta men säkert ständigt fått en bättre förståelse i hur och vad som ska göras.

Att jobba i en grupp om två tycker jag var riktigt bra. Vi har hela tiden haft varandra att diskutera och bolla idéer med. Ansvarsfördelningen tycker jag har varit bra. Jag känner att både jag och Marie har tagit lika mycket ansvar. Vi delade upp teoriavsnittet mellan oss, jag skrev om konflikter, medan Marie skrev om kommunikation och konflikthantering. Metoddelen skrev jag till första inlämningen, därefter har vi suttit tillsammans och justerat och lagt till stycken på den. Empiri och analys har vi skrivit tillsammans då vi tyckte det var mest effektivt. Vi kunde då tillsammans prata igenom vad våra respondenter hade sagt och utifrån det analysera, tolka och diskutera. Marie började skriva på slutsatsen, som vi sedan tillsammans justerade. Som tidigare nämnt tycker jag att samarbetet har fungerat bra och vi har båda tagit ansvar för att uppsatsen skulle bli vad den är idag.

Bilaga 2 Intervjufrågor

Frågor om konflikter och konflikthantering

Hur många anställda har du i butiken?

När du hör ordet konflikt, vad tänker du på?

Upplever du konflikter som besvärliga?

Kan en konflikt mellan medarbetare vara positiv?

Vad upplever du är den största orsaken till att konflikter uppstår?

Vad tror du är effektivast; dölja konflikter eller att öppet diskutera dem? Varför?

Har du någon utbildning kring konflikthantering?

- Vad för någon? Internt? Om inte, varför tror du det är så?

Anser du dig tillräckligt kunnig inför att hantera konflikter?

Finns det några riktlinjer i företaget kring hantering av konflikter?

- Hur tar du del av dem?(Internutbildning?)

Konflikthanteringsprocess

Hur hanterar du eventuella konflikter?

Vad är din roll som chef i konflikthanteringsprocessen?

Har du haft någon konflikt du har varit tvungen att ”lösa”?

- Hur gick du tillväga? Följdes eventuella riktlinjer?
- Löste sig konflikten eller hanterades den bara?

Hur gör du för att bli uppmärksam på konflikter?

Vad har du för ansvar när en konflikt uppstått?

Hur agerar du när en konflikt uppstått?

Har du någon strategi för hantering och lösning av konflikter?

- Vad för någon?

Vad är det viktigaste i hanteringen av konflikter?

Hur gör du för att sätta dig in i konflikterna?

Hur gör du för att behålla neutralitet?

- Är det svårt att inte ta ställning?
- Varför ska man hålla sig neutral?

Tar du tag i oenigheter direkt för att konflikter inte ska uppstå?

Hanterar du alla situationer själv eller tar du in en medlare vid svåra situationer?

Hur ska en bra ledare bete sig vid en konflikt? Vilka egenskaper bör ledaren ha?

Vilket tycker du är det ultimata sättet att hantera en konflikt och hur skiljer det sig från från praktiken?

Upplever du att vissa människor är mer konfliktbenägna vs konflikträdda?

Vad är de allvarligaste följderna en konflikt på er arbetsplats fått?

- Sjukskrivningar, uppsägningar, omplaceringar, mm

Kommunikation

Hur skapar man en fungerande grupp?

Hur viktig tror du kommunikation är för att förebygga konflikter?

Vad betyder kommunikation för dig?

Vilken betydelse har kommunikation i konflikthanteringsprocessen?

Konflikter i butik

Tror du att konflikter i butiksmiljö ser annorlunda ut än i andra organisationer? Varför?

Tror du att konflikthantering i butik ser annorlunda ut?

Tror du att konflikter i butik kan vara viktigare att lösa än i andra organisationer med tanke på miljön som kunderna måste vistas i? Varför?

Hur tror du kunderna reagerar om personalen är inblandad i konflikter?

- Stressad missnöjd personal

Tror du att det förebyggande arbetet är viktigare i en butik än i andra organisationer för att inte konflikter ska uppstå? Hur gör man?

Är det viktigare med en snabb lösning för er i butik? Är det då viktigare att chefen engagerar sig eller att medling sätts in?