



Institutionen för ekonomi och informatik
Kandidatuppsats i Företagsekonomi, 15 hp
Högskolan Väst
Vårterminen 2008

Hur undviker man konflikter med hjälp av sitt ledarskap?

- En undersökning om hur butikschefer hanterar oro och konflikter vid organisationsförändringar

Författare:
Caroline Andersson

Handledare:
Stefan Lagrosen

Sammanfattning

Ledarskap är ett komplext begrepp som innehåller många olika faktorer och har olika innebörder för många människor. Som ledare för en mindre butik är du ensam om att utöva ett ledarskap och är då också ensam om att hantera de eventuella konflikter och svårigheter som uppstår. Som ledare får du dagligen hantera förändringar av olika slag och en utmaning blir att undvika att det uppstår oro och konflikter personalen emellan.

Syftet med denna undersökning är att få en inblick i hur butikschefer inom modebranschen tänker om hur de med sitt ledarskap kan undvika oro och konflikter vid organisationsförändringar. Delsyftet är att undersöka hur de allmänt kan påverka personalen på ett positivt sätt.

Jag har valt att använda mig av en kvalitativ metod för att besvara mitt syfte och utfört fem ostrukturerade intervjuer. Jag har fokuserat på frågor som rör butikschefens roll vid en konflikt och hur hon anser med sitt ledarskap kunna undvika att det uppstår konflikter.

Resultatet visar att ledarskap är ett mycket komplext ämne och att det inte finns något färdigt ledarkoncept att följa. Butikschefer använder sig av olika metoder för att hantera konflikter ute i verksamheterna och vissa element stämmer överens med det forskare rekommenderar. Dock visar det sig att butikschefer upplever konflikter endast som något negativt medan forskare visar att det även finns positiva sidor vid en konflikt. Min undersökning visar på olika begrepp som är relevanta och bör tas i beaktning vid hantering av konflikter.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	3
1. Inledning	5
1.1 Problemdiskussion	5
1.1.1 Problem formulering	7
1.2 Frågeställning	7
1.3 Syfte	7
1.4 Disposition	7
2. Metod	8
2.1 Metodval	8
2.2 Ansats	8
2.3 Kvalitativ metod	8
2.4 Intervju som datainsamlingsmaterial	9
2.5 Urval	9
2.6 Genomförande	10
2.7 Analys	10
2.7.1 Grounded theory	10
2.8 Etiska aspekter	11
2.9 Validitet och reliabilitet	12
2.10. Metodkritik	13
3. Empiri	13
3.1 Inledning	13
3.2 Konflikthantering	14
3.2.1 Att undvika konflikter med hjälp av sitt ledarskap	14
3.3 Förändring	15
3.4 Öppen kommunikation	15
3.5 Delaktighet/engagemang	16
4. Teoretisk referensram	16
4.1 Konflikthantering	17
4.4.1 Konflikter	17
4.4.2 Positiva och negativa effekter av konflikter	18
4.4.3 Hantering	19
4.2 Förändring	20
4.3 Öppen kommunikation	20
4.3.1 Det eviga småpratet	21
4.3.2 Metoder för skapandet av öppen kommunikation	22
4.3.3 Tydlighet/rak dialog	22
4.3.4 Enkelhet	23
4.4 Delaktighet/Engagemang	23
4.4.1 Delegera	24
5. Analys	25
5.1 Konflikthantering	25
5.1.1 Att undvika konflikter med hjälp av sitt ledarskap	26
5.1.2 Positiva och negativa effekter av konflikter	26
5.2 Förändring	27
5.3 Öppen Kommunikation	27
5.3.1 Det eviga småpratet	27

5.4 Delaktighet	27
6. Slutsats	28
6.1 Slutord	28
7. Källförteckning.....	29

1. Inledning

Ledarskap är ett hett diskuterat ämne i dagens samhälle och det är ett begrepp som alla människor någon gång under sin livstid kommer i kontakt med. Att vara en ledare över en verksamhet innebär att ha ett stort inflytande över andra människors liv och samtidigt kunna leda verksamheten till vinst och målförverkligande. Villkor och förutsättningar i arbetet kan förändras men i grund och botten så är det ett nätverk av människor som arbetar utefter de förutsättningar som finns. Stora förändringar inom en organisation är en förutsättning som kan skapa både nya möjligheter men också skapa stora bekymmer för ett företag. De Klerk (2000) beskriver organisationsförändringar som en stor anledning till att konflikter uppstår. Han menar att förändringar kan skapa oro hos medarbetarna som i sin tur bidrar till konflikter dem och avdelningar emellan. Enligt författaren så är det ledarens ansvar att se till att verksamheten fungerar och att arbetet kan flyta på utan hinder såsom konflikter.

Butikschefer i mindre butiker har ofta ett nära samarbete med sin personal och ställs inför en svår roll att både leda verksamheten på ett bra sätt och samtidigt kunna vara delaktiga i den gemenskap som förhoppningsvis finns inom en organisation. Som butikschef har du ofta ett ansvar över allt som rör butiken och är då ensam om att hantera konflikter och svårigheter när de uppstår.

Jag vill undersöka vilket ansvar butikschefer upplever sig ha när det gäller att hantera konflikter på sin arbetsplats och om de upplever sig kunna undvika konflikter mellan medarbetarna med hjälp av sitt ledarskap. Jag har under mina yrkesår betraktat ledarskap ur en medarbetares perspektiv och är nu nyfiken på ledarskapet och dess ansvarsområden ur chefens egen synvinkel.

1.1 Problemdiskussion

Konflikter finns på alla arbetsplatser och det är chefens uppgift att reda ut dem. Arbetskonflikter uppstår alltid oavsett vad du jobbar med och det räcker inte med endast vilja för att lösa dem. Det krävs redskap och många gånger utbildning. (Tidningen Arbetsliv). Problemet är att många av butikscheferna i Varberg inte har någon specifik ledarskapsutbildning där de lärt sig hantera konflikter på ett professionellt sätt. Vanligt är att den ansvariga personen i fråga följer sin magkänsla och hanterar situationen utifrån personens egen värdegrund.

Konflikter kan enligt Kaufmann, Kaufmann (2005) härledas till såväl organisationsstrukturen som det mellanmänniska spelet. Vad gäller organisationsstrukturen i en butik kan jag peka på kampen om knappa resurser, oklara arbetsuppgifter och arbetsuppgifter som kräver ömsesidigt beroende. Riktas fokus istället på det mellanmänniska samspelet kan uppkomsten av en konflikt härledas till faktorer såsom den enskildes värdegrund, kommunikation eller individens tendens till attributionsfel (Kaufmann, Kaufmann 2005).

Enligt Tomas Danielsson, beteendevetare, är kommunikation ett ledord för att hantera konflikter på arbetsplatser och menar att det är viktigt att personalen har ett forum där de kan lufta sina tankar och funderingar. En god kommunikation inom ett företag, påvisar ökad motivation och motivationen påverkar vårt välbefinnande (Kaufmann, Kaufmann, 2005). Frågan är om det finns möjliggörande forum i Varbergs butiker och om detta skapats medvetet för att förebygga konflikter?

Det behövs ett klimat i organisationen som gynnar, eller i alla fall inte motverkar kreativitet och nytänkande enligt Svedberg (2003). Det är viktigt med delaktighet, frihet och att självständigt arbeta på egna premisser med problem och fatta beslut. Problemet är att det ser olika ut i olika butiker beträffande företagsklimat. Det är intressant att undersöka hur företagsklimatet påverkar chefernas konflikthantering i min specifika undersökning. Finns det en tillåtande atmosfär bland personalen, underlättar det, eller är det inte alls avgörande för chefernas agerande?

Förändringar av olika slag bidrar ofta till att det skapas konflikter inom organisationer anser Ahrenfelt (2001). Ett problem som kan uppstå vid större organisationsförändringar är att det kan bli stora personalomsättningar som sätter både organisationen och ledaren i problem. Det är viktigt att som chef vara medveten om att sådana här omställningar kan skada och bidra till olustkänslor och depression hos personalen. Som chef kan det vara bra att ha en genomtänkt plan för hur man ska agera vid en förändring för att få personalen med sig. Förändringar är ofta nödvändiga och inget man alltid kan välja att genomföra eller inte. Men har butikschefer i Varberg tagit sig tid att formulera denna plan och har den implementerats i den dagliga verksamheten?

Faktum är att forskning har påvisat att konflikter inte behöver innebära något negativt för företag. Det finns enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) funktionella konflikter som vid en väl fungerande konflikthantering kan innebära positiva resultat istället för nedbrytande effekter. Hanteringen av konflikten avgör dess konsekvenser. Det är dock många ledare som har svårigheter med att hitta de rätta verktygen för att kunna undvika att det uppstår konflikter och som inte har någon genomtänkt plan för hur man ska hantera förändringar. Forskning påvisar olika resultat för hur en ledare ska leda på bästa sätt och det finns ett stort urval av litteratur och utbildningar som alla menar att de ger den bästa kunskapen och de rätta verktygen för att hantera konflikter i organisationer. Hur ska man som ledare hitta rätt i denna djungel av information och lyckas välja en ledarstil som passar än själv som människa och fungerar på ett önskvärt sätt för ens personal?

För butikschefer i mindre butiker som endast har ca 3-9 anställda, kan det uppstå stora problem då det gäller att hitta sin roll som ledare. Det är ett måste för en ledare med en sådan liten personalskara att hitta balansen mellan att vara "kompis" och chef med medarbetarna. Det krävs att ledaren kan sitta i lunchrummet och fika och "skämta" med medarbetarna men samtidigt hålla det på en nivå så att hon bibehåller den respekt från medarbetarna för den position hon faktiskt besitter. Om ledaren går över gränsen för vad som anses vara okej för en

ledare och eventuellt blir för mycket ”kompis” med de andra, kan det uppstå problem när hon behöver agera ledare och eventuellt ta obehagliga beslut. Risker är stor att medarbetarna inte tar henne på allvar och har tappat sin respekt för henne som ledare. Hur ska man agera som butikschef för att kunna hitta balansgången mellan att vara ledare och ”kompis”? Kan man som en ”kompischef” lösa konflikter och agera förebyggande för att undvika att konflikter uppkommer?

1.1.1 Problem formulering

Ledare har olika syn på konflikter och hur de ska hanteras och forskare påvisar olika resultat för hur man bäst ska agera som ledare. Problemet är att det finns för mycket information som säger olika saker och det blir upp till ledaren själv att hantera uppkommande konflikter utan någon direkt vägledning.

1.2 Frågeställning

- Hur agerar butikschefen vid en konflikt inom butiken?
- Vad gör butikschefen för att undvika att det skapas konflikter inom arbetslaget?

1.3 Syfte

Det övergripande syftet med denna uppsats är att få en inblick i hur butikschefer inom modebranschen tänker om hur de med sitt ledarskap kan undvika oro och konflikter vid organisationsförändringar. Delsyftet är att undersöka hur de allmänt kan påverka personalen på ett positivt sätt.

1.4 Disposition

Kapitel 2 – Metod

I kapitel två beskrivs först kort vilken olika ansatser man kan använda sig av för att dra olika slutsatser och vad det är som utmärker en kvalitativ studie. Därefter beskrivs vilka metoder jag har använt mig av för att upprätta denna uppsats.

Kapitel 3 – Empiri

I kapitel tre beskrivs vad som har framkommit under de intervjuer jag har haft.

Kapitel 4 – Teori

Här återger jag den teori som jag anser vara relevant för min studie.

Kapitel 5 – Analys

Kapitel 6 – Slutsats

I kapitel sex beskrivs de slutsatser jag har kommit fram till.

2. Metod

2.1 Metodval

Syftet med denna uppsats var att med hjälp av intervjuer få en inblick i hur butikschefer inom modebranschen tänker om hur de med sitt ledarskap kan undvika oro och konflikter vid organisationsförändringar. Därför valde jag att i min empiriska undersökning göra kvalitativa intervjuer med butikschefer inom modebranschen och vidare se vad litteraturen sade om det som framkom under intervjuerna. Jag valde modebranschen på grund av att jag själv har ett stort intresse för just mode och för att det passade de kriterier som jag hade ställt upp för uppsatsen. Kriterier som att det skulle vara en mindre butik där ledaren är ensam om att utöva sitt ledarskap.

2.2 Ansats

Vanligt är att man använder sig av antingen en induktiv eller deduktiv ansats när man ska dra slutsatser. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) börjar den *induktiva* ansatsen med en empirisk undersökning eftersom denna metod har sin utgångspunkt i verkligheten. I undersökningen görs observationer som används för att få fram en generalisering, vilket leder fram till en teori eller en modell. Empirisk data ger underlag för teori eller hypotes (Carlsson, 1996).

Den *deduktiva* ansatsen utgår ifrån enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) en redan existerande teori genom vilken det skapas hypoteser och påståenden om verkligheten. Dessa hypoteser och påståenden testas sedan genom olika observationer för att genom en logisk slutledning komma fram till ett resultat.

Induktion lämpade sig bäst för min studie då jag drog allmänna generella slutsatser utifrån den empiri jag fick fram. Jag var intresserad av att undersöka hur det fungerade i verkligheten och lät butikscheferna guide mig till de ämnen som var viktiga för dem. Därefter vände jag mig till relevant teori för att styrka eller motvisa de som framkommit under mina intervjuer.

2.3 Kvalitativ metod

Jag valde att använda mig av en kvalitativ metod i min studie och utförde fem ostrukturerade intervjuer. Enligt Christensen (2001) så utgörs en undersökning av kvalitativ karaktär främst av ord, symboler, text och handlingar där det är bakomliggande orsak, mening och innebörd som det fokuseras på. Det är viktigare att förstå helheten än delarna för sig. En kvalitativ undersökning syftar till att lyfta fram de samband av verkligheten som växer fram. En kvalitativ studie är begränsad till undersökarens subjektiva förmåga att tolka och förstå det datamaterial som hon faktiskt får och inte det resultat som hon hade förväntat sig. Hartman (1998) menar att det karaktäristiska med kvalitativa undersökningar är att man försöker förstå hur människor upplever sig själva och omgivningen. Vidare menare Merriam (1994) att utifrån ett kvalitativt forskningsperspektiv finns det variationer av uppfattad verklighet.

Verkligheten är inte konstant utan föränderlig och består av varseblivningar och samspel mellan människor som snarare behöver tolkas än mätas.

Jag valde en kvalitativ metod eftersom jag ville åt de bakomliggande handlingar och mening som motiverar butikschefer till att leda på ett visst sätt. Jag ville få en förståelse för helheten och kunna skapa en bild av hur butikschefer hanterar konflikter på sin arbetsplats. Jag ansåg att jag skulle kunna fördjupa och bredda svaren på syftet och frågeställningarna.

2.4 Intervju som datainsamlingsmaterial

Enligt Lantz (1993) används intervju i sammanhang där mindre grupper eller enskilda individers upplevelser eller uppfattningar står i fokus. Därför valde jag att göra fem kvalitativa intervjuer med olika butikschefer om deras uppfattningar om deras syn på sitt ledarskap och vilken påverkan de anser sig ha när det gäller att undvika oro och konflikter vid organisationsförändringar på arbetsplatsen.

Styrkan med att använda sig av en kvalitativ intervju ligger i att undersökningssituationen liknar ett vardagligt samtal och en vardaglig situation och det innebär att det är den intervjuform där forskaren utövar den minsta styrningen över undersökningssituationen (Holme et al. 1991). Man strävar efter att låta undersökningssituationen få påverka samtalsutvecklingen men forskaren måste samtidigt försäkra sig om att hon får svar på de frågor som hon önskar belysa. I en kvalitativ intervju använder man sig av en manual eller handledning istället för ett standardiserat frågeformulär, detta för att undvika att intervjun ska bli för strikt hållen och riskera att forskaren styr samtalen i för stor riktning. Handledningen innehåller vissa ämnen som bör beröras men det är inte viktigt i vilken ordning man samtalar om dem eller att man följer handledningen till punkt och pricka. (Holme et al. 1991)

Holme et al. (1991) menar att en kvalitativ intervju kan vara en krävande metod som kräver mycket både av forskaren och av den intervjuade. Forskaren måste ha en stor förmåga att kunna sätta sig in i och förstå den intervjuades situation och hur respondenten upplever denna. Forskaren måste förstå och kunna följa upp de problemområden som den intervjuade berättar om för att få fram intressant och viktiga fakta. Forskaren behöver vara uppmärksam på kroppsspråk hos den intervjuade och samtidigt vara öppen i sitt förhållningssätt för att kunna upprätthålla ett otvunget och spontant samtal. Som forskare måste man hålla sina egna uppfattningar och åsikter utanför samtalen då riktningen ska styras av intervjupersonen. Även för den intervjuade kan detta vara en krävande metod då personen i fråga måste kunna redovisa och argumentera för sina åsikter. Man kan inte endast sätta kryss i några rutor utan måste kunna ha genomtänkta svar på de ämnen som diskuteras. (Holme et al. 1991)

2.5 Urval

Christensen et al. (2001) skriver om olika urvalsmetoder och att det finns två olika typer av urval. Sannolikhetsurval som innebär att varje respondent väljs slumpmässigt och icke-sannolikhetsurval som innebär att det inte är slumpen som avgör delaktigheten i

undersökningen. Den senare typen av urval används främst vid kvalitativa undersökningar där det är viktigt att ha respondenter som har insikt och kunskap om det som ska studeras.

Jag valde att använda mig av icke-sannolikhetsurval i min undersökning. Grunden för urvalskriterierna var att jag valde att undersöka några butikschefer uppfattningar om deras ledarskap och påverkan vid undvikning av oro och konflikter vid organisationsförändringar. De uppställda kriterierna var att de skulle driva en mindre butik där de har ett nära samarbete med sina anställda och är ensam i butiken om att utöva ett ledarskap.

2.6 Genomförande

Jag höll intervjuerna med en person i taget på olika dagar så att jag kunde lägga fokus på respektive intervju. Intervjuerna varade mellan 30-60 minuter. Jag besökte respondenterna på deras arbetsplatser för att spara tid åt dem och för att få dem att känna sig avslappnade och trygga i en miljö som de var vana vid. Jag inledde med att berätta om syftet med uppsatsen och om hur jag hade tänkt lägga upp intervjun där avsikten var att de skulle prata fritt kring vissa bestämda ämnen/frågor. Jag antecknade fortlöpande under intervjuerna som hade formen av ett samtal som planerat. Min uppfattning var att de intervjuade talade hela tiden och jag gjorde vissa sammanfattningar och ställde följdfrågor samt inledde samtal till nya områden inom raden för studien. Jag skrev rent mina anteckningar direkt efter intervjun för att ha det som sagts färskt i minnet. Jag utgick från frågan om hur de hanterar konflikter i arbetslaget och på vilket sätt de anser att de som ledare kan påverka/undvika uppkomsten av konflikter genom sitt sätt att leda personalen. Jag ställde även frågor som rör vilka egenskaper de anser sig ha som sina främsta ledarskapsegenskaper.

2.7 Analys

Jag valde att använda mig av en fenomenografisk ansatz vid min analys av min empiri. Den fenomenografiska ansatsen kan enligt Larsson (1986) karaktäriseras på följande sätt: Man vill beskriva hur fenomenet i omvärlden uppfattas av människor, detta innebär att man är ute efter innebörder istället för förklaringar, samband eller frekvenser. Detta innebär också att man har valt att beskriva hur något framstår för dessa människor och inte hur något egentligen är.

Meningen med en kvalitativ undersökning är att genom en analys av innehållet kunna ge en bild av olika begrepp som framkommer under intervjuer och kunna ställa hypoteser och teorier kring dessa.

2.7.1 Grounded theory

Jag valde att använda mig av *grounded theory* som analysmodell. Enligt Carlsson (1996) innebär grounded theory att man jämför enhet efter enhet i materialet och bildar kategorier som kan beskriva de data man arbetar med. ”Dessa kategorier utarbetas under analysarbetets gång och styr också i viss mån det fortsatta datainsamlingsarbetet, eftersom man fortsätter arbetet tills nya data varken ger anledning att utforma nya kategorier eller ger något nytt till de kategorier man redan har utformat” (1996, s. 79). Eneroth (1994) utvecklar metoden ytterligare genom att förklara de kategorier man ska använda sig av. Det första steget att ta när man ska analysera är att göra en första gruppering av data och försöka finna några breda kategorier. I detta läge kan ett och samma data tillhöra flera olika kategorier. Materialet bör granskas vid flertalet tillfällen för att kunna upptäcka så många breda kategorier som möjligt

som en första sammanfattning av materialet. Författaren menar att man nu har en mer begränsad mängd data framför sig inom varje särskild kategori och bör försöka blottgöra olika dimensioner hos kategorin i fråga. ”Även denna andra gruppering görs genom att man går igenom en kategoris datamängd upprepade gånger tills inga fler dimensioner går att upptäcka” (1994, s 144). Efter detta steg är det dags att gruppera dessa data i olika kvaliteter som varje dimension kan innehålla. Författaren sammanfattar det så här: ”Man grupperar/sammanfattar alltså data i tre omgångar. Först med hjälp av kategoriernas grovsortering, därefter genom dimensionernas något finare indelning. Och till sist genom de olika kvaliteter som respektive dimension har. På detta sätt får man både en kvalitativ sammanfattning av datamaterialet och en fullödig kvalitativ beskrivning av en företeelse vi undersöker” (1994, s. 147).

Enligt Larsson (1986) så underlättar analysen om man skriver ut intervjuerna så att de går att läsa. Om man ska göra en noggrann analys är det mycket svårt att lita på att man kommer ihåg rätt. Om man har en intervju som behandlar olika delar kan det vara bra vid genomläsningen att stryka för var de olika fenomenen behandlas och klippa ut dem och eventuellt sätta dem i en egen pärm. På så sätt kan du få en tydlig översikt över vad som sades vid varje enskild intervju kring just det fenomenet.

Det är också viktigt enligt författaren att man ger sig gott om tid för att analysera det material som framkommit under intervjuerna för att man ska kunna upptäcka eventuella mönster som framkommer i texten och som kan utgöra grunden till de olika kategorierna. Det gäller att försöka förstå undermeningen med det som sägs, det som finns under ytan. För att lyckas med det så gäller det att sätta sig in i intervjupersonernas resonemang och pendla över för att se svaret från distans, se vilka antagande som kan ligga bakom. (Larsson, 1986)

När jag analyserade mitt material så använde jag mig av mina anteckningar från intervjuerna. Jag tog flera kopior av varje intervju för att kunna klippa i materialet och flytta texten till olika kategorier. Jag läste igenom materialet flera gånger och skrev därefter upp grova kategorier på blanka papper. Därefter klippte jag ur stycken ur materialet och klistrade in dem under respektive kategori där de hörde hemma. Jag fortsatte på detta sätt tills jag hade gått igenom all text. Jag arbetade med en överstrykningspenna för att kunna stryka över meningar som hade extra tyngd i sig. Jag fortsatte sedan med att skapa och försöka urskilja olika dimensioner på det sätt som beskrivs i texten ovan.

Denna analysmodell var lämplig att använda i min studie då jag tror att den skapade utrymme för att få ytterligare perspektiv och nyanser på informanternas svar. Den gav mig en tydlig bild av vad som har framkommit under intervjuerna utan att jag behövde släppa min objektiva sida.

2.8 Etiska aspekter

Det är viktigt att ingen av intervjupersonerna blir intervjuade utan att har givit sitt tillstånd till att deltaga menar Gullveig Arver et al. (1998). För att kunna göra detta så krävs det att personen i fråga har tillräckligt med relevant information som ligger till grund för ett beslut.

Intervjupersonen har rätt till att veta vad hennes upplysningar som lämnas ska användas till och vilka som kommer att kunna ta del av det hon delger. (Gullveig Arver et al, 1998)

Gullveig Arver et al. (1998) nämner en aspekt som man kanske inte alltid tänker på som forskare, nämligen den störning av de dagliga rutiner som uppstår vid en intervju. Det kan skapa en rädsla hos intervjupersonen att inte få sagt det man vill eller att man ska säga något som man egentligen inte vill ha sagt och även den tid som går åt för intervjun. Det som kan göras här för att säkerhetsställa att intervjupersonen känner sig väl till mods och anser att den tid som hon ställer upp med fyller ett syfte är att skriva en vetenskaplig rapport av något slag på ett begripligt sätt och delge denna till alla berörda parter. Det kan också underlätta för de berörda personer att dessa får vara anonyma för att släppa rädslorna för vad som får eller inte får sägas.

För att ta hänsyn till dessa etiska aspekter så gick jag personligen till varje respondents butik när jag skulle be om deras medgivande till att delta. Jag kunde på så sätt se vilka reaktioner min information skapade hos de tillfrågade och handla därefter. Jag talade om vad deras information skulle användas till och berättade att de skulle få vara anonyma i uppsatsen. Jag berättade även att de skulle få ta del av uppsatsen när den var färdig och på så sätt kunna komma med åsikter om de så önskade. Vid intervjuernas början klargjorde jag för respondenterna att det är deras egna uppfattningar och erfarenheter som jag ville ta del och inte deras person som sådan.

2.9 Validitet och reliabilitet

Christensen et al. (2001) menar att reliabilitet handlar om hur stor möjlighet det finns till att resultatet upprepas om den gjorda studien/undersökningen görs på exakt samma sätt av andra människor och vid en annan tidpunkt. När man använder sig av kvalitativ data så kan detta vara problematisk då man använder sig av interaktion med andra människor. Människor är föränderliga och kan förändra sig genom tid, vilket kan påverka resultatet. Det är därför omöjligt att samla in identiska data som sedan kan mätas och därför är det viktigare att man lägger fokus vid begreppet validitet som är viktigare när man behandlar kvalitativ data.

Validitet kan enligt Christensen et al. (2001) definieras som i vilken grad du har mätt det du avsåg att mäta. Det handlar om hur trovärdigt något är och hur väl resultatet stämmer överens med verkligheten. Här försöker man studera och analysera de bakomliggande orsakerna, faktorerna, processerna som leder fram till och styr fenomenet. Här gäller det att diskutera andra begrepp än hur väl du har lyckats mäta det du hade tänkt mäta från början. I en kvalitativ studie bestäms ofta trovärdigheten av hur systematiskt du har varit vid insamlings- och analysarbetet och även hur öppet du redovisar undersökningsprocessen. Det är viktigt att man kan visa att man har använt sig av flera olika sätt för att samla in data och att man kan visa att man inte har dragit några förhastade slutsatser utan har teori som stödjer de resultat man presenterar i slutändan. För att lyckas med detta så krävs det att man är noggrann i sitt beskrivande av tillvägagångssättet och att man är ödmjuk gentemot det man studerar och försöker gå in med ett öppet sinne utan några förutfattade meningar.

För att skapa en tillitsfull intervjusituation så försökte jag skapa ett öppet och avslappnat samtal där jag berättade om mig själv och studiens syfte samt lät respondenten få tillfälle att ta upp egna tankar och frågor om min uppsats. Jag försäkrade mig om att de hade förstått syftet med studien och var medvetna om att det var frivilligt att delta. Det är viktigt att beakta de etiska aspekterna om man skall kunna uppnå en trovärdighet i studien menar Gullveig Arver et al. (1998). Som jag har beskrivit i föregående text så har jag använt mig av följdfrågor i intervjuerna för att vidga förståelsen kring respondenternas uppfattningar och erfarenheter. Detta påvisar en öppenhet och fördjupar materialet. Jag har försökt reflektera över och medvetandegöra det som kan påverka intervjusituationen och min roll som intervjuare men även strävat efter att inrikta mig på att det som jag har avsett att undersöka verkligen har blivit undersökt. Intrycket som uppstår i mötet påverkar intervjuarens tolkning av intervjun och det kan finnas en svårighet i att som ensam intervjuare tolka respondenternas utsagor rätt. Jag valde därför att hålla intervjuerna på olika dagar för att kunna skilja dem åt och för att undvika att blanda ihop deras erfarenheter och åsikter och få en missvisning i min tolkning.

2.10. Metodkritik

Jag vill observera läsaren på att de slutsatser jag kommit fram till i mina intervjuer inte kan gälla som representativt utan endast kan ge vissa "antydningar". Eftersom endast fem intervjuer genomförts är det inte tillräckligt för att anse resultatet av dessa som representativt.

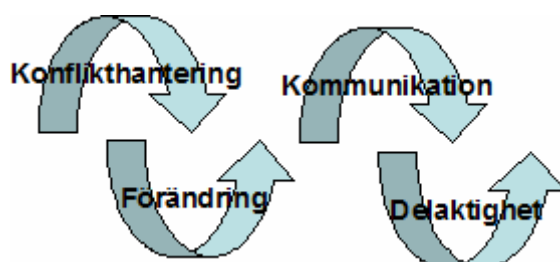
Om det hade funnits mer resurser och tid att tillgå skulle det ha varit lämpligt att utföra observationer för att få en större inblick i butikshefernas vardagssituation. Det är möjligt att de har uttryckt sig på ett sätt men inte handlar som de har uttryckt. Observationer hade ökat trovärdigheten ytterligare.

Denna studie präglas av min egen tolkning men för att undersöka reliabiliteten i undersökningen så hade det varit bra om någon annan person hade fått möjlighet att tolka utskriften för att se om resultatet hade blivit detsamma.

3. Empiri

3.1 Inledning

I detta kapitel presenterar jag en sammanfattning av den empiriska undersökning jag har gjort i form av fem ostrukturerade intervjuer. Intervjuerna är uppdelade efter de kriterierna i modellen nedan. Alla fem respondenter arbetar som butikshefer i centrala Varberg med inriktning på modebranschen. Jag har sammanställt svaren i berättande form och alla åsikter som framförs är respondenternas.



3.2 Konflikt hantering

Butikscheferna har olika sett att se på det här med konflikt hantering. En respondent menar att hon håller sig utanför och inte är någon "lekskolefröken" Hon låter medarbetarna själva lösa de konflikter som uppstår. Medan de andra tar rollen som medlare och går emellan för att försöka få ett slut på konflikten. De flesta har nämnt att de tar in parterna först en och en på kontoret och där ger både en chans att berätta sin syn på den situation som uppstått. Därefter samlar de båda parter tillsammans där de har ett möte där målet är att få respektive medarbetare att få en förståelse för den andres situation och förstå varför problemet har uppstått. Om en lösning inte skulle gå att nå så menar en respondent att hon försöker ändra schemat så att de berörda parterna inte behöver arbeta tillsammans medan en annan nämner att hon omplacerar en av parterna till en annan butik. Hon anser att det inte får pågå en konflikt i butiken under en längre tid. Då genomsyras hela butiken av dåligt energi. I vissa fall kan det behövas hjälp av facket eller Previa som är företagshälsovård. De kan bidra med beteendevetare och experthjälp ifall det skulle behövas.

I en butik har de en anställd som är otrevlig och elak och detta menar respondenten är svårt att hantera. Personen i fråga står inte för vad hon gör och skapar en osämja mellan personalen och bidrar till att det blir en tråkig stämning.

En respondent berättar att hon ofta tar hjälp av människor med mer erfarenhet än henne själv vid uppkomsten av en konflikt. Hon ringer en butikschef i en annan butik och frågar om de har haft någon liknande situation och ber om tips och idéer på hur man bäst bör hantera den situation som uppstått. På så vis kan man dra lärdom av andra och undvika att göra om andras misstag anser hon.

En respondent nämner att man som ledare måste få tillåta vissa personliga kriser som personalen kan drabbas av. Det måste få påverka en som människa men det får inte få för stora konsekvenser för arbetet. Det är ledarens roll att tydliggöra vad som gäller på arbetet och vad som förväntas av personen i fråga. Personen som mår dåligt kanske kan stå på lagret en viss del av arbetsdagen för att på så vis slippa vissa av de krav som annars ställs på en på arbetet. En svårighet med att hantera konflikter som ledare är att visa förståelse när man inte upplever personalens problem som något stort eller märkvärdigt problem, vilket de flesta respondenterna nämner.

3.2.1 Att undvika konflikter med hjälp av sitt ledarskap

En av respondenterna arbetar mycket med att försöka hitta ämnen som personalen är extra duktiga på för att kunna uppmuntra dem till utveckling. Om en person känner att hon utvecklas så trivs personen i fråga oftast mycket bättre på sin arbetsplats och skapar på så sätt en positiv attityd runt omkring sig och bidrar till att konflikter undviks. En annan anser att tydlig information är den viktigaste faktorn för att undvika konflikter. Information som kommer att påverka personalen ska meddelas i ett tidigt skede, information om vad som skall komma skall, eventuella förändringar och fakta för att undvika oro.

En annan nämner att avsluta ”smågnabb” i ett tidigt skede som en viktig faktor för att undvika konflikter. Inga negativa saker får få fäste inom butikens väggar. Butikschefen sätter ner foten direkt och visar att vissa saker inte är tillåtna inom denna organisation. Om hon märker att det börjar bildas grupper inom personalen så ser hon till att bryta dem direkt, alla ska arbeta som ett team.

Det är viktigt att som ledare vara rättvis för att undvika uppkomsten av konflikter av den anledningen. Samma respondent säger också att man bör hålla tungan rätt i mun när man ska prata med sin personal. Det är viktigt att använda rätt ord och vara mer generell i sitt sätt att tala och undvika att hålla med en speciell person till exempel. En annan försöker att undvika att ta upp saker till diskussion när hon är som mest irriterad av någon anledning.

3.3 Förändring

Alla butikscheferna har upplevt någon form av organisationsförändring de senaste åren men ingen av dem upplever att det har skapats konflikter eller svårigheter inom personalstyrkan som har berott på just förändringen. En av respondenterna säger sig dock ha märkt att det pratades illa bakom hennes rygg när de var tvungna att varsla folk och tvingades använda systemet sist in först ut. Hon uppmuntrade då personalen till öppen kommunikation och sa att de kunde delge henne sina åsikter kring det som hände. En av respondenterna började förändringen med att ha ett möte med personalen där hon delgav dem all ny information och gav dem möjlighet att framföra sina åsikter och eventuella orosmoment.

En annan respondent pratar om förändringar som något mycket positivt och menar att det krävs för att utvecklingen skall gå framåt och för att arbetet ska kännas meningsfullt och roligt. Hon säger att företaget och samhället hela tiden expanderar och därför behöver även personalen förändras.

3.4 Öppen kommunikation

Butikscheferna pratar om vikten av att ha en god kommunikation med sin personal dem emellan. De strävar efter att ha högt i tak där personalen kan känna sig trygga att komma med egna idéer och föra fram sina åsikter. En respondent nämner att det är viktigt att ta sig tid för ”småprat” och fikar därför tillsammans med sina anställda varje morgon. En annan respondent talar för att ingen inom företaget ska vara rädd för att säga sin mening och uppmanar sin personal att ta för sig mer och öppet säga vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. Respondenterna menar att man inom företaget ska kunna fråga varandra vad som hände vid en viss situation till exempel. En respondent säger att hon själv försöker vara lyhörd och föra fram saker till diskussion när hon upplever att det behövs. Alla butikscheferna är överens om att det är viktigt att ha en god kontakt med sina anställda och försöker därför samtala med dem även om saker som inte rör arbetet. De samtycker också i att man bör hitta på saker med sin personal på fritiden för att ytterligare stärka samhörigheten och uppmuntra till öppen kommunikation.

Det är enligt respondenterna viktigt att vara rak och ärlig som ledare. Även rättvis och konsekvent är nyckelord hos samtliga.

3.5 Delaktighet/engagemang

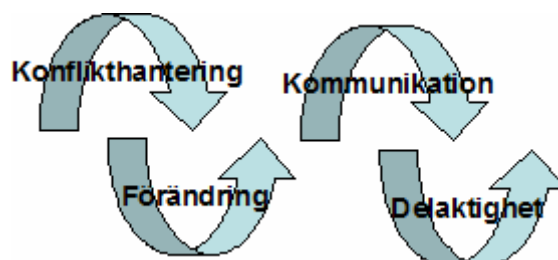
De flesta respondenterna resonerar kring begreppet delaktighet och vill få sin personal så delaktig som möjligt i butikens resultat och företaget i stort. De är tydliga med att påvisa resultatet för butiken för att de anställda ska veta vad de kämpar för och få en förståelse för varför de säljer mer eller mindre någon månad. En respondent trycker på att det inte ska finnas några hemligheter i butiken och låter personalen ta del av all den information hon själv besitter. Hon menar att hon inte vill vara ”mer” än någon annan. Butikscheferna anser att alla gynnas av att arbeta tillsammans och att personalen lär sig av att få ta egna beslut. De är överens om att när man får ett ansvar så växer man som människa och vid ett eventuellt problem så växer även viljan att vilja lösa problemet.

En respondent nämner att det är viktigt att hon själv som ledare också får utvecklas och går av den anledningen på många föreläsningar om ledarskap och läser mycket böcker. Hon menar att man kan få nya idéer och kickar som gör att man vill vårda och arbeta ännu mer på sitt eget ledarskap. Om ledaren är engagerad och motiverad så smittar det ofta av sig till resterande personal. Samma respondent anser även att det är viktigt att själv vara ett föredöme för personalen och göra allting som de andra gör. Hon arbetat mycket ute i butiken och på lagret tillsammans med de andra och är noga med att arbeta alla tiden på dygnet precis som de andra.

Personalen är det viktigaste redskapet för en ledare och det blir därför ledarens viktigaste uppgift att motivera sin personal avslutar en respondent med att säga.

4. Teoretisk referensram

Ledarskap är ett komplext begrepp som innefattar många olika aspekter. De olika författarnas teorier har fungerat som en inspirationskälla för att upptäcka mönster och fördjupa förståelsen för mitt material. I teoriavsnittet redogör jag för de väsentligaste delarna som framkommit ur min empiri och som utgör kärnan för respondenternas uppfattning om deras ledarskap och hur de ska arbeta för att undvika konflikter. Jag återanvänder den modell som skapades för empirin och dess kategorier.



4.1 Konflikthantering

4.4.1 Konflikter

Enligt Jacobsen, Thorsvik (2002) uppstår en konflikt då det råder någon form av oenighet mellan två eller fler parter emellan vilka det råder ett beroendeförhållande. Beroendets styrka avgör styrkan på konflikten. För att det ska kunnas kallas en konflikt måste det finnas ett emotionellt element. Detta förklarar den subjektiva dimensionen, att en person kan uppleva en situation som en konflikt samtidigt som en annan person inte gör det. Vidare ligger det alltid en maktfördelning bakom en konflikt som gemensamt med hur mycket som står på spel fastställer intensiteten på konflikten (Jacobsen, Thorsvik, 2002). Konflikter kan beskrivas som en form av process. Konfliktprocessen är kontinuerlig och inleds med att samtliga parter som är involverade erkänner att det föreligger en konflikt. Då konflikten är erkänd uppstår det en reaktion i form av tankar och känslor, vilka i sin tur leder fram till specifika intentioner att handla på ett visst sätt. Slutligen leder dessa intentioner till ett konfliktutlöst beteende (Kaufmann, Kaufmann, 2005).

Med en konflikt menar vi att det föreligger en oöverensstämmelse enligt Kaufmann (2005). För att förtydliga det så kan man säga att det rör sig om ett tillstånd där det finns motsättningar som är svåra att förena.

Enligt Koeniger (2007) så uppstår konflikter av tre orsaker.

1. Brist på respekt för en annans persons eller avdelnings förmåga.
2. Avundsjuka
3. Brist på kommunikation

De organisationer som tillåter att det finns interna konflikter som pågår får svårt att hålla affärerna igång. Om alla i organisationen fokuserar på att stoppa eller starta interna konflikter så läggs ingen energi på de arbetsuppgifter man borde fokusera på eller de externa hot och attacker som eventuellt uppstår. Författaren menar att det är chefens ansvar att se till att hålla skarpa konflikter undan från företaget. Att man har olika åsikter inom ett företag behöver inte betyda att man har en konflikt utan det är istället något att eftersträva att tillåta diskussioner av detta slag.

Enligt De Klerk (2000) så är det chefens ansvar att se till att verksamheten fungerar och att medarbetarna får det stöd och den hjälp de behöver. Därför åligger det också chefen att ta ansvar för konfliktlösningen om ingen annan har gjort det på ett framgångsrikt sätt.

Kaufmann, Kaufmann (2005) beskriver olika orsaker till varför konflikter uppstår inom organisationer och han nämner *kampen om knappa resurser* när dessa ska fördelas som den eventuellt mest uppenbara konfliktorsaken. Han menar att enskilda individer och grupper kan vara betydligt mer snälla mot sig själva och sin egen avdelning än mot andra när de tolkar orsakerna till handlingar. I en konflikt kan vi därför ha en tendens att felaktigt lyfta fram vår egen arbetsinsats i organisationen och skylla nederlag på yttre omständigheter.

En annan faktor enligt författaren som liknar denna är *oklara ansvarsområden* där det råder osäkerhet kring vem som är ansvarig för arbetsuppgifter och dylikt. Ofta upplever man att olika avdelningar till exempel skyller på varandra när det inträffar en olyckshändelse och ingen vet vem som hade det egentliga ansvaret.

De Klerk (2000) menar att det är chefens ansvar att se till att det finns tydliga ansvarsområden och att medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Chefen måste vara tydlig och konsekvent. Dessa egenskaper formar förutsättningar för att veta vad man kan vänta sig av henne. På arbetsplatser där ledningen är otydlig skapas förvirring och osäkerhet och dessa miljöer är oftare konfliktdrabbade är de som har en tydlig ledning.

En tredje faktor som kan uppstå enligt Kaufmann, Kaufmann (2005) är situationer som uppstår på grund av arbetsuppgifter som kräver ett *ömsesidigt beroende* mellan personer, grupper eller avdelningar. Han påpekar i boken *Psykologi i organisation och ledning* att "under sådana förhållanden uppstår vanligtvis ett negativt samspel utifrån frustrationer och stress, och resultatet blir kanske en aggressiv stämning om till exempel en avdelning för ett bra arbete som andra inte följer upp" (2005, s.105).

Kaufmann (2005) beskriver även organisationers olika belöningsystem som en källa till konflikt eftersom människor har olika behov, i synnerhet om grupper eller personer uppfattar systemet som orättvist. Vid sådana här situationer kan det upplevas som negativa känslor mellan personalen som tar ut sin frustration på varandra.

Författaren menar att kommunikationsproblem också är en viktig konfliktfaktor. Även om vi inte har för avsikt att kommunicera fel kan alla av misstag förmedla oklara budskap som väcker ilska och upprördhet hos andra.

4.4.2 Positiva och negativa effekter av konflikter

Den generella uppfattning som råder är att konflikter är negativa för organisationer men forskning har konstaterat att så inte alltid är fallet menar Jacobsen, Thorsvik (2002). Det talas om olika former av konflikter, funktionella som anses positiva och dysfunktionella, vilka är nedbrytande för organisationen. Den funktionella konflikten bidrar till viss konkurrens som i sin tur leder till innovation. Ytterligare positiva effekter är att den oenighet som följer en konflikt leder till beslut av högre kvalitet (Jacobsen, Thorsvik, 2002). Om tillgången av konflikter inte ska vara nedbrytande för en organisation så krävs en väl fungerade konflikthantering. Det är med andra ord hanteringen av en konflikt som avgör dess konsekvenser.

Kaufmann, Kaufmann (2005) menar att det finns både positiva och negativa effekter av konflikter. Konflikter kan som många vet utlösa mycket negativa känslor i organisationen (ilska och eventuellt mobbning). En fara med konflikter är att människor som är i

konkurrerande grupper ofta omtalar varandra i negativa ordalag vilket kan leda till ett ökat grupptänkt som gör att man får svårt för att sätta sig in i andra gruppers tankegångar.

Positiva effekter däremot som kan uppstå är enligt författarna att man märker att man efteråt har rensat luften och fått nya insikter. Konflikter kan utnyttjas som en drivkraft. Konflikter kan vara nyttiga och nödvändiga för utveckling. Positiva konflikter kan bidra till att man drar fram problemet i ljuset, ökar förståelsen för motpartens åsikt, gör förändringar lättare, leder till bättre beslut och ökar grupployaliteten.

4.4.3 Hantering

I vissa situationer menar Kaufmann, Kaufmann (2005) att det kan vara mest förnuftigt att undvika att ta upp konflikter till exempel om en medarbetare befinner sig i en personlig kris eller har någon sjukdom. Att i detta skede lyfta fram en konflikt kan skapa en onödigt stor påfrestning för den enskilde. Dock menar de flesta forskare att man ska erkänna och klarlägga konflikter. Hur parterna definierar situationen kommer i hög grad att påverka reaktionen. Om man uppfattar en kollega som hänsynslös och är ute efter ditt jobb så kommer man troligtvis att hantera problemet/konflikten på ett annat sätt än om man tror att kollegan har problem och är förvirrad över vilka regler som gäller. Av denna anledning menar författarna är det mycket viktigt att komma fram till konfliktens verkliga kärna.

För att på ett konstruktivt sätt lösa konflikter så kan ledaren/chefen tillsammans med sin personal komma fram till nya tillvägagångssätt vid konflikter istället för att förtiga eller förbise dem.

Ellmin (1992) betonar att konfliktarbete kräver respekt för människors integritet och att de bemöts som ansvarstagande subjekt, meningssökande och väljande. De inblandade i konflikten måste själva eller med hjälp utifrån, ta ansvar för utvecklingen, tolka och välja vägar.

Kaufmann, Kaufmann (2005) menar att en ”effektiv konflikthantering kan stimulera till förändring och kreativitet bland annat nytänkande när det gäller komplicerande problem av produktionsteknisk eller mellanmänsklig karaktär. På så sätt kan en förnuftig konflikthantering fungera som en stimulans och motivation som främjar förändring och innovation” (2005, s. 111).

Bolman (2005) menar att konflikter kan vara av skapande karaktär och inte nödvändigtvis behöver innebära ett problem eller vara ett tecken på att någonting är fel. Det är ett välkänt faktum att organisationers resurser alltid är knappa och att det inte finns en tillräckligt för att alla skall få det de vill. Bolman lägger inte fokus på konfliktlösning som många av ovan beskriva författare utan på strategi och taktik. Om en konflikt inte försvinner av sig själv så blir frågan hur man istället gör det bästa av situationen. Konflikter innebär enligt författaren såväl fördelar som kostnader. Han menar att konflikter stimulerar intresse och nyfikenhet. ”Konflikter utgör källan till personlig och samhällelig förändring, kreativitet och innovation”

(2005, s. 245). Konflikter främjar nya idéer och nya sätt att angripa problem på. Beroende på situation kan det bli nödvändigt att ingripa som ledare för att antingen minska eller öka antalet konflikter. Det är av större vikt vilken mängd konflikter man har inom en organisation än hur man hanterar konflikterna. ”Konflikter som hanteras på rätt sätt kan stimulera den kreativitet och innovationsförmåga som bidrar till att göra en organisation till en mer livaktig, anpassningsbar och effektiv arbetsplats” (2005, s. 245).

4.2 Förändring

De Klerk (2000) beskriver organisationsförändringar som en stor anledning till att konflikter skapas. De flesta organisationsförändringar anmäls ofta på något sätt i förväg. Enligt författaren så skapar enbart ett rykte om att en förändring är på väg tillräckligt med oro hos medarbetarna för att en konflikt ska kunna uppstå. De människor i en organisation som har minst inflytande är också de som är mest oroade. Man fruktar till exempel nya arbetsuppgifter som man kanske inte klarar av eller det kan finnas en rädsla för omplaceringar m.m. De Klerk åsyftar att de människor som känner sig rädda och oroade ofta klamrar sig fast vid det man har och börjar utnyttja den makt man faktiskt har. Personen i fråga kan börja motarbeta arbetsgången på grund av denna nya oro.

Ahrenfelt (2001) beskriver oförutsägbarhet som något mycket stressande för oss människor. Begreppet förändring innebär många gånger en känsla av ”jag styr inte”, ”jag har ingen kontroll över vad som sker” Författaren menar att en viktig term för chefen är att få människorna i ens organisation att förstå att de själva aktivt deltar i en skapande process som påverkar världen.

4.3 Öppen kommunikation

En vanlig, i litteraturen, förekommande beskrivning är att ”kommunikation är en av grundprocesserna i varje organisation och fungerar som det kitt som håller den samman”. (Jacobsen, Thorsvik, 2002, s. 339). Ytterligare framhävs denna process betydelse av att en av kommunikationsprocessens viktigaste uppgift är att ”förstärka det sociala samspelet och samarbetet mellan olika grupper och avdelningar i organisationen och mellan ledare/medarbetare och gruppmedlemmar” (Kaufman, Kaufman, 2005, s. 361). Dock varierar kommunikationsbehovet i en organisation beroende på arbetets karaktär och vilken grad av samarbete som krävs (Jacobsen, Thorsvik, 2002).

Hur väl kommunikationen i ett företag fungerar påverkar organisationen till stor del enligt Bethanis (2007). Det spelar en stor roll för att definiera hälsan och effektiviteten på en arbetsplats. Kommunikation skapar kreativitet, definierar organisationskulturen, sprider kunskap och hjälper till att gå från ide till handling. När du använder konversationer som ett kraftigt redskap för förändring så förbättrar du dina möjligheter till att skapa en hållbar förändring. Droppers (2006) anser att kommunikation kan bidra till större engagemang hos personalen. Personal som har en förståelse för företagets syfte och vet hur de ska hantera sitt arbete trivs i regel bättre på sin arbetsplats och bidrar till en positiv känsla i organisationen. Författaren menar att det finns vissa element som underlättar när en effektiv kommunikation

ska skapas. Det är viktigt att tydligt definiera vilken roll ledaren har och vem som har befogenheter över vad som ska göras. Det är risk att det uppstår förvirring över vem som ska kommunicera vilken information. Genom att definiera vilken roll ledaren har och vilken information hon ska kommunicera till de anställda bidrar till att ledaren vet vad hon ska göra och de anställda vet var de ska få relevant information ifrån.

4.3.1 Det eviga småpratet

Det förekommer två olika former av kommunikation i en organisation – formell respektive informell. Den formella består av officiella rapporter och direktiv medan den informella utgörs av kommunikation som uppstår spontant och bygger på vänskap och gemensamma intressen Kaufmann, Kaufmann (2005). Den informella kommunikationen bör ses som något positivt då den säger mycket om organisationens inre liv. Ännu en positiv verkan av denna form av kommunikation är att informationen färdas snabbare. Organisationer rekommenderas att utnyttja de positiva aspekterna och använda den formella och informella kommunikationen som ett komplement till varandra. (Jacobsen, Thorsvik, 2002)

Bethanis (2007) framhåller att det eviga småpratet som figurerar på de allra flesta arbetsplatser inte behöver vara endast struntprat, det kan vara värdefull kunskap. De berättelser som människor på en arbetsplats delar kan ge företaget mer kunskap i en mindre skala. Berättelser tillåter människor att samla information och använda den vid ett annat tillfälle. De ultimata du som chef vill att dina medarbetare ska prata om är er strategi, var vi har varit, var vi är nu och vart vi är på väg. Att dela historier med varandra öppnar upp möjligheter för att se saker ur ett annat perspektiv och ge idéer för andra sätt att hantera saker på. Författaren menar att det är bättre att låta medarbetarna få diskutera företagets strategi och fundera över saker som rör företaget än att de automatisk responderar till att som företaget säger. Vad medarbetarna pratar om och hur det agerar kring det kan skapa framtiden. Hur mycket konversationer man tillåter på sin arbetsplats säger en del om vilken kultur man har inom företaget. Man kan som chef ha en chans att i ett tidigt skede upptäcka missnöje eller meningsolikheter hos medarbetarna om man uppmuntrar till öppen kommunikation. Om man hör att medarbetarna har negativa åsikter om mål, värderingar och strategier inom företaget så har man möjlighet att ta det i beaktning för att eventuellt göra vissa förändringar. För att skapa mer utrymme till spontan kommunikation så bör man som ledare se över den psykologiska designen och fundera över hur lokalerna ser ut och om man har några bra samlingsutrymmen som lockar till samtal. Bethanis rekommenderar små bord och mysiga soffor där man kan samlas i mindre grupper och samtala. Placera gärna overhead tavlor på väggarna och låt det ligga tomma papper och pennor lättillgängliga för att underlätta vid eventuellt uppkomsten av nya idéer. Omringa rummet med färskblommor i klara färger för att locka till kreativitet. Som ledare behöver man föregå med ett gott exempel för att hjälpa de spontana konversationerna på traven. Man bör ställa frågor som rör hur de anställda mår, hur deras dag har varit, vad de arbetar med nu, var de var på sin senaste semester m.m. Bethanis framhåller att det är viktigt att ställa öppna frågor såsom vad, var och hur för att öppna upp konversationen och ge den flyt. Mesta delen av konversationen bör ha ett undersökande syfte

och det är viktigt att man inte rusar iväg för snabbt till vad personen ska svara på frågan, då riskerar man att missa chansen att höra personens ursprungliga ide och lösning.

En god kommunikation inom organisationen, påvisar ökad motivation och motivationen påverkar vårt välbefinnande (Kaufmann, Kaufmann, 2005). En förutsättning för att kommunikationen ska fungera optimalt är förtroende mellan de berörda. Ju större förtroende desto öppnare vågar man vara. Ett bra förtroende leder i sin tur till en positiv kommunikationsspiral. (Jacobsen, Thorsvik, 2002)

4.3.2 Metoder för skapandet av öppen kommunikation

Enligt Bethanis (2007) så kan man använda nya metoder för att få fart på delaktigheten och den öppna kommunikation. Samla personalen på deltagande möten där man undviker att chefen informerar om hur en viss situation ser ut. Börja med att ställa frågor om hur personalen upplever deras vision, strategin och de anser att man uppfyller målen. Be om förslag på förändringar, hur man kan nå ännu fler framsteg och om man kan göra någonting annorlunda. Bethanis ger förslag på att dela upp de deltagande i mindre grupper och låta dem rotera för att tillsammans hitta nya vägar att gå. Om man lyckas med att skapa en öppen kommunikation inom företaget så kan man kvarhålla en högre lönsamhet och högre motivation hos sina anställda och skapa en mer produktiv arbetsplats.

Love (2008) anser att förberedelser är det viktigaste för en ledare som vill skapa en god kommunikation med sin personal. Man måste som ledare vara förberedd på vilka som kommer att vara i publiken när man ska tala. Man måste känna sin personal till den gräns att man vet hur man ska formulera sig för att nå bästa möjliga effekt. För en ledare som ska hålla en presentation eller ett möte till exempel är det viktigt att noga veta vad man vill säga och varför man vill säga det. Här gäller det att hitta en balans mellan stil och innehåll men framför allt handlar kommunikation om förberedelser, relevans och förtroende.

Förberedelser är det viktigaste för ledaren menar Love (2008). Förberedelser ska inkludera förståelse av behoven hos personalen, att skapa ett djup i det material man ska delge och vara noga med att det man informerar om ska ha största möjliga relevans. Man måste ha i åtanke att personalens ålder och kön ofta är olika och att de har olika intressen och olika personligheter vilket gör att de kommer att uppfatta ledaren på olika sätt. Författaren menar att ledaren/chefen måste vara medveten om att hon bör anpassa det hon säger till dem som lyssnar och vara vaksam på hur man yttrar information till personalen.

En ledare/chef måste i ett tidigt skede arbeta för att skapa ett förtroende hos sin personal. Förtroende skapas när ledaren är trolig och mänsklig och meddelandet som hon framför är relevant. Det är viktigt att personalen ser att inte ledaren försöker vara någon annat än sig själv. (Love, 2008)

4.3.3 Tydlighet/rak dialog

I boken "humanistiskt ledarskap lönar sig" beskriver Steinberg (2002) att man som chef ska vara tydlig med riktningen och kunna säga ifrån om vad som gäller. Det är ledarens uppgift att

kunna ta beslut, även beslut som ibland upplevs som negativa från de anställda. Chefen måste också vara tydlig med hur besluten presenteras för de anställda. Steinberg menar att man kan vara en ödmjuk ledare trots att man har ett bestämt sätt och framhåller de beslut och den riktning man som ledare har valt.

Ahrenfelt (2001) skriver om kommunikation och om hur tydlig kommunikationen behöver vara. Han anser att i många fall där kommunikationen inte är tillräckligt rak och tydlig så kan det uppstå förvirring och missförstånd. Chefen/ledaren kan skriva ett PM och bli förvånad över att informationen inte har nått ut och att det som hon har uppfattat som en överenskommelse inte har hållits. Vid en sådan situation är det vanligaste sättet att lösa problemet genom att skicka ut mer information istället för analysera var informationen har gått snett och hur informationsmaterialet skall kommuniceras istället för informeras. Kommunikation är en flervägsprocess och måste ses som en dialog i enlighet med författaren.

4.3.4 Enkelhet

Droppers (2006) förklarar att det är viktigt att hålla sig till enkelhet när man kommunicerar med sina anställda. Han menar att personalen är kompetent (det var därför de blev anställda) men överhopade av information. Det ska vara tydligt och noga övervägt vilken information de anställda behöver. Det ska vara genomtänkt och som ledare bör man ställa sig frågan: Vad är den viktigaste saken de anställda behöver veta idag eller denna månaden?

4.4 Delaktighet/Engagemang

Enligt Bushe (2001) är det i många organisationer vanligt att medarbetarna handlar utefter olika mentala kartor. I en värld där uppdrag, beslut och problem ska hanteras av grupper av människor är det viktigt att man har gemensamma mentala kartor. Mentala kartor innebär att man tillsammans har bestämt vad någonting är och/eller hur man utför någonting. Att man tillsammans har bestämt vad man har för syfte, mål, strategier och vem som har ansvar för vad i organisationen. Om man enligt författaren studerar två människor som står och diskuterar och inte kommer överens så finner man att de tar för givet att deras argument är överlägset den andres utan att fastställa att de diskuterar samma problem, förstår den andres resonemang eller vill nå samma resultat. I dagens organisationer är det vanligt med hierarki inom företagen där beslut tas med hjälp av expertis som avgör vilka kartor som ska ligga till grund för beslutet. Om experten inte skulle kunna ta ett beslut så skickas ärendet vidare upp i hierarkin tills någon har makt eller möjlighet att kunna ta ett slutgiltigt beslut. Det här sättet bidrar till att medarbetare i dessa organisationer inte är vana vid att dela med av sina kartor och tillsammans ta egna gemensamma beslut. Bushe menar att om man istället försöker skapa en delaktighet och öppenhet hos medarbetarna där man visar att man litar till allas engagemang och kunskap för att lösa komplexa problem så skapar man en känsla av meningsfullhet hos medarbetarna och man blir tvungen att undersöka varandras kartor. Droppers (2006) anser att det mest effektiva sätt att skapa delaktighet hos personalen är att ställa frågor. En huvudingrediens för att involvera medarbetarna i en tvåvägs kommunikation är ledarens möjlighet att svara på frågor. Författaren menar att detta kan vara avgörande för

om personalen ska prata öppet och delge sina åsikter om företaget eller om det ska mörka kommunikationen.

Bushe (2001) varnar för att ett företag som genomgår en förändring där målet är att skapa mer delaktighet för att utnyttja alla medarbetares initiativförmåga och kunskap ofta överraskas av att det uppstår förvirring och frustration. Medarbetare som tidigare har hållits utanför beslutsprocessen kan uppleva osäkerhet över vem som bestämmer vad över huvud taget. Detta skapar inte delaktighet utan människor som upplever att de får lägga mycket möda på att över huvud taget få något gjort, känner sig istället berövade på makt och inflytande. Som ledare här gäller det att vara tydlig med vilka beslut som ska läggas på medarbetarna och tydlig med vilket inflytande de kommer att ha för att inte skapa misstro och onödiga funderingar hos personalen. (Bushe, 2001)

Engagemang är enligt Shaffer (2007) ett tillstånd som existerar när personalen är villiga att gå den där extra milen för att få sin organisation att göra framsteg och lyckas. De tror stenhårt på de värderingar och syften som organisationen har och är villiga att göra det där lilla extra för företagets skull. Personal som är engagerade presterar bättre resultat och håller ner kostnader bättre än de som inte är engagerade och motiverade. Engagerad personal bidrar till att företaget ger bättre service, håller ner kostnaderna, leverera bättre kvalitet och ökar produktivitet.

4.4.1 Delegera

I boken *organisationspsykologi och ledarskap* (2004, s 39) framhåller Rubenowits en definition på vad det innebär att delegera: ”Att delegera arbetet inom en underställd arbetsenhet innebär att man fördelar uppgifterna på ett sätt som är ägnat att i största möjliga utsträckning ta tillvara på det personella och materiella resurserna”.

Enligt Bolman (2001) så kan man som ledare använda sig av delegerade ledarskap när medarbetarna är kompetenta, villiga och motiverade. Han menar att det som ledare är viktigt att kunna läsa av sina medarbetare och kunna avgöra när det skulle fungera att delegera uppgifter.

När man väljer att fördela arbetet mellan olika underordnade befattningshavare överlämnar man också i större eller mindre omfattning beslutanderätten i vissa frågor menar Rubenowits, (2004). Man delegerar beslutsfattandet. En stor och viktig fördel med delegering är att inte riskera att ledare blir låsta i rutinärenden och underordnade ges möjlighet att ägna sig åt mer kvalificerade och stimulerande arbetsuppgifter, vilket i de flesta fall har visat sig öka engagemanget, produktiviteten och arbetstillfredsställelsen. Trots att man kunnat påvisa dessa fördelar med delegering är det ändå många som väljer att avstå av olika anledningar. En av de vanligaste anledningarna är att chefen misstror de underordnades förmåga att klara av mer avancerade arbetsuppgifter medan en annan är att chefen förlorar en del av den kontroll som hon har över uppgiften genom delegering. Författaren anser att det är väldigt tidskrävande att som ensam chef känna sig tvungen att ha all kontroll över vad som sker. Det är dock inte helt

enkelt att använda sig av delegering och det krävs en hel del av en ledare för att det ska få någon effekt.

Som ledare måste man enligt Rubenowits, (2004) i initialskedet förvissa sig om att de underordnade har den kunskap, utbildning, kompetens och information som krävs för att kunna utföra arbetsuppgiften på ett någorlunda självständigt sätt. Denna informella utbildning kan ibland ses som mycket tidskrävande men som har visat sig vara väldigt lönsam. Om inte ledaren ger sig tid att utbilda de underordnade så kan hon inte känna sig säker på att uppgiften utförs på ett tillfredställande sätt utan resonerar i många fall att det är bättre att utföra uppgiften själv för att den ska bli bra gjord. Med resonemanget att allting blir bättre om jag gör det själv, så ökar också arbetsbördan avsevärt.

Det gäller också som ledare att vara beredd på en öppen kommunikation för att i tid kunna avläsa utfallet och eventuellt förhindra eventuella missar eller ändra direktiv. (Rubenowits, 2004) Ett tredje krav som bör ställas på en chef som ska delegera uppgifter och ansvar är att tydligt informera om vad som ska göras och vilka exakta befogenheter de underordnade har. Det är viktigt att den som har fått ökade befogenheter har förstått innebörden utav dessa. (Rubenowits, 2004)

5. Analys

Jag redovisar här mitt material genom att sammanföra min empiri och den teoretiska referensramen för att besvara mina frågeställningar och för att försöka få en helhet och skapa en djupare förståelse för respondenterna. Jag har delat in texten efter de kategorier som jag använt mig av i empirin och teorin.

5.1 Konflikt hantering

När man ska hantera konflikter som uppstår inom en organisation är det av stor vikt enligt Ellmin (1992) att inse att konfliktarbete kräver stor respekt för människors integritet och att de bemöts som ansvarstagande subjekt. De inblandade i konflikten måste själva eller med hjälp utifrån, ta ansvar för utvecklingen, tolka och välja vägar. Min undersökning visar att butikscheferna har en förståelse och respekt för de människor som upplever konflikten. De visar hänsyn när de låter medarbetarna i lugn och ro få visa sin sida av den situation som uppstått och därefter tillsammans får försöka hitta en lösning. Dock finns det de som erkänner att det kan vara svårt att visa en förståelse då de inte kan identifiera sig med problemen.

Enligt Koeninger (2007) kan de organisationer som tillåter att det finns interna konflikter inom organisationen få svårt att hålla affärerna igång med ett lyckat resultat. Han menar att det är chefens ansvar att se till att arbetsuppgifterna sköts med ett godkänt resultat. I undersökningen så framgår det att butikscheferna anser att det är godtagbart att konflikter och personliga kriser får påverka arbetet, dock i viss mån. Respondenterna kan tänka sig att låta den person konflikten eller krisen berör få andra arbetsuppgifter under den tid konflikten pågår för att underlätta för den vederbörande. Detta resonemang stöds av De klerk (2000) som

anser att det är chefens ansvar att se till att medarbetarna får det stöd och den hjälp de behöver och att hitta andra arbetsuppgifter kan vara en form av stöd. Kaufmann (2005) anser att man kan utnyttja konflikter som en drivkraft och menar det är bra att dra fram problemet i ljuset och då också öka förståelsen för motpartens åsikt. Det kan göra förändringar lättare, leda till bättre beslut och öka lojaliteten hos de anställda. Även Kaufmann stödjer dock det resonemang att det ibland kan vara mest förnuftigt att undvika att ta upp en konflikt, han relaterar då detta till om personen i fråga redan har det jobbigt med en sjukdom till exempel. Bolman (2005) däremot stödjer inte det resonemang som butikscheferna handlar utefter utan menar att konflikter är oundvikliga och någonting som bör uppmuntras. Han anser inte att man behöver fokusera på konflikthantering utan rekommenderar att problemen ska lösa sig själva. Om inte detta sker så blir frågan hur man bäst hanterar den nya situationen.

5.1.1 Att undvika konflikter med hjälp av sitt ledarskap

Vissa butikschefer anser att tydlig information till personalen är den viktigaste faktorn för att undvika konflikter. Information som kan påverka personalen ska i ett tidigt skede meddelas för att undvika oro och tveksamheter. Butikscheferna anser också att det ska finnas tydliga ansvarområden och inga tveksamheter över vem som gör vad. De Klerk (2000) stödjer detta och betonar att det är chefens uppgift att se till att det finns tydliga riktlinjer och ansvarsområden för personalen att ta del av. Han menar att en otydlighet i ledningen från chefen skapar förvirring och osäkerhet och miljöer av dessa slag är oftare konfliktdrabbade än de som har en tydlig ledning.

Vissa butikschefer nämner att man bör hålla tungan rätt i mun som ledare och tänka efter innan man pratar. De anser att det är viktigt att man är mer generell i sitt sätt att tala och att man bör undvika att diskutera saker när man är som mest irriterad. Kaufmann, Kaufmann (2005) bedömer att kommunikation kan ge upphov till konflikter. Även fast ledaren inte har för avsikt att kommunicera fel så kan man av misstag förmedla oklara budskap som kan väcka ilska och upprördhet hos personalen.

5.1.2 Positiva och negativa effekter av konflikter

Butikscheferna är överens om att konflikter är någonting negativt och ska hanteras med detsamma för att inte få fäste inom butikens väggar. Det finns dock de forskare som inte håller med om det. Jacobsen, Thorsvik (2002) betonar att det även finns positiva sidor av en konflikt. Det uppstår ofta en konflikt på grund av oenighet mellan två eller flera personer. Författarna menar att denna oenighet leder till beslut av högre kvalitet. De påstår att det är hanteringen av en konflikt som avgör dess konsekvenser och inte själva konflikten i sig. Kaufmann, Kaufmann (2005) varnar dock för att låta en konflikt pågå för länge. Människor i konkurrerande grupper omtalar varandra ofta i negativa ordalag vilket kan leda till ett ökat grupptänkt som kan vara svårt att bryta. Dock menar författarna att konflikter kan bidra till att man rensar luften på en arbetsplats, gör förändringar lättare och leder till bättre beslut.

5.2 Förändring

Ahrenfelt (2001) förklarar begreppet förändring som något stressande för oss människor. Begreppet kan ge en känsla av maktlöshet och oro för att vi inte kan styra situationen. De Klerk (2000) stödjer detta resonemang och hävdar att endast ett rykte om en förändring kan ge upphov till konflikter. Respondenterna hävdar trots detta att det inte uppstått någon oro eller konflikt mellan medarbetarna på grund av en förändring som varit. En respondent nämner däremot att det börjades prata bakom hennes rygg under en förändring som var och det anser jag går att tolka till det De Klerk (2000) avser när han förklarar att en person kan börja motarbeta arbetsgången på grund av oro.

5.3 Öppen Kommunikation

Enligt min undersökning så anser butikschefer att det är av stor vikt att ha en god kommunikation med sin personal. De vill att medarbetarna ska känna sig fria att uttrycka sina åsikter såväl positiva som negativa. Droppers (2006) stödjer detta resonemang och anser att kommunikation kan bidra till ett större engagemang hos personalen. Även Bethanis (2007) anser att en god kommunikation skapar kreativitet, sprider kunskap och hjälper medarbetarna att gå från idé till handling.

5.3.1 Det eviga småpratet

Enligt min undersökning visar det sig att butikschefer även är intresserade av att diskutera saker som inte rör arbetet på arbetstid. De anser att det är viktigt att ha en god kontakt med sina anställda och försöker därför lära känna dem även privat. Kaufmann, Kaufmann (2005) beskriver två olika former av kommunikation i en organisation och den som butikscheferna syftar på är den informella kommunikationen som bygger på vänskap och gemensamma intressen. Författaren menar att den informella bör ses som något positivt då den säger mycket om organisationens inre liv. Butikscheferna ser till att hitta på saker på fritiden med sin personal för att stimulera samhörigheten i gruppen och skapa en bättre öppen kommunikation. Bethanis (2007) betonar att det småprat som bildas på, i princip alla arbetsplatser är positivt och kan vara värdefull kunskap som kan användas vid ett senare tillfälle. Det kan bidra till att personalen kan se och uppleva saker ur olika perspektiv.

5.4 Delaktighet

De flesta butikschefer är medvetna om vikten av att få sin personal delaktig och engagerad i organisationen. De är tydliga med hur det går för butiken och redovisar resultat för att personalen ska få en förståelse för företaget i stort och dess mål. Enligt Bushe (2001) är det otroligt viktigt för delaktigheten i ett företag att personalen vet vad företaget har för mål, syfte och strategier för att tillsammans kunna arbeta mot samma mål. Alla butikschefer anser att de gynnas av att alla i butiken arbetar tillsammans och att även personalen ska få vara med och ta beslut. De menar att man växer som människa med ansvar. Bushe (2001) håller med butikscheferna om detta och vill att man ska visa att man litar till allas engagemang och kunskap för att lösa problem och för att ta ansvar. Det skapar en känsla av meningsfullhet hos medarbetarna. Droppers (2006) påpekar att det mest effektiva sättet att skapa en delaktighet

hos personalen är att ställa frågor. Han menar att detta är källan till om personalen ska delge sina åsikter om företaget eller om de ska hålla dem inom sig.

6. Slutsats

Min undersökning visar att ledarskap och dess påverkan på konflikter är ett mycket komplext begrepp och det finns inget färdigt ledarkoncept att följa. Butikschefer ute i verksamheten använder sig av olika metoder för att undvika att det uppstår konflikter i just deras butik. Faktorerna är många som både inverkar och påverkar våra beteenden och handlingar för vi är alla olika individer som har med oss varierande erfarenheter, egenskaper, förmågor och kompetenser i arbetslivet. Den butikschef som utövar ett ledarskap bör hitta en balans mellan att få rätt saker gjorda, ha självinsikt, att vara lyhörd och känna empati för människor, ha analys och problemlösningsförmåga och ha en god kommunikation med sin personal. En god kommunikation är något som både butikschefer och forskare är överens om att det bör ses som ett viktigt begrepp för att undvika att det uppstår konflikter bland personalen. Dock råder det oenigheter om konflikter ska ses som något positivt eller negativt. Det finns forskning som visar på båda utfallen medan butikscheferna är överens om att det är något negativt som ska undvikas till varje pris. Jag anser dock att konflikter kan vara av positivt slag för att det ges tillfälle att rensa luften i organisationen och för att få nya insikter. Konflikter är nödvändiga för utveckling och jag håller med Jacobsen, Thorsvik (2002) om att konflikter kan leda till bättre beslut och större kreativitet. Jag anser att butikschefer kan lära av den forskning som visar på både positiva och negativa sidor av begreppet konflikt för att vidga sin syn och förhoppningsvis få ännu mer kunskap in i organisationen.

6.1 Slutord

Jag vill framföra ett stort tack till de butikschefer som med ett mycket vänligt bemötande tagit sig tid att delta i min studie. Jag hoppas att denna uppsats kan bringa även dem kunskap och eventuellt bidra med nya synsätt på ledarskap och konflikter. Jag hoppas även att de kommer att fortsätta att utöva det ledarskap med den positiva människosyn de har. Vidare vill jag tacka min handledare Stefan Lagrosen för stöd och tips på vägen och min familj som har ställt upp med tid och tålamod för mig under den här processen.

”Att tidigt upptäcka små förändringar hjälper en att anpassa sig till de större som är på väg”
(Johnson, 2005)

7. Källförteckning

Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. 2 uppl. Studentlitteratur

Alver Gullveig, B & Øyen, Ø. (1998). *Etik och praktik i forskarens vardag*. Lund: Studentlitteratur

Bethanis, J S. (2007). Conversations. *Leadership Excellence; Dec 2007; 24, 12; ABI/INFORM Global pg. 17*

Bolman, L, Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur: Lund

Bushe, Gervase R. (2001). *Klart ledarskap*. Ekerlids förlag. Stockholm

Carlsson, B. (1996). *Kvalitativa forskningsmetoder*. Gummesson Tryckeri AB. Falköping

Christensen, L. (2001). *"Marknadsundersökning: en handbok"*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

De Klerk, A. (2000). *Att hantera konflikter i arbete och grupp*. Elanders Graphic Systems: Göteborg

Droppers, K. (2006). Employees with effective communications. *Rural Telecommunications; Mar/April 2006; 25, 2. pg. 62*

Ellmin, R. (1992). *Att hantera konflikter på jobbet*. Berlings; Arlöv

Eneroth, B. (1994). *Hur mäter man "vackert"? – Grundbok i kvalitativ metod*. Graphic Systems AB: Göteborg

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (1997), "Att utreda, forska och rapportera", Liber Ekonomi, Malmö.

Hartman, J. (1998). *"Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori"*. Lund: Studentlitteratur

Holme Magne, I, Krohn Solvang, B. (1991). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

http://www.e24.se/pengar24/jobbkariar/artikel_37533.e24

Jabcobsen, D I, Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur AB

- Johnson, S. (2005). *Vem snodde osten? – hur vi tacklar förändringar*. Brain Books AB: Jönköping
- Koeninger, G. (2007). Handling internal conflicts. *FDM: Sep 2007; 79, 10; Global pg.66*
- Kvale, S. (1997). *”Den kvalitativa forskningsintervjun”*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *”Intervjumethodik”*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur
- Love, M. (2008). Why preparation is key to leadership communication. *Strategic Communication Management; Apr/May 2008; 12, 3; Global pg. 12*
- Rubelowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Shaffer, J. (2007). The value of engagement. *Communication World; Nov/ Dec 2007; 24, 6; Global, pg. 13*
- Steinberg, J. (2002). *Humanistiskt ledarskap lönar sig – en praktisk handbok*. Svenska förlaget liv & ledarskap ab

Handledning inför intervjuer med butikschefer

Syfte

Syftet med denna uppsats är att få en inblick i hur butikschefer inom modebranschen tänker om hur de med sitt ledarskap kan undvika oro och konflikter vid organisationsförändringar. Delsyftet är att undersöka hur de allmänt kan påverka personalen på ett positivt sätt.

Frågeställningar

- Hur agerar butikschefen vid en konflikt inom butiken?
- Vad gör butikschefen för att undvika att det skapas konflikter inom arbetslaget?

Bakgrundsfrågor:

1. När är du född?
2. Hur länge har du arbetat som butikschef?
3. Hur många anställda har ni?
4. Kan du berätta lite mer om din bakgrund med utbildning och andra arbeten som du eventuellt har haft?

Ämnen att samtala kring:

- Organisationsförändringar
- Svårigheter eller konflikter som rör personalen
- Chefens roll vid en konflikt
- Kan man förebygga konflikter?