



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för  
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap  
VT 2023

## **Konflikthantering inom detaljhandeln** Medarbetarnas upplevelse om chefens roll vid konflikter och konflikthantering

Leila Husić och Wiktorja Szubert

# Innehållsförteckning

<b>Innehållsförteckning</b>	<b>1</b>
<b>1. Introduktion</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund och problematik	4
1.2 Syfte	5
1.3 Disposition	5
1.4 Avgränsning	5
<b>2. Teori</b>	<b>6</b>
2.1 Definition av konflikt	6
2.2 Definition av konflikthantering	6
2.3 Definition av kommunikation	7
2.4 Konfliktshanteringsmodellen	7
2.5 Tidigare forskning	8
<b>3. Metod</b>	<b>13</b>
3.1 Metodval	13
3.2 Deltagare	14
3.3 Tillvägagångssätt för semistrukturerad intervju	14
3.4 Genomförande av semistrukturerad intervju	15
3.5 Bearbetning och tolkning av material	15
3.6 Vetenskaplig litteratur	16
3.7 Forskningsetik	16
<b>4. Resultat</b>	<b>17</b>
4.1 Hur konflikter beskrivs	17
4.2 Orsaker till konflikter	18
4.3 Hantering av konflikter	20
4.4 Hur en chef borde vara	23
<b>5. Diskussion</b>	<b>24</b>
5.1 Orsaker till konflikter	24
5.2 Hantering av konflikter	25
5.3 Hur en chef borde vara	28
<b>6. Slutsats</b>	<b>30</b>
<b>7. Vårt bidrag</b>	<b>30</b>
<b>8. Fortsatt forskning</b>	<b>31</b>
<b>Referenslista</b>	<b>32</b>
<b>Bilagor</b>	<b>36</b>
Bilaga 1: Intervjuguide	36
Bilaga 2: Utskicket till organisationerna	37

**Författare**

Leila Husić och Wiktoria Szubert

**Titel**

Konflikthantering inom detaljhandeln  
- Medarbetarnas upplevelse om chefs roll vid konflikter

**Handledare**

Vesa Leppänen

**Sammanfattning**

Syftet med denna studie är att skapa en fördjupad förståelse och kunskap kring konflikter och konflikthantering inom detaljhandeln. Studien handlar om medarbetares upplevelse om chefs roll vid konflikter och konflikthantering. I undersökningen användes en kvalitativ metod bestående av semistrukturerade intervjuer med sex medarbetare från detaljhandeln.

Resultatet visar att samarbete, olika ståndpunkter och arbetsfördelning är de tre huvudsakliga orsakerna till att konflikter inom detaljhandel uppstår. Utifrån respondenternas svar av upplevd konflikthantering identifierades ignorerande, kortsiktig, tillmötesgående, kompromissande konflikthantering, stöttande hantering och uteblivet stöd. Vidare fann vi att medarbetare inom detaljhandeln värdesätter samtal och kommunikation med respektive chef. Ytterligare aspekter som anses viktiga för medarbetarna är öppenhet, god kommunikation och opraktiskt ledarskap.

**Ämnesord**

Konflikter, konflikthantering, detaljhandeln, medarbetares upplevelse, stöd i konflikter, konflikthanteringsstilar

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de sex deltagarna som tagit sig tiden och bidragit med sina upplevelser och erfarenheter till vår studie. Vidare vill vi även tacka vår handledare Vesa Leppänen som stöttat oss med sin handledning. Utan er så hade detta arbete inte varit möjligt! Vi vill också tacka varandra som tillsammans lyckats genomföra detta arbete trots motgångar i processen.

*Leila Husić och Wiktorja Szubert*

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund och problematik

Alla människor är unika med olika behov, intressen och tankar kring hur saker ska vara. Av denna anledning är konflikter oundvikliga samtidigt som de är en naturlig del av livet (Ellmin 1992, s.1). Människans första interaktion inom konflikter anträder så tidigt som i början av barndomen i samspel med familjen, föräldrar och syskon. Detta utvecklas senare i samband med konflikter med utomstående personer som lärare och kamrater (Axelsson & Thylefors 1996, s.61). Konflikter är även en del av organisationer och är förekommande på arbetsplatser (Ellmin 1992, s.1).

Ungefär 11% av de anställda i landet arbetar inom detaljhandeln (Bergman & Ivarsson 2010). Det påstås även att detaljhandeln är den bransch där det bråkas mest inom varav 16% av de som arbetar inom detaljhandeln rapporterar att de genomgår konflikter på arbetsplatsen (Brännström 2019). Enligt Statistiska Centralbyrån bekräftas det att interna arbetsplatskonflikter är sammankopplade med arbetsrelaterade besvär och problem gällande det psykiska måendet. Däremot identifierades det att dessa arbetsrelaterade besvär förbättrades med hjälp av stödet från chefer och ledning (Fredriksson & Selen 2005, s.61f). Statistiska Centralbyrån har dokumenterat att andelen personer som varit utsatta för hot och våld på arbetsplatsen har ökat med mycket sedan 1980-talet. Forskningen från ULF/SILC (Statistics on Income and Living Conditions) från 2016-2017 visar att 5% av arbetande personer mellan 16-64 år någon gång har varit utsatta för hot och våld i arbetet. Statistiska Centralbyrån har tagit fram statistik om konflikter av allvarligare karaktär och inte mycket om vardagliga arbetsplatskonflikter, vilket visar att arbetsplatskonflikter är ett problematiskt område som inte undersöks (Statistiska Centralbyrån 2018).

Konflikter i detaljhandeln är främst förekommande bland anställda i samband med försäljning, provision eller en befordran, vilket skapar rivalitet mellan medarbetare (L. Esmark & M. Noble 2016). Samtidigt menar D. Bradford, Stringfellow och A. Weitz (2004) att företag inom detaljhandeln även kännetecknas av samarbete och konkurrens mellan medarbetare. Vidare redogör Arbetsmiljöverket kostnader en konflikt kan innebära för

företag och vilka konsekvenser det medför. Ohanterade konflikter kan kosta upp till 300 000 kronor/år i form av sjukskrivningar, omplaceringar eller förlorad arbetstid (Arbetsmiljöverket 2014). Samtidigt redogör O. Omisore och R. Abiodun (2014) betydelsen av chefs kunskap kring konflikthantering. Under en pågående konflikt kan medarbetare uppleva varandra som motståndare istället för partners och kollegor med ett gemensamt mål. I dessa fall är chefs konflikthantering fördelaktig för såväl medarbetarna som organisationen. Effektiv hantering av konflikten och identifiering av orsaken är en av de viktigaste aspekterna inom ledarrollen.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka orsaker till konflikter mellan medarbetare inom detaljhandeln, hur medarbetare upplever chefs konflikthantering på arbetsplatsen samt vilket agerande medarbetare efterfrågar hos respektive chef.

## 1.3 Disposition

Uppsatsens delar består av sex huvudkapitel. Introduktion, teoretiskt ramverk, metod, resultat, diskussion, slutsats, fortsatt forskning, referenslista samt bilagor i slutet av arbetet.

## 1.4 Avgränsning

Denna studie behandlar medarbetarnas upplevelse om chefs roll vid konflikter och konflikthantering inom detaljhandeln. Studien avgränsas till att behandla konflikter grundade inom arbetslivet och hur dessa hanteras på arbetsplatsen av chefer. Studien inriktar sig till uppkomsten av konflikter, hur man förebygger dem och arbetar med konflikthantering. Urvalet av medarbetare baseras inte på ett bredare urval än anställda inom detaljhandeln. Detta på grund av att faktorer som ålder, kön, bakgrund, anställningstid, tjänst eller erfarenhet inte anses relevant för studiens syfte. Konflikter på arbetsplatsen kan baseras på olika områden och av många skäl, däremot har vi beslutat att utesluta lagstiftningens funktion samt fackförbundens roll gällande konflikter och konflikthantering på arbetsplatsen. Vidare kommer studien inte att behandla konflikter som har grundats inom personliga relationer mellan anställda vars relation existerar även privat utanför arbetet. Studien behandlar endast konflikter som är grundade på arbetsplatsen på grund av en orsak som hör till arbetet och de vardagliga arbetsuppgifterna. Detta eftersom studien endast efterlyser konflikter och konflikthantering inom det professionella yrkeslivet och organisationernas ramar. Konflikter

som är av extremare karaktär som hot, våld, sexuella trakasserier och misshandel kommer inte att behandlas i denna studie.

## 2. Teori

### 2.1 Definition av konflikt

Konflikt eller *conflictus*, översatt från Latin innebär motsättning som kräver lösning. Ordet konflikt innehåller således motsättningar av olika styrkor och omfattning (Nationalencyklopedin, u.å.). En liknande definition används av Omisore och Abiodun (2014) som förklarar konflikter som en kamp över värderingar, motsägelser eller åsikter med syfte att antingen neutralisera, ändra eller bekämpa den andra parten. Det definieras även som en uttryckt strid mellan minst två ömsesidigt beroende sidor vars uppfattningar kring ett område har olika tillvägagångssätt. Vidare definieras konflikter som situationer där oförenliga mål, olika åsikter och känslor mellan individer eller grupper som leder till opposition (P. Masoud, A. Cheraghi & Imanipour 2021). Konflikter beskrivs även enligt De Bono (1986) i Axelsson och Thylefors (1996) som en kollision mellan olika involverade parter intressen, värderingar och handlingar. En ytterligare definition beskrivs av G. Oore, Le Blanc och Leiter (2015) som ett tillstånd av social oenighet som kännetecknas av en negativ påverkan, som frustration, ilska eller ångest. Människor på arbetsplatsen befinner sig i ett tillstånd av konflikt när en eller flera parter uppfattar att en pågående eller inte en löst konflikt utgör ett hot för individens kärntillstånd, exempelvis individens intressen, identitet, säkerhet eller känsla av inkludering.

### 2.2 Definition av konflikthantering

Begreppet konflikthantering innebär att en tredje part hjälper individer eller grupper att reda ut deras oenigheter genom en gemensam överenskommelse. Syftet med konflikthantering är att hantera konflikten och komma fram till en lösning. Detta kan utföras genom att hjälpa de involverade parterna att kommunicera med varandra för att möjliggöra en överenskommelse mellan dem. Konflikthantering kan även innebära terapi och försoning mellan involverade parter (Harris & White 2018). Huvudfokus i begreppet konflikthantering omfattar självaste sakfrågan, det som orsakat konflikten. Författarna refererar till Burton (1990) och menar att konflikthantering är en långsiktig lösning på problemet med fokus som ligger på att uppnå ett resultat där de involverade parterna får sina behov uppfyllda (Axelsson & Thylefors 1990,

s.17). Begreppet konflikthantering grundas på principen att alla konflikter inte nödvändigtvis är lösbara men att kunskap inom det kan minska eskaleringen av konflikter och öka effektiviteten (P. Masoudi, A. Cheraghi & Imanipour 2021).

## 2.3 Definition av kommunikation

Begreppet kommunikation kommer ursprungligen från latin *comunica'tio* och översatt betyder ömsesidigt utbyte, få del av, göra gemensamt eller meddela. Idag innebär kommunikation en överföring av information mellan personer och parter. Individer har ett biologiskt primärt behov av att kommunicera och den mest grundläggande kommunikationsformen är interpersonell kommunikation. Interpersonell kommunikation finns inom familjen, bekanta eller bland arbetskollegor. Kommunikation avser främst den verbala delen i form av tal och skrift men kan även vara icke verbal i form av kroppsspråk. Utifrån det evolutionistiska perspektivet är kommunikation ett beteende hos individer som har avsikt att påverka sin omgivning (Nationalencyklopedin.uå 2023).

## 2.4 Konflikthanteringsmodellen

Forskarna redogör konflikthanteringsmodellen som förklarar olika hanteringar vid konflikter. *1. Konkurrens, 2. Samarbete, 3. Kompromiss, 4. Undvikande och 5. Anpassning* (Moisoglou, Panagiotis, Galanis, Siskiu, Maniadakis & Kaitelidou 2014). Studien genomfördes på 163 stycken anställda på ett offentligt sjukhus med syfte att undersöka konflikt källor och strategier som vårdpersonal väljer vid konfrontation av en konflikt. Studien genomfördes med enkäter med en svarsfrekvens på 163 av 220 anställda (74%). Dessa fem hanteringsmetoder definieras av två beteendimensioner: assertivitet, försök till att tillfredsställa sina egna bekymmer och samarbetsförmåga, försök att tillfredsställa partens oro.

- 1. Konkurrens:** Denna hanteringsmetod innebär att konfliktens utfall blir antingen en vinst eller en förlust. Den ena parten vinner på den andras bekostnad och gränserna mellan vinnare och förlorare är tydliga. Denna hanteringsmetod är ytterst maktorienterad och används ofta av tävlingsinriktade individer som föredrar tydliga skillnader mellan vinst och förlust.
- 2. Samarbete:** Denna metod används i de fall man i konflikthanteringen utgår från att båda parter har en konflikt vars intresse är en gemensam lösning. Båda parter är medvetna om konflikten och har viljan och intresset att lösa konflikten och hitta en gemensam dialog.



3. **Kompromiss:** Vid kompromiss försöker parterna förhandla fram en lösning. Lösningen kommer vara accepterad av båda sidorna men kommer inte tillfredsställa någon fullständigt.
4. **Undvikande:** Vid användning av den undvikande metoden undviker den ena parten konfrontation och talar inte om sin egna inställning. Konflikten blir aldrig löst utan finns kvar indirekt mellan parterna och riskerar att komma upp i en annan situation.
5. **Anpassning:** Genom denna metod försöker parterna tränga bort olikheterna i varandras uppfattningar och fokusera på de gemensamma aspekterna i konflikten. Den ena parten ignorerar sina ståndpunkter och anpassar sig till den andra. Det finns en risk att konflikten och olikheterna uppkommer upp återigen eftersom parten offerar sina åsikter och uppfattningar för den andra.

## 2.5 Tidigare forskning

### Orsaker till konflikter

Forskarna Khan, K. Hussainy och Iqbal (2016) har genom sin studie undersökt sambandet mellan konfliktens orsaker, effekter och utfall. Studien utfördes med en enkät som skickades ut till deltagare inom ledningsgruppen i ett av de största textilföretagen i Pakistan. Resultatet visar att olikheter i målsättning är den största orsaken till att konflikter uppstår. De menar att konflikter är en naturlig del av alla organisationer, speciellt när människor med olika bakgrunder, ideer och olika värderingar förs samman. I organisationer med bred mångfald på blir konflikter en stor och oundviklig del i organisationen.

Egerová och Rotenbornová (2021) undersöker vidare Khan, K. Hussainy och Iqbal (2016) studie och redogör betydelsen av identifiering av konfliktens orsaker för effektiv konflikthantering. Studien kring förståelse av arbetsplatskonflikter och konfliktstrategier genomfördes via ett kvalitativt tillvägagångssätt med en content analys och tematisk analys. Skribenterna fann att konflikten kan orsakas av missförstånd om innehållet kring en arbetsuppgift eller hur arbetet ska utföras. Konflikter kan även uppstå när en individs uppfattning kring mål, attityder, värderingar eller känslor är annorlunda från partens uppfattning. Konflikter på arbetsplatsen är ett resultat av beslut, aktiviteter och processer som förekommer bland alla intressenter. Vidare uppkommer konflikter av arbetsprestationer, brist på resurser och begränsningar för anställda. Mellanmänskliga konflikter på arbetsplatsen

bildas av varierande orsaker. Dessa orsaker kan även variera beroende på situationen inom respektive organisation.

Vidare undersöker De Raeve, Jansen, Van den Brandt, Vasse och Kant (2008) arbetsrelaterade riskfaktorer i samband med interpersonella konflikter. Kvantitativ forskningsmetod tillämpades med enkäter som skickades ut till 45 olika företag bland tjänstemän och arbetaryrke i Nederländerna. Forskarna identifierar fem domäner av interpersonell konflikt: 1. *Jobbnehåll* (arbetsuppgifter, eget ansvar och krav), 2. *arbetsförhållanden* (fysiska krav i arbetet), 3. *arbetsrelationer* (socialt stöd av chef och kollegor), 4. *anställningsvillkor* (arbetsschema, arbetstider, arbetsfördelning, pauser) och 5. *utvärdering av arbetet* (arbetstrivsel, balans mellan prestationer och belöningar, respekt för arbetet). Dessa domäner förklaras vara grunden till interpersonella konflikter på arbetsplatser.

### **Varför är konflikthantering relevant?**

Författarna Robijn, C. Euwema, B. Schaufeli och Deprez (2020) talar om konflikter och konflikthantering som en social resurs och menar att konflikthantering är en av de fundamentala organisatoriska aspekterna för medarbetare. Deltagarna i studien var anställda vars ledare deltog i ett utvecklingsprogram för ledarskap på ett offentligt försäkringsbolag i Belgien. Alla anställda blev ombedda att fylla i en enkät om respektive ledare, som inkluderade mätningen av engagerande ledarskap. Resultatet visade att konflikter har negativ påverkan på grupper och individer. Vidare fann forskarna att chefer som engagerar sig i konflikthanteringen på sin arbetsplats har en positiv påverkan på medarbetarnas trivsel och välmående. Det fanns en tydlig koppling mellan engagerande ledarskap, öppet konfliktklimat och medarbetarens arbetstillfreställse, som även resulterade i mer arbetsengagemang. Företag med ett öppet klimat som engagerar sina anställda i konstruktiva diskussioner och uppmuntrar dem till att värdera gemensamma ideer visade även en minskning i antalet konflikter. Forskarna betonar att chefen bär huvudansvaret att skapa ett engagerat ledarskap och samtidigt influera ett öppet konflikt klimat in till organisationen som kan implementeras av medarbetarna.

Kalter, Bollen, och Euwema (2018) undersöker i sin studie framförallt medarbetares upplevelse av de långsiktiga effekterna som medlare har i arbetsplatskonflikter. Studien utfördes i Nederländerna och urvalet bestod av chefer, medlare och medarbetare som varit involverade i arbetsplatskonflikter där medlare agerat som stöd. Forskarna använde sig utav

kvantitativ design och samlade in empirin via enkäter som skickades ut till deltagarna. Kalter *et al.* motiverar att medling är en framgångsrik konflikthanteringsmetod som majoriteten av tiden ger önskvärt resultat. Resultatet visade att både medarbetare och chefer anser medling vara en långsiktigt och effektiv hantering av konflikter. De långsiktiga effekterna beskrivs vara att medlaren skapar överenskommelser samt har i uppgift att upprätthålla dessa genom att konfrontera parter som inte respekterar de. Försoning visade sig vara en annan effekt av medling som resulterar i att parter löser konflikten i fråga.

### **Medarbetares upplevelse av konflikthantering**

Studien utförd av A. Seidu, Oteng och Adam (2016) undersöker anställdas uppfattning av konflikthantering inom bankbranschen i Ghana. Fokus i studien ligger på medarbetarnas upplevelse av konflikter på arbetsplatsen och hur de orsakas och hanteras. Resultatet visade att medarbetarna upplever att de huvudsakliga faktorerna till konflikter är olika åsikter och värderingar, samarbete, kommunikationsstörningar, bristande resurser och olika mål. Vidare fann de att den vanligaste typen av konflikt på arbetsplatsen var mellanmänniska konflikter mellan medarbetarna inom banken (33,3%). Majoriteten av respondenterna (60%) upplevde konflikter på arbetsplatsen som negativa. Författarna menar att denna negativa upplevelse är speciellt viktig för chefer och ledning att observera då det kan påverka organisationens presentationer och försämra effektiviteten kring arbetsuppgifterna. Gällande strategier kring konflikthantering, fann de att problemlösande strategi upplevdes som vanligast inom bankerna (35%). Denna strategi är mer kollaborativ och upplevs som vinst orienterad för alla involverade parter. Kompromissande strategi var den andra mest vanligaste med 21,7%, denna strategi upplever medarbetarna kräver mycket samarbete mellan involverade parter. De strategier med lägst användning var undvikande (18,3%) och tvingande strategi (16,7%).

Römer, Rispen, Giebels och C. Euwema (2012) undersöker i sin studie medarbetares upplevelse av konflikter och chefens konflikthantering på arbetsplatsen. En enkät skickades ut till 145 medarbetare på ett försäkringsbolag i Nederländerna. Syftet var att undersöka hur medarbetaren upplever stressnivån beroende på sorten av konflikt och om chefens konflikthanterings agerande påverkar detta. Resultatet visade att de tre vanligaste konflikt formerna, *task*, *relation* och *organisations* konflikt har en koppling till stress som till största del påverkas av chefens konflikthantering. Medarbetarna upplever mer stress i samband med konflikter när chefen använder sig av minimal problemlösning. Vidare visar resultatet att medarbetarna upplever en högre press i konfliktsituationer när chefen använder sig av

*undvikande* konflikthantering, speciellt när det rör sig om *task* konflikter som har med arbetsuppgiften att göra. Med *unvikande* hantering förklarar forskarna ett beteende då chefen undviker konflikten och inte engagerar sig. Stressnivån upplevdes enligt medarbetaren stiga även när chefen använder sig av tvingande hanteringsmetod. Tvingande metod syftar på chefen som använder sin makt för att åtgärda problemet utan att observera medarbetarnas intressen och allt som finns utanför chefens fokus. Medarbetaren upplever att de förlorar kontroll i situationen vilket resulterar i ökad stress. Däremot förmedlar medarbetarna att deras stressnivå sjunker när chefen försöker engagera sig och lösa konflikten.

### **Vikten av stöd i konflikter**

I sin studie undersöker M. Cortes, Boz, Medina, Benítez samt Munduate (2011) sambandet mellan arbetsplats konflikter och arbetstillfredsställelse genom att fokusera på effekter som olika former av socialt stöd bidrar med. Fokus i studien ligger på mellanmännsliga konflikter, *task* konflikter och *relationship* konflikter. *Relationship* konflikter beskrivs genom att värderingar, attityder och normer mellan olika människor krockar och bildar konflikter. *Task* förklaras som direkt arbetsrelaterade konflikter om hur uppgifter ska utföras, konflikter om arbetsfördelning. Undersökningsmetoden var kvantitativ med en enkät som besvarades av volontära deltagare från olika arbetsbranscher i provinsen Sevilla i Spanien. Deltagarna arbetade i detaljhandeln, restaurang, hotel, transport, utbildning, medicin, lager, fastighet, uthyrning, mekanik, VVS och el. Resultatet visade att konflikter påverkar medarbetares välmående samtidigt som lägre nivåer av välmående kan ge upphov till mer konflikter på arbetsplatser. Samtidigt som högre nivå i chefers stöd i relationskonflikter leder till ökat arbetstillfredsställelse. De betonar att chefers stöd i relations konflikter har en viktigt påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Vidare undersöker Caesens, Stinglhamber, Demoulin, D. Wilde och Mierop (2018) utsträckningen i vilken de anställda upplever att chefen bryr sig om deras välmående och värderar deras arbete. Studien genomfördes med en enkät med 263 lärare från Belgien. Resultatet visar att chefens uppmärksamhet kring anställdas välmående och arbetsinsats ökar gemenskap på arbetsplatsen, anställdas identitet och samhörighet. När anställda upplever sig uppskattade och uppmärksammade ökar samarbetet och risken för diskussioner eller konflikter minskar. Chefens uppskattning medför även ökat engagemang, förbättrad prestation och ökad samhörighet till organisationen.

### **Vikten av öppenhet i konflikter**

Studien av Fotohabadi och Kelly (2018) redogör att ledarskap som består av faktorer som öppenhet ökar sannolikheten att konflikten löses konstruktivt för organisationen. Studien utfördes med enkäter som skickades ut till 85 personer i ledarskapsroller och fem medarbetare. Forskarna genomförde undersökningen genom att observera hur denna sorts ledarskap visas i parternas agerande i hanteringsprocessen. Dessa observationer handlade om förmågan att kunna se konflikten från olika perspektiv, gemensamt åstadkomma en lösning samt våga presentera sina känslor och åsikter. Undersökningens resultat visade att konflikten påverkas av chefens ledarskap och medför positivt utfall om chefen har en öppen inställning till konflikten. Öppenhet kan även förebygga konflikter och underlätta konflikthanteringsprocessen. Slutsatsen bekräftade att chefer med öppenhet för konflikter kunde lösa dem mer konstruktivt och med bättre resultat. Vidare visar studien även att konflikter som hanteras med en öppen inställning kan gynna arbetstagarna och öka deras kreativitet och innovation.

### **Kommunikation som verktyg**

Oosterhuis, Van der Vaart och Molleman (2012) definierar begreppet kommunikation och belyser det utifrån medarbetarperspektivet inom detaljhandeln. Studien genomfördes genom en kvantitativ metod i 1000 stycken Holländska företag inom service och detaljhandeln. Kommunikation i detta sammanhang förklaras som utbyte av information och verktyg inom vardagliga arbetsuppgifter. Forskarna menar att kommunikation inom företag fungerar som en försörjningskedja som skapar förtroende, tillfredsställelse och förbättrade relationer. Kommunikation fungerar till att främja förtroende mellan parter, vilket är relaterat till mindre förekommande konflikter (Oosterhuis, Van der Vaart & Molleman 2012).

Vora och K. Patra (2017) diskuterar betydelsen av intern kommunikation och definierar det som "kommunikationsflödet mellan människor inom organisationens gränser". Forskarnas undersökning är av kvalitativ karaktär med syfte att studera betydelsen av intern kommunikation och identifiera komponenter inom den interna kommunikationen och påverkan som de tillsammans har på medarbetarnas engagemang i organisationer. Intern kommunikation ger stöd till de anställda och anses vara den främsta faktorn till engagemang i organisationen och bland anställda. Vidare är intern kommunikation en viktig aspekt i relationen mellan anställda och chefer, där anställda känner sig uppmärksammade och

upplevs vara mer delaktiga i arbetet. Kommunikation inom organisationer underhåller arbetsrelationer och är en betydande faktor för arbetsplatsens effektivitet.

I sin forskning menar Skowron (2021) att kommunikation är en väsentlig funktion för alla aktiviteter som genomförs i organisationer. Kommunikation påverkar organisationens funktion och ledning effektivt och bidrar till förbättrat samarbete mellan de anställda. Skowron redogör förhållandet mellan kommunikationsprocessen och relationerna på arbetsplatsen och menar att dessa påverkar varandra. Kommunikation bidrar till organisationens framgång och ökar arbetstillfredsställelse för anställda på företaget. Genom forskningen ville Skowron samla in så mycket information och data om hur kommunikationssystemet påverkar ledningsprocessen på respektive sjukhus i Świątchłowice, Polen. Forskaren ville även ta reda på hur kommunikationen fungerar mellan de anställda på respektive organisationsenhet. Undersökningen genomfördes kvalitativt genom en utskickad enkät.

Samtliga akademiska tidskriftsartiklar har valts på grund av att de är vetenskapligt granskade och utgår ifrån provade studier inom konflikter och konflikthantering. Artiklarna som används kan relateras till studiens syfte och bidrar till att besvara det. Tidskrifterna har delats in baserat på om deras innehåll beskriver orsaker, konflikthanterings relevans, medarbetares upplevelse, kommunikationens betydelse, vikten av chefens stöd och öppenhet. Ovan nämnda punkter är relevanta utifrån respondenternas diskussioner under intervjun. Vi är medvetna om att vissa avsnitt omfattas av fler vetenskapliga studier än andra. Detta eftersom respektive ämne har en bredare betydelse för undersökningen och därav uppmärksammas med fler studier.

## 3. Metod

### 3.1 Metodval

Studien har genomförts med ett kvalitativt tillvägagångssätt med semi strukturerade intervjuer som verktyg. Studiens fokus är medarbetarnas upplevelser av chefens roll vid konflikter och konflikthantering. Därav finns det ett behov av att genomföra studien genom en kvalitativ metod som möjliggör en djupare kunskap om vårt forskningsområde (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, s.24). Intervjuerna förhåller sig till en färdigkonstruerad

intervjuguide med frågor kopplade till studiens syfte. Semi strukturerad design har valts eftersom det gav oss som forskare kontrollen att styra samtals riktning samtidigt som deltagarna fick möjligheten att vara flexibla och dela med sig av sina erfarenheter.

Intervjuerna genomförs med 6 stycken medarbetare i olika organisationer inom detaljhandeln med ambition att få fram perspektiv och upplevelser kring konflikthantering (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014 s.150).

### 3.2 Deltagare

Studien omfattas av muntliga intervjuer med 6 stycken medarbetare från olika butiker inom detaljhandeln. Inom kvalitativa studier är ett målinriktat urval förekommande att utgå från, där forskningsfrågorna matchas med urvalet och där intervjupersonerna är relevanta för problemformuleringen (Bryman 2011, s.313ff). Alla respondenter i studien är medarbetare inom olika organisationer inom detaljhandeln eftersom undersökningen genomförs utifrån ett medarbetarperspektiv. Däremot är studiens urval inte baserad på faktorer som ålder, kön, bakgrund, anställningstid, tjänst eller erfarenhet eftersom dessa anses inte ha någon inverkan på varken forskningsfrågorna eller konflikthanteringen inom organisationerna som helhet. Deltagarna i studien bestod av 2 män och 4 kvinnor som arbetar inom detaljhandeln. De arbetar alla inom olika butiker som livsmedelsbutiker, klädbutiker, inredningsbutiker och sportbutiker.

### 3.3 Tillvägagångssätt för semistrukturerad intervju

Tillvägagångssättet för undersökningen är kvalitativa semistrukturerade intervjuer där intresset är riktat mot respondentens ståndpunkter samt att intervjun förs i olika riktningar, vilket kan bidra med kunskap om vad intervjupersonen finner relevant och viktigt utifrån den ställda frågan (Bryman 2011, s.300). Innan genomförandet av intervjuerna skapade vi en intervjuguide (se bilaga 1) med 18 stycken frågor till medarbetarna gällande bland annat deras erfarenhet av konflikter och konflikthantering. Intervjuguiden är semistrukturerad eftersom den innehöll teman och områden som var planerade, samtidigt som respondenten har stor frihet att konstruera svaren själv (Bryman 2011, s.301f). Vårt syfte med intervjun är att skapa en uppfattning kring medarbetarnas erfarenhet och kunskap kring konflikthantering. Kontakten med de potentiella intervjupersonerna inleddes genom mail där olika organisationer kontaktas i syfte att acceptera respektive förfrågan om intervju. Valet av organisationerna baserades på de butiker inom detaljhandel som var bekanta för oss tidigare

och som vi ansåg vara intressanta att undersöka. Mailet innehöll bakgrundsinformation om Personal -och Arbetslivsprogrammet på Högskolan Kristianstad, om oss som studenter och vad syfte med undersökningen är (se bilaga 2). Vidare informerades även organisationerna att alla sociokulturella och anställnings aspekter (ålder, kön, bakgrund, anställningstid, tjänst eller erfarenhet) var irrelevanta för vår studie och att studien omfattade anställda inom detaljhandeln. Avslutningsvist informerades organisationerna om materialet och dess konfidentiella behandling.

### 3.4 Genomförande av semistrukturerad intervju

Intervjuerna genomfördes digitalt via Zoom och varade i ungefär 30-45 minuter. Varje intervju spelades in under muntligt samtycke av respondenten och transkriberades därpå tillsammans med båda forsknings skribenter. Varje förutbestämd fråga ställdes i ordning med eventuella följdfrågor till deltagarna. Baserat på svaret fick vi som forskare anpassa följdfrågorna till respondenterna. Intervjuerna genomfördes enskilt med tre personer för varje forskare. Vi anser konflikter och konflikthantering vara ett ämne som kan upplevas känsligt för vissa och för att minimera risken för oro eller obekvämlighet som respondenten kan bära med sig, genomfördes intervjuerna enskilt. Innan intervjuerna informerades respondenterna om deras rättigheter att dra sig ur intervjun eller avstå från frågan.

### 3.5 Bearbetning och tolkning av material

Efter genomförandet av intervjuerna, transkriberades intervjumaterialet i ett gemensamt dokument. Varje intervjusvar av intervjupersonerna sammanställdes under respektive intervjufråga för att underlätta för oss forskare att finna likheter och samband i hela materialet. Därpå fokuserade vi på att finna mönster i den insamlade datan från intervjuerna och i samband med det delades allt in i teman, detta benämns som en tematisk analys. Det möjliggjorde identifieringen av likheter och mönster mellan de olika medarbetarnas upplevelse av konflikthantering (Willig 2013, s.79). Märkvärdiga och betydelsefulla uttryck som respondenterna använt sig av har uppmärksammats och använts som citat. En del av dessa citat har speglats tydligt i våra senare utvalda teman och satt grund för utformningen av dessa. Studien har antagit en fenomenologisk ansats med huvudsyfte att undersöka individens perspektiv av chefens roll vid konflikter och konflikthantering. Alla arbetsplatser ser olika ut och konflikter kan uppfattas olika beroende på deltagarna och vad de delar med sig av för



upplevelser. Fokus ligger på det subjektiva ur deltagarnas upplevelser och perspektiv för att ge utrymme åt flera aspekter (Willig 2013 s.252 ff).

### 3.6 Vetenskaplig litteratur

Vidare har databaser som Supersök, Academic Search Premier, Google Scholar använts för sökningen av samtliga artiklar. De använda sökorden var bland annat "Conflicts", "Conflict Management", "Employee experience", "Employees perception", "Support in conflicts", "Conflict management retail" eller "Conflict strategies". De valda artiklarna är referentgranskade och anses därmed vara trovärdiga och väl grundade för undersökningen. Utöver artiklarna har även en del akademisk litteratur via universitetsbibliotek i Lund och Malmö legat till grund för studien. Litteraturen omfattar områden som konflikter på arbetsplatsen och konflikthantering. Genom samspelet mellan artiklarna och litteraturen skapades en god teoretisk förståelse för området av konflikter och konflikthantering.

### 3.7 Forskningsetik

Studien förhåller sig till de etiska principerna kring hur man upprätthåller en god vetenskaplig kvalitet och forskningsetik enligt Vetenskapsrådets rapport "God forskningssed" (2017). De huvudsakliga etiska principerna berör information, samtycke, konfidentialitet och nyttjandekravet.

**Informationskravet** syftar på att tydliggöra för deltagarna om att de deltar i studien och vad syftet med undersökningen är.

**Samtyckeskravet** handlar om deltagarna i studien ska godkänna sitt medverkande i studien samtidigt som forskaren bör förmedla att medverkandet är helt frivilligt och att de har rätt att dra sig ur när de önskar.

**Konfidentialitetskravet** innebär på deltagarnas identitet prioriteras och skyddas, vilket kan utföras via fiktiva namn, fingerade namn eller koder så att de inte på något vis "avslöjas" för läsaren. Vidare ska även detaljer som kan härledas till deltagarna exkluderas i studien. Känsliga personliga uppgifter om deltagarna ska hanteras med försiktighet samtidigt som inga obehöriga får ta del av dem.

**Nyttjandekravet** riktar sig till materialet som samlas in från deltagarna och hur detta material hanteras av forskarna. Det är väldigt viktigt att materialet endast används till forskningsändamålet, vilket deltagarna blir informerade om.

Deltagarna i studien har blivit tillgodosedda med relevant information om studien, dess syfte samt information om vilka som kommer ta del av materialet (se bilaga 2). Innan intervjun påbörjades fick de lyssna på en kortare introduktion om syftet. I samband med det gav de sitt muntliga samtycke till deltagandet samt inspelning av intervjun. Vidare har även de personliga uppgifterna, och annat som går att identifiera dem på inte tagits med eller fingerats, för att förhindra att känslig information läcker ut och eventuellt skadar deltagarna. Vidare till nyttjandekravet, hur materialet och inspelningarna behandlas har allt endast använts till forskningen samt att alla inspelningar, transkriberingar och övrig information raderas efter studiens genomförande. Respondenterna fick även löftet om att de skulle motta den slutgiltiga versionen av studien och få ta del av allt som skrivits i den.

## 4. Resultat

### 4.1 Hur konflikter beskrivs

En konflikt definieras enligt samtliga respondenter när två, flera personer eller grupper, är oense kring ett ämne eller har olika tankar som inte fungerar ihop.

*Det är helt enkelt att man inte kommer överens med varandra, men huvudproblemet är att man inte har tar hänsyn till varandras olikheter och tankar. Därför ser jag det som extra viktigt att man egentligen respekterar varandras tankar, åsikter och ger utrymme för alla att komma fram.*

Vidare reflekterar en av respondenterna att det kan finnas olika sorters konflikter. De öppna konflikterna vars parter är medvetna om konflikten och vet vad som inte fungerar mellan dem och de 'stängda konflikterna' som konstant befinner sig mellan parterna utan att konflikten åtgärdas. Majoriteten av deltagarna beskriver att deras erfarenhet av specifika konflikter utspelar sig mellan medarbetare men att det inte nödvändigtvis behöver vara den ursprungliga anledningen till varför konflikten uppstått. En av deltagarna menar att konflikten som börjar mellan medarbetare grundar sig i chefsens ledarskap.

*Det är ju en konflikt mellan medarbetare men det grundar sig i att chefen inte har planerat bra.*

## 4.2 Orsaker till konflikter

Med hjälp av deltagarnas respons från intervjuerna skapades 12 teman som besvarar studiens syfte. De utvalda teman är samarbete, arbetsfördelning, olika ståndpunkter, ignorerande förhållningssätt, kortsiktig hantering, tillmötesgående hantering, kompromissande hantering, stöttande hantering, uteblivet stöd, samtal och kommunikation, öppenhet och opartiskt ledarskap.

### **Samarbete**

Samtliga respondenter förmedlar att samarbete är en av de faktorer som bidrar till att en konflikt uppstår. Respondenterna förklarar att det ofta inträffat situationer då en kollega behövt utföra arbete för två personer eftersom den ena inte varit villig att ta ansvar för sina egna arbetsuppgifter. En annan respondent bekräftar detta med att beskriva en konfliktsituation då arbetsuppgifterna från början var fördelade orättvist varav att en kollega fick mer arbetsbörda än den andra. När den andra kollegan bad om hjälp uppstod det en konflikt om villigheten att hjälpa till och samarbeta. Vidare beskriver respondenterna att rivalitet och tävlingsinriktat tankesätt har påverkat samarbetet mellan kollegor och bidragit till konflikt.

*När jag började var det mycket om sälj. Det är inte provisionsbaserat men de mäter det ändå i statistik, då var det mycket sånt: "Du tog min kund, det var min sälj". Nu har det väl blivit bättre gällande det men ibland upplever jag att det blir ändå så mycket utav tävling, istället för ett samarbete.*

### **Arbetsfördelning**

Samtliga respondenter förmedlar att de flesta konflikter orsakas på grund av arbetsfördelning alltså fördelningen av de uppgifter som ska utföras på arbetsplatsen.

*Det kan handla om allt, om jag ska ge några exempel... Hur schemat ska läggas upp, vem ska stå på vilken plats när, vem som ska göra vilken arbetsuppgift, vem som är bäst lämpad till att göra det, det kan vara om man säger att: "Idag putsar jag skridskor" då kanske någon annan säger: "Nej men det gör jag", och då ska de argumentera kring varför den ena ska slipa skridskorna.*

Deltagarna beskriver även att pressen att slutföra alla tilldelade uppgifter kan medföra ökad stress som resulterar i bråk och konflikter.

*Det kan oftast bli bråk om arbetsuppgifter när vi har mycket att göra och att man får en viss tidsram och då känner jag ibland att man kan inte förvänta sig att jag blir klar på en timme med en hel lista med uppgifter samtidigt som jag har kunder.*

*Just nu har jag känt att det handlar mest om arbetsfördelningen och att man kanske inte alltid hinner med alla arbetsuppgifter på den tiden man har som rollen kräver. Sen kan det bli att varje avdelning vill att man ska hjälpa dem men det går ju inte för tiden räcker aldrig till.*

Vidare beskriver respondenterna att omdelegering av arbetsuppgifter är en bidragande faktor till att konflikter uppstår. Deltagarna beskriver att det ofta inträffar att kollegor hamnar i konflikt när en känner sig överbelastad och delegerar om sina uppgifter till en annan kollega. Enligt respondenterna resulterar detta senare i bråk om vem som egentligen har mest arbetsbörda och har rätten att fördela sitt arbete.

### **Olika ståndpunkter**

Samtliga respondenter bekräftar att ursprunget till konflikter och menar att det ofta handlar om att samtliga parter har olika perspektiv och åsikter kring hur saker utförs. De olika åsikterna grundas ofta kring områden som arbetsfördelning, samarbete och kommunikation. Deltagarna uttrycker även att olika åsikter och perspektiv påverkar mycket hur arbetssättet och arbetsdagen kommer att se ut, därav försöker alla framföra sin input. En respondent förklarar att dessa meningsskiljaktigheter kan handla om allt möjligt som schema, raster och vilka saker som ska prioriteras för dagen.

*Det är ofta så att vi alla tycker olika om saker och ibland är det bra för att vi bollar ideer och utvecklas åt det bättre men ibland så leder det till konflikter som vem som har bäst åsikt, ideer eller mest befogenhet att fatta beslut.*

## **4.3 Hantering av konflikter**

### **Ignorerande förhållningssätt**

Deltagarna introducerar konfliktsituationer som enligt de inte alls hanterades av de ansvariga på arbetsplatsen, mer specifikt chefen. En person förklarar att chefen upplevdes som maktlös

och utan befogenhet att kunna ta till ordentliga åtgärder vilket gav dem ökad stress, press och känsla av ensamhet. Detta visades genom att konflikten ignoreras och inte riktigt ansågs vara tillräckligt viktig för att hanteras. Detta resulterade i att de involverade i konflikten själva ignorerade varandra och konflikten i fråga istället för att försöka lösa den. Respondenterna beskriver att de upplevde ökad stress och att det påverkade deras välmående negativt. Flera upplever att chefen har tendens att bortförklara en kollegas misstag med irrelevanta och osammanhängande anledningar - "Det är ju bara så hen är". Respondenten menar att detta visar en sort acceptans mot det dåliga beteendet. En annan respondent upplever att chefen kopplade bort sig från arbetsplatsen efter hans arbetsdag var över vilket innebar att samtal och sms ignorerades trots att det var en pågående konflikt som inte kunde lösas av medarbetare på plats. Det resulterar i att konflikten eskalerade och började samla in allt fler medarbetare. Medarbetaren framför att hen hade önskat att chefen varit ansvarsfull och ingripit direkt istället för att ignorera konflikten.

### **Kortsiktig konflikthantering**

Majoriteten upplever att konflikthanteringen var väldigt kortsiktig och inte särskilt framtidsorienterat. Respondenterna delade samma erfarenhet av att konflikter mellan medarbetare ofta leder till att en person slutar, antingen självmant eller tvångsvis på chefens begäran. Det förklaras av respondenterna att problemet aldrig löser sig helt utan blir ett ständigt återkommande problem inom organisationen. Vidare blir det mer som en avslutad konflikt och inte en löst konflikt. En respondent förklarar att denna typen av konflikthantering leder till mindre engagemang och trivsel bland kollegorna då problemen fortfarande indirekt kvarstår. En annan respondent förklarar situationen om en kollega som inte klarade av att uppfylla vad rollen krävde och istället för en konstruktiv lösning blev det en ändring av arbetstiteln. Detta förklaras som ännu en kortsiktig lösning som inte hjälper till utan istället förflyttar problemet.

*Hanteringen är ju som sagt bra i början. Man märker att hen tar åt sig problemet och försöker lösa det, men försöken räcker aldrig till. Man bör ta an en åtgärd som löser problemet för alltid, även om det innebär en större åtgärd. Att fixa något för stunden är ju inte riktigt något fix.*

Med ovanstående mening förklarar respondenten att hen kände sig chockad då en uppsägning upplevs vara en alldeles för stor åtgärd för ett problem som hade kunnat lösas genom dialog

och möte. Personen menar att uppsägningen endast är en kortsiktig lösning som inte förhindrar framtida liknande konflikter från att komma upp igen.

### **Tillmötesgående hantering**

En färre andel av deltagarna anser att de har en mer positiv erfarenhet av konflikthanteringen på deras arbetsplats. Dessa deltagare beskriver att de tycker att konflikten blev tagen på allvar av både kollegor, chef och ledning. Ett bra bemötande med chefer som såg hur seriös situationen var och ingrep direkt med åtgärder. Åtgärderna var framförallt att svara på samtal och meddelanden effektivt, och samtidigt vara mottaglig till att lyssna och förstå situationen. En av deltagarna beskriver chefen som väldigt tillgänglig och oavsett vilken tid så har chefen funnits där för en dialog.

*Ja efter arbetspasset så ringde jag chefen direkt och hen svarade samtidigt som hen försäkrade mig om att detta skulle hanteras. Vilket det gjordes då hen ringde upp den andra direkt efter.*

### **Kompromissande hantering**

Vidare betonar deltagarna att konflikterna försöker åtgärdas men att de oftast slutar med kompromisser som hanteringsmetod. Med detta menar de att konflikten inte riktigt blir löst men att det slutar med att parterna delvis får som de vill för att man ska kunna sätta konflikten åt sidan och gå vidare. En annan respondent beskriver att man alltid behöver mötas på mitten och diskutera med de involverade parterna tills man hittar en lösning som blir en form kombination av olika ideer. Deltagarna beskriver att det är chefen som tagit initiativet att försöka kompromissa med de involverade parter för att försöka få alla behov och krav någorlunda besvarade.

*Ibland har det varit så illa att ingen pratat med varandra på veckor då har chefen behövt rycka in, sätta oss ner och försökt initiera en gemensam överenskommelse som möter de flesta behoven.*

*Man försöker alltid hitta en lösning, om lösning inte hittas hittar man alltid en kompromiss och försöker sopa undan den tidigare konflikten.*

### **Stöttande hantering**

Samtliga respondenter upplever att de mottagit stöd av chefen i form av ett visat intresse och en tydlig reaktion som resulterat i olika sorters åtgärder. Respondenterna upplevde även att stöd från chefen skapade en ökad trygghet, eftersom chefen utgör en betydande roll i respondenternas vardagliga arbete. Deltagarna menade även att de upplever sin relation med chefen som positiv och betonar att chefens goda åtgärder i tidigare konflikter har ökat deras förtroende till chefen. I framtiden kommer respondenterna att söka hjälp hos sin chef eftersom de mottagit bekräftelse att deras problem behandlas seriöst och professionellt. Respondenterna upplevde en bekräftelse från chefens sida och kände inte sig ensam i situationen. Cheferna stöttade dem genom att uppmärksamma problemet och förmedla sin empati och förståelse. Genom den stöttande hanteringen upplevde respondenterna ett "Psyiskt lugn" och såg fram emot till att gå till arbetet eftersom de mottog de reaktioner de hade hoppats på.

*Det kändes som att chefen tog mig på allvar och det skapade ju en bra känsla, en känsla av trygghet. För framtida fall vet jag vart jag har hen och kommer såklart gå till hen om jag behöver hjälp igen.*

#### **Uteblivet stöd**

En färre andel upplevde att de inte mottagit något stöd av sin chef i konflikter. En respondent beskriver att konflikten resulterade i att hen avslutade sin anställning på företaget. Chef på respektive arbetsplats hade ett perspektiv av konflikten och den anställda hade ett annat, samtidigt ville ingen annan anställd välja någon av sidorna för att inte riskera dålig stämning eller relation mellan sig själv och chefen. På grund av den upplevda ensamheten och inget visat stöd chefen togs beslutet av en medarbetare att avsluta sin anställning på företaget. En annan respondent uppskattade det visade mentala stödet av kollegorna men ville gärna se samma reaktion hos sin chef.

*Jag saknade bekräftelsen från chefen om att mina känslor och tankar i situationen var befogade.*

#### **4.4 Hur en chef borde vara**

Följande stycke belyser medarbetarnas önskemål kring hur en chef bör vara och vilka aspekter som de upplever viktiga för att fortsätta sin anställning i positiv. Observera att

samtliga aspekter är endast baserade på medarbetarnas personliga önskemål. Dessa aspekter anses även grundläggande för organisationens arbete med konflikter och konflikthantering.

### **Samtal och kommunikation**

Alla respondenter uttryckte sina tankar kring kommunikationens betydelse och hur viktigt kommunikation är inom företag, och främst vid konflikter och missförstånd. En respondent påstod även att konflikter skulle hanteras lättare om det genomfördes med bra kommunikation där man förklarar och *‘Sätter ord på sina känslor’* samtidigt som chefen lyssnar och kommunicerar vad hen själv tänker. Respondenterna uttrycker att samtal i form av möten (antingen individuellt eller i grupp) tillsammans med chefen vore fördelaktigt för allas trivsel och minskad risk för konfliktens utveckling. Vidare förklarar en respondent att medarbetarsamtal med speciellt fokus på de anställda gentemot varandra vore bra för alla på arbetsplatsen. Ett medarbetarsamtal där dialogen förs kring medarbetare gentemot varandra, deras relation mellan varandra och hur de kan gemensamt förbättra arbetet. Deltagarna förmedlar även att samtal bidrar med god kommunikation mellan chef och medarbetare kan förebygga framtida utbrott av konflikter, förbättra relationen och samarbete mellan chef och anställda. Vidare menar respondenterna att möten med chef och eventuellt involverade parter förhindrar att konflikter sprids i organisationen, vilket även minskar risken för att anställda som inte är involverade att få reda på eventuellt känsliga detaljer eller skapar sina personliga uppfattningar av konflikten, som kan vara felaktiga från verkligheten.

*Det händer mycket på golvet som chefen inte ser eller får höra om sen orkar man inte gå till hen för minsta lilla men om vi med jämna mellanrum hade haft samtal så hade jag orkat ta initiativet att öppna upp mig mer och berätta.*

### **Öppenhet**

Att vara öppen eller som respondenterna beskrev *‘Open minded’*, är en chefsegenskap som ansågs viktig för de anställda. Respondenterna menar att öppenhet för konflikter skapar en bredare förståelse och bidrar även till att alla inblandade parter mottar nya perspektiv kring varandras situationer. Öppenhet för andra människor kan enligt respondenterna vara givande för att förstå vad den andra parten upplever och känner, samtidigt som de inblandade kan få möjligheten att filtrera sina tankar och känslor. Respondenterna anser att chefsrollen bör vara mer öppen för olika situationer och inneha en bredare öppenhet för olika synvinklar av



anställda. Cheferna bör enligt respondenterna ha en förståelse för situationen och samtidigt kunna ta till sig alla ståndpunkter, synvinklar och åsikter.

*Det händer ofta mycket oförutsägbara händelser på arbetsplatsen som man inte alltid har kontroll över. Det skapar mycket irritation och stress bland alla. Det är svårt för man får inte alltid förståelse över varför man kanske inte hunnit packa upp varorna eller liknande. Hade chefen velat vara mer open minded för andras situationer hade dessa oförutsägbara situationer inte påverkat oss så mycket som grupp.*

### **Opartiskhet**

Respondenterna ansåg att opartiskhet är en viktig del av konflikthantering. En av respondenterna önskar att en opartisk person närvarar vid konfliktlösning, en person som inte berör varken anställda eller chef/ledning för att kunna åstadkomma ett perspektiv från någon som inte är involverad eller insatt i konflikten eller de anställda. En annan respondent betonar att chefen bör kunna se "Båda sidor av samma mynt" och ta hänsyn till alla anställdas perspektiv och synvinklar. Vidare ansåg en respondent att konflikter mellan två kollegor skapar en komplicerad och obekväm situation eftersom hen inte vill att chefen ska välja att stå på en av kollegornas sida mer än den andra.

*Trots att cheferna inte ska ha favoriter så har de det tyvärr och då behandlas konflikter olika beroende på om den som gjort fel är chefens favorit. Allt beror liksom på statusen man har hos chef och ledning, vilket egentligen är sorgligt.*

## **5. Diskussion**

### **5.1 Orsaker till konflikter**

Baserat på ovanstående resultat kan det konstateras att det finns olika orsaker som är bidragande till konflikter inom detaljhandeln. Respondenterna förmedlade att de tre huvudsakliga orsakerna är *samarbete*, *arbetsfördelning* och *olika ståndpunkter*. Dessa tre orsaker kan kopplas ihop eftersom de alla hör samman och påverkar varandra. Egerová och Rotenbornová (2021) bekräftar med sin studie att bristande fördelning av resurser är en av huvudorsakerna till att konflikter uppstår. Vidare uppstår konflikter när medarbetare har olika uppfattningar kring innehållet av arbetsuppgiften eller hur det ska utföras. Vi kan finna en

koppling i Egerovás och Rotenbornovás studie och respondenternas olikheter kring arbetsfördelning och samarbete. Forskarna diskuterar även att olika uppfattning kring mål, attityder, värderingar kan ligga till grund för konflikter. Respondenterna har olika ståndpunkter som troligen är baserade i deras mål med arbetet, deras attityder eller värderingar kring hur arbetet bör genomföras på bästa möjliga sätt. När dessa ståndpunkter inte är överens hos två parter skapas en konflikt som även påverkar samarbetet och arbetsfördelningen i arbetsplatsen. Vidare bekräftar De Raeve *et al.* (2008) att orsaker till konflikter grundas i olika domäner. Respondenternas orsaker till konflikter kan kopplas till domän 1. *jobbinnehåll* som handlar om arbetsuppgifter, krav och eget ansvar och även domän 2. *anställningsvillkor* som handlar om arbetsschemat, arbetstider eller arbetsfördelningen.

Tidigare forskning av Khan, K. Hussainy och Iqbal (2016) visar att de flesta arbetsplatskonflikter uppstår på grund av olikheter mellan individer. De menar att det är svårt att undvika sådana konflikter då arbetsplatser oftast består av olika sorters människor med olika bakgrunder, tankar och ideer. Mycket av det respondenterna uttryckte visade att deras olika åsikter påverkar arbetsfördelningen eftersom de anställda vill jobba på olika avdelningar med olika arbetsuppgifter, som i sin tur påverkar samarbetet, dels relationerna mellan dem och även det fysiska samarbetet eftersom de anställda inte kan samarbeta om de befinner sig på olika avdelningar. Dessa faktorer bildar ett negativt kretslopp i de anställdas arbete där allt har sitt ursprung i deras olika ståndpunkter. Respondenterna nämner att konflikter orsakas av oeniga diskussioner kring hur arbetsuppgifter ska genomföras och att dessa ofta resulterar i konflikter. För att förbättra denna miljö och minska risken för konflikter vore det fördelaktigt för företagen att skapa en miljö med utrymme för öppna diskussioner kring konflikter där anställdas olika ståndpunkter vågar ifrågasättas och diskuteras (Robjin *et al.* 2019).

## 5.2 Hantering av konflikter

Samtliga deltagare beskrev chefens konflikthantering utifrån olika förhållningssätt: Ignorerande förhållningssätt, kortsiktig hantering, tillmötesgående hantering, kompromissande hantering, stöttande hantering samt uteblivet stöd. Dessa förhållningssätt relaterar vi till Moisoglou *et al.* (2014) studie kring de fem konflikthanteringmetoderna, konkurrens, samarbete, kompromiss, undvikande och anpassning. Respondenterna beskrev att rivalitet och tävlingsinriktat tankesätt har påverkat samarbetet mellan kollegor och bidragit

till konflikter. Vi ser ett samband mellan detta tankesätt och konflikthanteringsmetoden *konkurrens* eftersom resultatet förblir en vinst eller en förlust. Den ena parten vinner på den andras bekostnad där skillnaden mellan vinnare och förlorare är tydlig. Detta relaterar vi vidare till Römer *et al.* (2012) som förklarar det *tvingande* förhållningssättet och menar att medarbetare upplever högre stress i konfliktsituationer som chefen löser genom tvång. Detta förhållningssätt innebär att chefen endast tar beslut baserat på sitt egna tycke och behov, utan att observera vad de involverade parterna behöver. Detta leder till att medarbetarna upplever att de förlorar sin kontroll. Römer *et al.* (2012) påstående överensstämmer med Moisoglou *et al.* (2014) beskrivning av konkurrens och känslan av förlust.

Respondenterna som upplevde det *ignorerande* förhållningssättet förklarade sina chefer som otillgängliga och deras konflikthantering som ignorerande med bortförklaringar. Vidare upplevde deltagarna dem som okontaktbara via telefon och meddelanden. Moisoglou *et al.* (2014) förklarar denna hanteringsstil som undvikande eftersom den ena parten undviker konfrontation och lämnar konflikten outredd. Vid undvikande hanteringsmetod blir konflikten aldrig löst och riskerar att komma upp i en annan situation. Samtidigt menar Römer *et al.* (2012) att undvikande konflikthantering från chefer bidrar till att stressnivån ökar för medarbetare som är involverade i konflikter om arbetsfördelning. Respondenterna bekräftar detta påstående i intervjuerna med att chefen ignorerar konflikten, inte lägger fokus på att lösa den och istället kommer med bortförklaringar som medarbetarna förväntas acceptera. Detta menar de uppfattas som att chefen är maktlös, vilket resulterar i ökad stress och press gällande konfliktsituationen eftersom att de känner sig ensamma i det. Likaså kan konflikthanteringen som respondenterna nämner som *kortsiktig konflikthantering* kopplas till den undvikande konflikthanteringsstilen eftersom att majoriteten av deltagarna upplevde att deras konflikter löstes endast för stunden och att den kortsiktiga lösningen inte förhindrar konflikten från att återkomma i framtiden. Studien av A. Seidu, A. Oteng och Adam (2016) intygar att majoriteten av deltagarna (60%) hade en negativ upplevelse av konflikter och hur de hanteras inom organisationen. 18,3 % av deltagarna i studien upplevde att konflikthanteringen var undvikande och inte löste konflikten.

Tillmötesgående konflikthantering var en annan form av konflikthantering som respondenterna upplevde på sina arbetsplatser. Denna hantering beskrivs positivt och att konflikten blev tagen på allvar av chef och ledning. Åtgärderna som togs an var bland annat effektiva svar på samtal och meddelanden samt chefens mottagliga bemötande av den

anställda och konflikten. Denna hanteringsstil relateras till den samarbetande stilen som innebär att de involverade parterna båda har agendan att lösa konflikten och är villiga att arbeta tillsammans för att lyckas med det via dialog och samverkan (Moisoglou *et al.* 2014).

Många av deltagarnas konflikter försöker åtgärdas men slutar ofta med en kompromiss som hanteringsmetod. Konflikten löses inte utan parterna kommer överens om en gemensam lösning som till en viss del fungerar för dem båda. Undersökningen av A. Seidu, Oteng och Adam (2016) som studerade medarbetares upplevelser, visade att den kompromissande strategi var den andra mest använda vid konflikter (21,7%). Utifrån Moisoglou *et al.* (2014) innebär kompromissande en förhandling av lösning som kommer vara accepterad av båda sidor men som inte fullständigt tillfredsställer någon. Samtidigt är organisationer komplexa, av denna anledning anser vi inte att endast en hanteringsmetod innebär svaret på lösningen. Det verkliga arbetslivet är oförutsägbart och kan omfattas av situationer som kräver mer än ett perspektiv. Därav kan även "anpassning" som hanteringsmetod (Moisoglou *et al.* 2014) kopplas till konflikter vars parter inte hittar en gemensam lösning och där den ena parten ignorerar sina ståndpunkter och anpassar sig till den andra.

Respondenterna beskriver deras upplevelse av stödet de mottagit från organisationen vid konflikter som stöd av chef eller inget stöd alls. En av respondenterna har inte mottagit stöd, vilket gjorde att hen avslutade sin anställning. M. Corts *et al.* (2011) betonar vikten av det sociala stödet från chefer under pågående arbetsplatskonflikter. Stöttande arbetsplatser resulterade i ökad tillfredsställelse för de anställda. Respondenten fick inget mottaget stöd, vilket bekräftar studie om att brist på stöd resulterar i minskad trivsel. Vidare förklarade en andel av deltagarna att de inte mottagit stöd från chef och ledning. Respondenterna beskriver att de kände ett behov av att få mer stöd och stöttning i konfliktsituationerna av sin chef och att det hade givit dem en ökad trygghet. M. Corts *et al.* (2011) betonar vikten av chefs stöd i relationskonflikter bland medarbetare. Det förklarar varför deltagarna fortfarande kände ett behov av chefs stöd trots att de redan fått stöttning av kollegor och andra medarbetare.

### 5.3 Hur en chef borde vara

Följande stycke belyser medarbetarnas önskemål kring hur en chef bör vara och vilka aspekter som de upplever viktiga för att fortsätta sin anställning i positiv. Dessa aspekter är

samtal och kommunikation, öppenhet, opartiskhet och stöd. Till skillnad från föregående del 4.4 omfattar detta stycke även vår egna analyserande tolkning av aspekterna.

Respondenterna anser att samtal och kommunikation är ett viktigt verktyg inom konflikthantering. Det minskar uppkomsten av konflikter samt förbättrar hanteringen av redan befintliga konflikter. Enligt respondenterna bör konfliktsituationer hanteras genom regelbundna samtal med involverade kollegor och chef. Oosterhuis, Van der Vaart och Molleman (2012) tillsammans med Skowron (2021) och Vora och K.Patra (2017) bekräftar respondenternas tankar kring behovet av kommunikation vid konflikter. Intern kommunikation är en viktig aspekt i relationen mellan anställda och chefer, där anställda känner sig uppmärksammade och upplevs vara mer delaktiga i arbetet. Vidare menar Oosterhuis, Van der Vaart och Molleman (2012) att kommunikationens roll är bidragande till förtroende, tillfredsställelse och förbättrade relationer inom organisationer. Dessutom bidrar kommunikation till organisationens framgång och ökar arbetstillfredsställelse för anställda på företaget (Skowron 2021). Vi anser att ovanstående aspekter kring samtal och förståelse har sin grund i organisationens kommunikation. Om chefernas kommunikation förbättras, kommer aspekten om samtal förändras positivt. Vi tror att regelbundet arbete kring organisationens kommunikation kan utveckla anställdas och chefernas förståelse och sätt att agera i konfliktsituationer.

Enligt respondenterna bör cheferna vara öppna för olika situationer och bemöta alla synvinklar och perspektiv ut inom organisationen. De anser att öppenhet kan vara givande för att öka sin förståelse kring vad den andra parten känner och upplever. Cheferna bör kunna ta hänsyn till allas perspektiv och synvinklar. Studien av Fotohabadi och Kelly (2018) bekräftar respondenternas tankar kring öppenhet och menar att chefer som har förmågan att se på konflikter och olika konfliktsituationer bidrar till positiva utfall för de anställda och organisationen. Chefens öppenhet och inställning påverkar hans förmåga att se på situationer och på det viset kan konflikter förebyggas och hanteras bättre. Vi tror inte att öppenhet kan motverka konflikter helt men vi tror att det kan bidra till ett bättre och välkomnande klimat för de redan befintliga anställda och även nyanställda. Chefens öppenhet kan även påverka anställda och få dem att även vara mer öppna mot varandra, vilket kan förhindra konflikter kring exempelvis arbetsfördelning och motverka tidigare nämnda orsaker till konflikter.

Vidare förklarar respondenterna att opartiskhet är en viktig egenskap som de önskar att chefen innehar vid konflikthantering. Respondenterna belyser vikten av opartiskhet från cheferna eftersom favorisering av medarbetare är förekommande på arbetsplatserna. Därav hade det enligt respondenterna varit önskvärt att ha en medlare som inte är involverad i situationen. Vi anser att det finns ett samband mellan opartiskhet och den tidigare diskussionen kring öppenhet. Om en chef är öppen för anställdas situationer och perspektiv, minskar sannolikheten för att vara opartisk och risken för att välja specifika medarbetare och favorisera dem. Kalter, Bollen och Euwema (2018) förklarar att en tredje extern aktör är fördelaktigt för organisationer och dess konflikthantering eftersom medlare kan stötta och hantera de genom att hålla sig opartisk då hen inte har någon koppling till arbetsplatsen. Detta innebär att lösningarna blir mer rättvis och att medlaren vågar konfrontera parter utan att favorisera någon.

Utifrån medarbetarnas upplevelse av chefens konflikthantering kunde vi identifiera att en del av de saknade stöd från sin chef och önskade att de hade kunnat få mer. Respondenterna förmedlade att de saknade stöd i form av mentalt stöd, bekräftelse av känslor och upplevde ensamhet i konfliktsituationen. Respondenterna berättade att chefens stöd kunde förändrat konfliktens utfall genom att färre hade avslutat sin anställning. Samtliga respondenter som mottagit stöd från sina chefer upplevde ökad trygghet på arbetsplatsen och betonade den positiva relationen mellan dem och sin chef. Dessa chefer stöttade dem genom att uppmärksamma problemet och förmedla sin empati. Detta bekräftar att stöd på arbetsplatser är en betydande faktor för medarbetarna. De anställda som blev stöttade av sina chefer redogjorde positiva effekter (ökad trygghet eller positiv relation med chefen) som förbättrade deras vardagliga arbete. Samtidigt finner vi effekter (uteblivet mentalt stöd och bekräftelse eller känsla av ensamhet) som försämrade det vardagliga arbetet hos medarbetarna som inte mottog något stöd från sin chef. Enligt tidigare diskussion under 5.2 kring stöd som en hanteringsmetod, finner vi ett samband mellan chefens stöd och medarbetarnas arbetstillfredsställelse (M. Corts *et al.* 2011). Vidare påstår Caesens *et al.* (2018) att gemenskapen och samhörigheten på arbetsplatsen påverkas om chefer bryr sig om sina anställda och uppmärksammar deras mående samt arbetsinsats. När chefen uppmärksammar och uppskattar sina anställda leder det till ett ökat engagemang, förbättrad prestation och bättre samarbete vilket kan minska antalet konflikter. Vi finner en koppling mellan Caesens *et al.* (2018) påstående och M. Corts *et al.* (2011) eftersom att mängden stöd, uppmärksamhet och uppskattning som medarbetare får av sin chef vid konflikter påverkar

arbetstillfredsställelsen. Vi tror att en stöttande arbetsplats ger lägre upphov till konflikter och ökar prestationen hos anställda.

## 6. Slutsats

Sammanfattningsvis visar studien vilka orsaker som är bidragande till att konflikter inom detaljhandeln uppstår. Utifrån mottagen respons från deltagarna har vi identifierat fyra stycken konflikthanteringsmetoder och en metod som uteblivet stöd. Beroende på mängden av mottagen stöd, har vi funnit olika typer av negativa såväl som positiva organisatoriska konsekvenser som påverkar företagen, bland annat uppsägningar, förändrad arbetstrivsel, ökad trygghet eller ökad bekvämlighet i gruppen. Vidare fann vi att medarbetarna värdesätter kommunikation och samtal med chef och involverade parter i konfliktsituationer. Öppenhet var en ytterligare viktig faktor för medarbetare inom konflikter och konflikthantering. Respondenterna betonar vikten av en god kommunikation både för att förhindra nya uppkomma konflikter men även för att hantera pågående konflikter och missförstånd. Slutligen poängteras vikten av opartiskhet i företaget och betydelsen av en opartisk chef.

## 7. Vårt bidrag

Med denna studie är vår förhoppning att tillgodose chefer, anställda och allmänt organisationer med information om vad konflikter orsakas av samt vilka effekter, såväl positiva som negativa, det medför i organisationen. Vidare är vår ambition att studien framför medarbetares upplevelse av konflikthantering inom detaljhandeln och på det viset tilldela organisationer en bild av vad medarbetare behöver för att få sina behov på arbetsplatsen bevarade. Genom en ökad förståelse kring konflikter och konflikthantering kan företag reducera de destruktiva konflikterna i företaget. Detta kan bidra till förbättrad samarbete och relationer mellan anställda. Om anställda trivs på arbetsplatsen och bland sina kollegor kommer de troligen att utföra arbetet bättre och dessutom stanna längre inom företaget. På lång sikt kan företag minska sin personalomsättning eftersom de reducerar uppsägningar och avsked genomförda på grund av konflikter.

## 8. Fortsatt forskning

För att skapa en fullständig förståelse kring konflikter och konflikthantering inom detaljhandeln behövs en bredare forskning än medarbetarens perspektiv. Detaljhandeln är ett stort område med olika anställningar och ansvarsområden som ständigt utvecklas och förnyas. Till framtidens forskning skulle vi vilja utmana oss själva såväl som andra forskare i samhället och föreslå en fördjupad forskning kring konflikter och konflikthantering i detaljhandeln från chefernas perspektiv. Chefens perspektiv kan utveckla studien och bidra med nya vinklar och hanteringsmetoder. Samtidigt är vi övertygade om att denna typen av studie kan vara fördelaktig för medarbetare och deras förståelse kring varför chefer agerar som de gör. Vi tror på detta forskningsområde och att det kan medföra kunskap och insikt kring konflikter och konflikthantering för såväl anställda inom detaljhandeln, såväl som utomstående aktörer.



# Referenslista

Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöstatistik, rapport 2014:3. Från:

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/dolda-faror-i-arbetsmiljon/#nr5>. (Hämtad: 2022-03-06).

Awini Seidu, Peter., Oteng Asorh, Phyllis., & Adam, Hafiz. 2016. Assessing Employees' Perception of Conflict Management in the Banking Industry - A Survey of Selected Banks in Sekondi-Takoradi Metropolis of Ghana. *Journal of Resources Development and Management*, 21, 65-72.

Bergman, A. & Ivarsson, L. 2010. *Tillgänglighet för arbetsgivare, familj och kund: En utmaning för handeln som arbetsplats*. Karlstad University Studies, 2010:27. Karlstad: Karlstad University.

Bradford, Kevin D., Stringfellow, Anne., Weitz, Barton A. 2004. Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing* 80, 181-195.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Brännström, Sara (2018) Svenska dagbladet näringsliv. Arbetsplatserna där det bråkas mest  
Från: <https://www.svd.se/a/EWbgn5/har-ar-arbetsplatserna-dar-det-brakas-mest> (Hämtad: 2023-03-15).

Caesens, Gaëtane., Stinglhamber, Florence., Demoulin, Stéphanie., De Wilde, Matthias., & Mierop, Adrien. 2019. Perceived Organizational Support and Workplace Conflict: The Mediating Role of Failure-Related Trust. *Frontiers in Psychology*, 9(2704), 1-13.

Ellmin, Roger (1992). *Att hantera konflikter på jobbet: [orsaker, förlopp, konsekvenser, åtgärder]*. 1. uppl. Solna: Almqvist & Wikse.

Egerová, Dana., & Rotenbornová, Lucie., 2021. Towards understanding of workplace conflict: An examination into causes and conflict management strategies. *Problems of management in the 21st century*, 16(1), 7-18.

Esmark, Carol L. & Stephanie M, Noble., 2016. Bad behavior and conflict in retailing spaces: Nine suggestions to ease tensions. *Business Horizons*, 59(1), 95-104.

Fotohabadi, Mark., & Kelly, Louise. 2018. Making conflict work: Authentic leadership and reactive and reflective management styles. *Journal of General Management*, 43(2), 70-78.

Fredriksson, Kersin & Selén, Jan. 2005. Hot och våld i arbetslivet. Statistiska Centralbyrån. Från:<https://www.scb.se/contentassets/b1ae4493ffd1404987a4d32cbf213ae5/hot-och-vald-i-arbetslivet.pdf>. (Hämtad 2022-03-06).

Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon & Nilsson, Marco. 2014. *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 upplagan. Malmö: Gleerup (205 s).

Kalten, Meriem., Bollen, Katalien., & Euwema, Martin. 2018. The Long-Term Effectiveness of Mediating Workplace Conflicts. *Negotiation Journal*, 34(3), 243-265.

Khan Kamran, Syed Karamatullah Hussainy & Yumna Iqbal. 2017. Causes, Effects, and Remedies in Conflict Management. *The South East Asian Journal of Management*, 10(2), 152-172.

Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1996). *Om konflikter: hemma och på jobbet*. Stockholm: Natur och kultur.

Martínez-Corts, Inés., Boz, Marina., Medina, Francisco J., Benítez, Miriam & Munduate, Lourdes. 2011. Coping with Interpersonal Conflict at Work in Small Business: The Moderating Role of Supervisor and Co-Worker Support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 117-129.

Moisoglou, Ioannis., Panagiotis, Prezerakos., Galanis, Peter., Siskiu, Olga., Maniadakis Nikolaos, & Kaitelidou, Dafni. 2014. Conflict Management in a Greek Public Hospital: Collaboration or Avoidance?. *International Journal of Caring Sciences*, 7, 75-83.

Nationalencyklopedin, konflikt. 2023

Från: <http://www.ne.se.ezproxy.its.uu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/konflikt>  
(Hämtad 2022-03-09).

Nationalencyklopedin, kommunikation 2023

Från: <http://www-ne-se.ezproxy.hkr.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kommunikation>  
(Hämtad 2023-03-10)

Oore, D. Gilin, Leiter, M. P., & LeBlanc, D. E. 2015. Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 56(3), 301–310.

Oosterhuis Marian, van der Vaart Taco & Molleman Eric. 2012. The value of upstream recognition of goals in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 582–595.

Oxford Reference, Harris John and White Vicky (2018). A Dictionary of Social Work and Social Care. 2 ed. Oxford Universitypress  
<https://www-oxfordreference-com.ezproxy.hkr.se/display/10.1093/acref/9780198796688.001.0001/acref-9780198796688> (Hämtad 2023-03-10).

Parvaresh-Masoud, Mohammad, Ali Cheraghi, Mohammad. & Imanipour, Masoomeh. 2021. Workplace interpersonal conflict in prehospital emergency: Concept analysis. *Journal of Education and Health Promotion*, 10, 1-8.

De Raeve, Lore, WH Jansen, Nicole, A van den Brandt, Piet, Vasse, Rineke M, Ijmert Kant. 2008. Risk factors for interpersonal conflicts at work. *Scand J Work Environ Health*, 34(2), 96–106.

Robijn, Wouter, Euwema, Martin. C., Wilmar B. Schaufeli, & Deprez, Jana. 2020. Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373-388.

Römer, Moritz; Rispens, Sonja; Giebels, Ellen; Euwema, Martin C. 2012. A Helping Hand? The Moderating Role of Leaders' Conflict Management Behavior on the Conflict-Stress Relationship of Employees. *Negotiation Journal*. 28, 253-277.

Skowron, Krzysztof. 2021. Impact of the communication system of the management process on a selected powiat hospital. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, 3(55), 149-161.

Statistiska Centralbyrån 2018. Hot och våld i arbetet har mer än fördubblats  
Från: <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/levnadsforhallanden/levnadsforhallanden/undersokningarna-av-levnadsforhallanden-ulf-silc/pong/statistiknyhet/undersokningarna-av-levnadsforhallanden-ulfsilc6/> (Hämtad 2023-03-15).

Vetenskapsrådet. 2017. God forskningssed. Stockholm: Vetenskapsrådet (82 s). Från: [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf) (Hämtad: 2023-01-30).

Vora, N. & Patra, Raj. 2017. Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 8(2). 28-37.

Willig, Carla 2013. *Introducing qualitative research in psychology*. 3. ed. Maidenhead: McGraw Hill Education, Open University Press.

# Bilagor

## Bilaga 1: Intervjuguide

1. Vilka är dina vardagliga arbetsuppgifter?
2. På vilket sätt har du kontakt med dina kollegor och hur ofta har kontakt med dem?
3. Hur har du upplevt din tid på organisationen?
4. Vad är en konflikt för dig, hur definierar du det?
5. Vad upplever du att de flesta konflikter på din arbetsplats handlar om?

### **Konflikthantering utifrån medarbetarperspektiv**

6. Har du erfarenhet av konflikt på din arbetsplats? Du behöver själv inte ha varit inblandad personligen. Berätta om förloppet början till slut.
7. Hur länge pågick konflikten och hur lång tid tog det tills chefen blev involverad?
  - Vad gjorde chefen?
  - Var det fler aktörer än chefen som var involverade? Vad gjorde de?
8. Blev konflikten löst?
  - Vid nej svar: Vad hände? (Blev den ignorerad? → ‘‘Sopad under mattan’’)
  - Hur kände du?
  - Vad tänkte du?
9. Hur upplevde du att den närmsta chef hanterade konflikten?
10. Vem vänder du dig till först vid en uppkommen konflikt?
11. Fick du stöd av din arbetsplats i denna konflikt?
12. Vilken roll hade du i denna konflikten?
13. Upplever du att du fick ta mer ansvar än vad som ingår i din tjänst? Fick du medla i konflikten?
14. Kan du beskriva en konflikt som enligt dig hanterades bra av din chef?
15. Kan du beskriva en konfliktsituation där din chef kunde agerat annorlunda? Hur isåfall?
16. Vad upplever du som svårast med din roll gällande konflikter och konflikthantering?
17. Vad upplever du som viktigast med din roll gällande konflikter och konflikthantering?

## Övrigt

18. Finns det något du skulle vilja tillägga kring konflikthanteringen? Några önskemål eller ideal som du hade önskat?

## Bilaga 2: Utskicket till organisationerna

‘‘Hej!

Vi är två studenter från Högskolan Kristianstad som går på sista terminen på Personal- och Arbetslivsprogrammet. Jag, Wiktoria Szubert tillsammans med min forskningspartner, Leila Husic, genomför tillsammans vårt examensarbete och söker därför deltagare till vår empiriska undersökning.

Vi är intresserade av att undersöka konflikthantering inom detaljhandeln utifrån ett medarbetarperspektiv. Av denna anledning söker vi anställda inom detaljhandeln som kan tänka sig att ställa upp på en kort intervju. Det finns inga krav på de anställda så som ålder, kön, erfarenhet, anställningstid, bakgrund eller liknande. Alla är varmt välkomna. Allt material kommer naturligtvis att behandlas konfidentiellt.

Har \*namn på företaget\* anställda som kan tänka dig att ställa upp på en intervju? Tycker du/ni detta låter intressant eller önskar mer information? Återkom gärna så berättar vi mer!

Vi ser fram emot att höra från er!

/Wiktoria Szubert & Leila Husic’’