



GÖTEBORGS UNIVERSITET

”Man får de konflikter man förtjänar”
En intervjuundersökning om rektorers ansvarsroll vid
arbetsplatskonflikter

Simon Eksmo & Desirée Samnell

LAU395

Handledare: Anneline Sander

Examinator: Sabina Holstein-Beck

Rapportnummer: VT14-2480-12



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Abstract

Examensarbete inom Lärarprogrammet LP01

Titel: ”Man får de konflikter man förtjänar” En intervjuundersökning om rektorers ansvarsroll vid arbetsplatskonflikter

Författare: Simon Eksmo & Desirée Samnell

Termin och år: VT 2014

Kursansvarig institution: Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Handledare: Anneline Sander

Examinator: Sabina Holstein-Beck

Rapportnummer: VT14-2480-12

Nyckelord: Konflikt, konflikthantering, ledarskap, ansvarsroll, rektor

Syftet med undersökningen är att tydliggöra tendenser av rektorers uppfattning kring sin ansvarsroll vid konflikt-situationer på arbetsplatsen (gymnasieskolan) där de agerar tredjeparter. Frågeställningen är: *Hur ser gymnasie-rektorer på sitt ansvar och sina möjligheter i rollen som ledare och tredjepart vid arbetsplatskonflikter?* Materialet utgörs av nio semistrukturerade intervjuer med gymnasierektorer i Västsverige. Intervjumaterialet har sammanställts genom tematisk analys utifrån skillnader och likheter i utsagorna. Resultatet visar bl.a. att rektorerna upplever sitt ansvar vid konflikter som stort. Rektorerna upplever också en diskrepans i hur de förväntas agera och hur de själva vill agera. Med andra ord vilket ansvar de upplever att de förväntas ta respektive vill ta vid konfliktsituationer. Rektorerna vill framförallt vara professionellt objektiva, tydliga och förtroendeingivande. En möjlighet rektorerna ser i sin roll är att använda sig av maktstrategier i sitt konflikthanterande exempelvis genom att sätta ner foten eller tillkalla extern hjälp om det blir nödvändigt. Undersökningen ger förståelse kring hur konflikthantering kan fungera på skolan som arbetsplats. Det ger även en inblick i arbetsledarens dvs. rektorns uppfattning om sin ansvarsroll vid konfliktsituationer. För oss, som för andra gymnasielärare, uppenbarar resultatet att diskrepansen i förväntningarna på ansvarsroller rektorer och lärare emellan är en aspekt som onekligen bör tas i beaktande vid konflikthantering.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga rektorer som ställt upp och deltagit i våra intervjuer. Utan er hade vi inte kunnat genomföra undersökningen. Vi vill också tacka vår handledare Anneline Sander som har bidragit med goda råd och stöttning under arbetets gång.

Göteborg, 2014-05-26

Simon Eksmo & Desirée Samnell

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Syfte och frågeställningar	1
1.2. Motiv.....	2
2. Centrala begrepp	3
2.1. Konflikt.....	3
2.1.1. Konflikttyper	3
2.2. Konflikthantering.....	4
3. Tidigare forskning och teori	4
3.1. Tidigare undersökningar	5
3.1.1. Ledarskap och ansvarsroll	5
3.1.2. Konflikter och konflikthantering.....	6
3.2. Teori.....	7
3.2.1. ABC-modellen	8
3.2.2. Glasls eskalationstrappa	9
3.2.3. FIRO-modellen.....	9
3.2.4. Transaktionsanalys	10
3.2.5. TDR och ADR.....	10
3.2.6. Konflikthanteringsstrategier.....	10
4. Material och metod	11
4.1. Material.....	11
4.2. Metod	12
4.3. Genomförande.....	12
5. Resultat	13
5.1. Respondenterna.....	13
5.2. Utbildning och arbetslivserfarenhet.....	14
5.3. Konflikter, konflikthantering, ledarskap och ansvarsroll.....	14
5.3.1. Respondent 1 (kvinna, 50 år)	14
5.3.2. Respondent 2 (kvinna, 64 år)	15
5.3.3. Respondent 3 (kvinna, 63 år)	16
5.3.4. Respondent 4 (man, 49 år)	17
5.3.5. Respondent 5 (man, 38 år)	18
5.3.6. Respondent 6 (man, 53 år)	18
5.3.7. Respondent 7 (kvinna, 38 år)	19
5.3.8. Respondent 8 (kvinna, 49 år)	20
5.3.9. Respondent 9 (man, 50 år)	21
6. Analys	21
6.1. Konfliktorsaker	22
6.1.1. Relationskonflikter	22
6.1.2. Individkonflikter.....	22

6.1.3. Systemkonflikter	23
6.2. Konflikthantering	23
6.2.1. Organisering	23
6.2.2. Samtal och dialog	25
6.2.3. Makt	25
6.2.4. Förebyggande arbete	26
6.3. Ledarskap och ansvarsroll	27
6.3.1. Objektivitet	27
6.3.2. Makt	28
6.3.3. Trygghet	29
6.3.4. Närvaro	29
7. Avslutande diskussion	30
8. Slutsatser	32
9. Litteraturförteckning	34

Bilagor

Bilaga 1: Missivbrev

Bilaga 2: Intervjuguide

Tabellförteckning

Tabell 1: Respondenternas kön och ålder	13
--	----

Figurförteckning

Figur 1: Konfliktriangeln	8
Figur 2: Glasls eskalationstrappa	9

1. Inledning

Skolan är på många sätt en unik arbetsplats, en arbetsplats som alla människor har en relation till och som får mycket uppmärksamhet i politik och media. Samtidigt är den en arbetsplats precis som alla andra, en inrättning där människor möts och där konflikt-situationer uppstår mellan individer och grupper. Arbetsmiljöverkets statistiska rapport om arbetsmiljön visar att 32 % av undersökningsdeltagarna¹ har varit i konflikt med medarbetare under de senaste 12 månaderna (Arbetsmiljöverket, *Arbetsmiljön 2011*, 2012:40).

Såväl i skolan som i övriga livet menar forskare att konflikter ska ses som en normal del av vardagen. De menar att hantera konflikter därför torde ses som en del av att hantera livet. Framförallt sitt eget men också andras (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Hakvoort & Friberg, 2012).

Konflikter i skolan kan uppstå på flera plan, inte minst mellan lärare. Oklarhet och missnöje gentemot rektorers ansvarstagande, vid sådana konflikter, är något vi uppfattat hos lärare vi mött under lärarutbildningens verksamhetsförlagda utbildning (VFU). De lärare vi mött vill att rektorerna engagerar sig mer i konflikter² som uppstår och att de inte lämnar lärarna ensamma i konflikthanteringsprocessen. Upplevelsen av rektorers bristande engagemang vid konfliktsituationer utgör alltså ett av motiven till föreliggande undersökning. I första hand fokuserar undersökningen på rektorers ansvarsroll vid konflikter där de agerar tredjepart. Totalt har nio rektorer i Västsverige intervjuats.

Undersökningen förefaller att ligga väl i tiden ur ett nationellt perspektiv. Regeringen tillsatte 11 april 2014 en utredning som bl.a. ska kartlägga rektorernas arbetssituation samt redogöra för vilka förutsättningar huvudmännen ger rektorerna att utöva sitt ledarskap (www.regeringen.se). Drygt hälften, 55 %, av landets rektorer har övervägt att lämna sitt uppdrag det senaste året, vilket är en tydlig indikation på att de upplever sin arbetssituation som ohållbar (www.lararforbundet.se). En indikation som till stor del har föranlett föreliggande undersökning då vi undrar om rektorer anser sig ha utrymme att agera engagerat, objektivt och beslutsfattande i konfliktsituationer. Aspekterna kan påverka oss såväl som andra gymnasielärare.

1.1. Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen är att tydliggöra tendenser av gymnasiektorers uppfattning kring sin ansvarsroll vid konfliktsituationer på arbetsplatsen, dvs. då rektorerna inte själva utgör parter i konflikterna utan agerar tredjepart. Huvudfrågeställningen som undersökningen ämnar besvara är: *Hur ser gymnasiektorer på sitt ansvar och sina*

¹ Urvalet består av sysselsatta 16–64 år (Arbetsmiljöverket, *Arbetsmiljön 2011*, 2012:23).

² Konflikter med utgångspunkt i meningsskiljaktigheter i pedagogiska visioner.

möjligheter i rollen som ledare och tredjepart vid arbetsplatskonflikter? För att nå ett nyanserat svar på frågeställningen undersöks även hur rektorerna agerar vid olika konfliktsituationer, samt huruvida de upplever att det finns en diskrepans mellan medarbetarnas förväntningar på deras engagemang vid arbetsplatskonflikter och det egna agerandet. Möjligen råder en diskrepans mellan rektorernas upplevda förväntningar från medarbetarna och de egna förväntningarna på engagemang och ansvar vid konfliktsituationer.

1.2. Motiv

Motivet för föreliggande undersökning grundas i lagar och styrdokument bl.a. Skollagen, Arbetsmiljölagen, Diskrimineringslagen samt LGY11. I första hand på grund av att det är dessa som rektorer har att förhålla sig till i sin rektorsroll. Hänvisningar till styrdokument och lagar syftar fortsättningsvis på ovan nämnda LGY11, Skollagen 2010:800, Arbetsmiljölagen 1977:1160 och Diskrimineringslagen 2008:567.

Skolenhetens pedagogiska arbete ska ledas och samordnas av en rektor (Skollagen, 2010:800, kap.2 § 9). Har lärarna svårigheter med samarbetet på grund av olika pedagogiska visioner är det rektors ansvar att samordna dessa. Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation men får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid skolenheten med tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter (Skollagen 2010:800, kap. 2 § 10).

Arbetsgivare och arbetstagare (i skolvärlden rektorn och lärarna) ska samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Arbetsgivaren, dvs. rektorn ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö (Arbetsmiljölagen 1977:1160, kap. 3, § 1a, § 2a, § 4). Arbetsgivaren ska också vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för trakasserier eller repressalier³ (Diskrimineringslagen, 2008:567 § 6).

Enligt LGY11 (Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen) ska skolan främja förståelse för andra människor och förmåga till inlevelse (Skolverket, 2011). Alla som arbetar i skolan, inklusive rektorn, ska därmed samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande och ta ansvar för den sociala, kulturella och fysiska skolmiljön. Ingen i skolan ska utsättas för diskriminering. Alla tendenser till diskriminering eller kränkande behandling ska aktivt motverkas. Alla som arbetar i skolan ska därmed vidta nödvändiga åtgärder för att motverka, förebygga och förhindra alla former av diskriminering, trakasserier och kränkande behandling (Skolverket, 2011:5ff).

³ Trakasserier eller repressalier som har samband med kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, eller för sexuella trakasserier (Diskrimineringslagen, 2008:567 § 6).

2. Centrala begrepp

I detta avsnitt förtydligas två begrepp som är centrala för undersökningen, *konflikt* och *konflikthantering*. Avsnittet fungerar i första hand som en ansats för efterföljande avsnitt där tidigare forskning och teori inom området presenteras.

2.1. Konflikt

Begreppet konflikt kommer från latinets *conflictus* och betyder sammanstötning. Konflikter förklaras som motsättningar, bl.a. i form av strider mellan människors åsikter och intressen, som kräver lösningar (NE; SAOB).

Konflikter uppstår när en eller flera parter har önskemål som de inte är villiga att släppa och upplever att någon annan blockerar dem från att tillgodose dessa önskemål, exempelvis på grund av oförenlighet i önskemålen. När blockeringen av viktiga önskemål, eller tillvägagångssättet att nå dem, kvarstår väcks frustration som driver minst en av parterna att agera på ett eller annat sätt gentemot den andra parten (Jordan, 2013:1). Konflikter kan också skapas av missförstånd i kommunikationen (Maltén, 1998).

2.1.1. Konfliktyper

Konflikter kan vara *reella*, med substantiellt innehåll (t.ex. schismer om arbetsmetoder), eller *skenbara (pseudokonflikter)* om de saknar egentliga mål (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:134f).

I föreliggande uppsats kommer främst tre konfliktyper att fokuseras. Å ena sidan *intrapersonella* konflikter, vilka grundas i individuella aggressioner eller ångest och genom projicering involverar andra. Å andra sidan *interpersonella* konflikter, vilka bl.a. beror på olika tolkningar av hur samspelet i gruppen ska vara. Slutligen *apersonella* konflikter, vilka uppstår på grund av meningsskiljaktigheter angående mål, organisation och resursfördelning (Maltén, 1998:157ff)

Med viss modifikation och tillägg talas även om konflikter på *individ-, relations-,* och *systemnivå*. På individnivå förklaras konflikter utifrån individens personlighet, beteende och livssituation. En konflikt anses då orsakas av den ena parten varvid ensidiga åtgärder gentemot denne utgör hanteringen av konflikten. På relationsnivå beror konflikter på svårförenliga intressen, kommunikationsproblem och dylikt. Konflikter på relationsnivå hanteras därför genom gemensamma åtgärder såsom samtal, lösning av sakfrågor samt ökad förståelse och respekt för varandra. Konflikter på systemnivå syftar till att peka på hur egenskaper i organisationen bidrar till konflikterna vilka ses som symptom på exempelvis oklara roller, svag ledning och avsaknad av forum för problemlösning (Jordan, 2013:2f).

2.2. Konflikthantering

Alla konflikter går inte att lösa, men alla konflikter kan hanteras. Att skilja mellan begreppen hantering och lösning blir därför avgörande vid konfliktsituationer, liksom definitionen av konfliktbegreppet i sig. Betraktas konflikter som destruktiva problem hanteras de annorlunda jämfört med om de ses som konstruktiva utvecklingsområden (Maltén, 1998; Hakvoort & Friberg, 2012:33, 55). I föreliggande undersökning vill vi framförallt fokusera på begreppet hantering snarare än lösning. Främst då vi ställer oss bakom uppfattningen om att alla konflikter kan hanteras, men inte nödvändigtvis lösas. I de fall tidigare forskning eller respondenterna använder begreppet lösning kommer det dock att återges enligt utsago, delvis på grund av att vi vill uppmärksamma att båda begreppen förekommer synonymt trots att det föreligger skillnader mellan begreppen.

Ordet konflikt upplevs ofta laddat och extraordinärt. Professionella konflikthanterare betraktar dock konflikter som naturliga inslag bland människor i samvaro. Effektiva arbetsgrupper kännetecknas av att de lyckas vända motsättningar till något positivt och riktar sin energi i ett samarbete där ömsesidiga skillnader ses som möjligheter att skapa mening och förståelse (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Hakvoort & Friberg, 2012; Wheelan, 2010).

Det finns inte någon entydig bästa metod för att hantera konflikter. Tid och analys är dock de inledande stegen för att kunna lösa en konflikt. Konfliktanalyser skapar medvetenhet om vilken nivå konflikten befinner sig på, vilket är viktigt då olika insatser för att lösa konflikten behövs beroende på nivå. Konfliktanalyser medför också att konflikten förlorar sin makt över de inblandade (Kolfjord, 2009:35; Marklund, 2007; Maltén, 1998:75ff; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:43f; Jordan, 2013:2f; Hakvoort & Friberg, 2012:55; Wheelan, 2010:57ff).

Förhållningssätten, dvs. attityderna och den anda i vilken kommunikationen sker, är det första som bör undersökas vid en konfliktanalys. För de andra strategierna som används. Svar söks på frågor som, vad är problemet? Vilket är målet? Vad har gjorts för att nå det? För det tredje bör en taktik läggas upp om hur arbetet ska fortskrida för att nå det uppsatta målet. Ställning bör också tas till om konflikten kan lösas med resurser inom verksamheten eller om det krävs extern hjälp (Maltén, 1998:46f; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:43f).

3. Tidigare forskning och teori

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning och teorier kring konflikthantering. Avsnittet inleds med en genomgång av, för föreliggande undersökning, relevanta delar av de resultat som tidigare undersökningar inom ämnet konflikthantering har påvisat. Därefter presenteras konflikthanteringsmodeller som har relevans för föreliggande undersökning. Innehållet i avsnittets andra del syftar i första hand till att fungera som teoretisk bas under analyserna av våra intervjuer. Bland annat redogörs för ABC-modellen som kan ses som en slags grundmodell i konflikthantering (Jordan, 2012).

3.1. Tidigare undersökningar

I föreliggande avsnitt presenteras delar av det resultat som tidigare undersökningar om konflikthantering på arbetsplatser påvisat. Avsnittet är indelat i två delar som behandlar ledarskap och ansvarsroll, samt konfliktorsaker och konflikthantering.

3.1.1. *Ledarskap och ansvarsroll*

Skolledarskap samproduceras mellan rektorn och medarbetarna och handlar bl.a. om ansvar för den psykosociala arbetsmiljön och personalvården. I rektorsrollen ingår även mobilisering och kanalisering av medarbetarnas energi. Rektorer fungerar som förebilder och normsändare. Förmågan att skapa visioner och få medarbetarna att enat samlas kring dessa är därför en förutsättning för att nå en framgångsrik skola (Skolverket, 2011; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Wheelan, 2010:57ff; Maltén, 1998:75ff).

Närvarande, lyhörd, stödjande, tydlig, tillitsfull, uppriktig och kompetent är egenskaper som medarbetare uppskattat hos chefer i tidigare undersökningar. Förväntningar på rektorer handlar i synnerhet om engagemang, problemlösning och förtroende snarare än aktivt drivande av pedagogiska frågor. Rektorer ägnar mycket tid åt enskilda mindre händelser. De upplever svårigheter att få tiden att räcka till för systematiskt och kontinuerligt arbete med långsiktiga lösningar. Det formella i skolledarskapet kan också innebära en rollkonflikt, då förväntningar på ett starkt och bestämt ledarskap möter kraven på demokrati och lyhördhet. Förväntningarna, och eventuellt oklarheten, i ledarrollen riskerar att skapa osäkerhet och i förlängningen en bristande förmåga att agera vid arbetsplatskonflikter. Ju mindre struktur i form av gränser, roller och regler arbetsgrupper har desto större är utrymmet för konflikter. Samtliga gruppmedlemmar måste därför vara medvetna om och acceptera sina roller. Alla medlemmar ska accepteras så länge deras beteende anses gynna utförandet av gruppens uppgifter. För ett produktivt arbete kan ledarens stil behöva förändras och kontextbundna ledarskap är oftast önskvärda. En öppen kommunikationsstruktur leder ofta till att alla deltar, och konstruktiv feedback på individuell nivå leder ofta till individuell utveckling. Makten att bestämma måste därför främst ses som ett verktyg ledaren kan använda sig av i tydliggörandet av sin och medarbetarnas roller (Skolverket, 2011; Arbetsmiljöverket, 2012; Ekelund & Lovén Gärling, 2010; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Johansson & Salmgren, 2012; Wheelan, 2010:57ff).

Chefer anser själva att det är viktigt att agera vid konflikter. De menar sig skyldiga att ta in extern hjälp om det behövs men ser det inte som sitt ansvar att lösa konflikter. Chefsrollen innebär snarare att strukturera möten för de inblandade parterna och avsätta tid för deltagande vid dessa, att medla och driva på processen, stötta, tydliggöra arbetsplatsens riktlinjer och eventuellt fatta beslut (Johansson & Salmgren, 2012:18ff).

Förändringsbenägenhet, missförstånd, bristande kommunikation och otydlighet i ansvarsfördelningen är i första hand de motstånd chefer upplever vid konflikthantering. Motstånd kan också upplevas om medarbetarna ser sin privata roll som viktigare än

verksamheten och inte skiljer på den privata och den professionella rollen. Socialt osmidiga individer tycks i sin tur vara ett återkommande och svårhanterligt fenomen vid konfliktsituationer på arbetsplatser, liksom informella ledare. Inte minst då de ofta är motståndare till förändringar och tack vare sina starka positioner får med sig andra i gruppen. Äldre medarbetare tenderar också att vara mer omotiverade till att genomföra förändringar i arbetet än yngre medarbetare. Främst beroende på att de vill ha trygghet och rutin i sitt arbetssätt. När det riskerar att förändras uppstår oro. Ofta går yrkesrolls-konflikter och generationskonflikter hand i hand (Ekelund & Lovén Gärling, 2010:25f; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:73; Johansson & Salmgren, 2012:18f; Gyllén & Hua, 2008:22).

3.1.2. Konflikter och konflikthantering

Chefsrollen har ofta större betydelse än andra roller i gruppen. Formell makt ger chefen större genomslagskraft och större psykologisk betydelse än medarbetarna, tack vare möjligheten att påverka deras tillvaro direkt eller indirekt. Auktoritetsproblematik kan därför skapa konflikter i gruppen om medarbetarna berövas sin frihetskänsla. Avsaknad av uppfyllda önskningar eller behov, t.ex. avsaknad av känslan att bemötas med respekt, orättvisa, brist på bekräftelse eller trygghet kan också orsaka konflikter. Liksom avsaknaden av att känna meningsfullhet och samhörighet eller klarhet i förutsättningarna för yrkesrollen (Jordan, 2013:11; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:75).

Konflikter, lärare emellan, kan bero på missförstånd angående t.ex. schemaläggning, hur arbetet med eleverna ska se ut, olika syn på ämnet och vad som ska läras ut eller ojämn arbetsbörda (Ekelund & Lovén Gärling, 2010:25; Gyllén & Hua, 2008:22).

Pedagogiskt arbete och motivationen att utveckla detsamma ses, enligt lärare, som problem av rektorer istället för potentiella utvecklingsområden. Problem som hanteras med snabba och direkta lösningar som ska hindra dem från att bli stora. Kortsiktiga lösningar hjälper sällan på lång sikt och konflikter på grund av skillnader i uppfattningarna om hur problemen bör hanteras riskerar därför att uppstå. Rektorer behöver i större utsträckning se utvecklingspotential istället för problem, vilket ligger i linje med Skollagen (2010:800, kap. 1 § 5) som ställer krav på att all skolverksamhet ska vila på en vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (Skolverket, 2011; Ekelund & Lovén Gärling, 2010:25; Gyllén & Hua, 2008:22). Chefer upplever dock att deras agerande, till viss del kan hindra konflikter från att eskalera, och menar att deras agerande kan leda till att konfliktsituationen förbättrats (Johansson & Salmgren, 2012:19f).

Konflikter uppmärksammas genom lyhördhet, observation eller genom att medarbetarna medvetandegör chefen om dem. Det senare tyder på att medarbetarna har förtroende för chefen, vilket är avgörande för dennes agerande som tredjepart eller mentor vid en konflikt. Konflikter påverkar alla, men genom goda diskussioner kan gruppen utvecklas. Delaktighet fungerar därför förebyggande, liksom dialog och ledarens närvaro (Jordan, 2013; Ekelund & Lovén Gärling, 2010:26ff; Johansson & Salmgren, 2012:18f, 27).

Objektivitet, professionalitet och tydlighet är enligt chefer i tidigare undersökningar viktigt vid konflikthantering. Liksom att lyssna, kommunicera, agera, samt se frågan ur den andres perspektiv med målet att tillsammans lösa problemet. Chefer menar dock att

om de varit tydliga kan de sedan peka med hela handen för att lösa en konflikt. De utövar en slags maktbaserad konfliktlösning där de med klara mandat legitimt och ensidigt fattar beslut när medarbetarna inte kan enas genom dialog och förhandling. Risken är emellertid att lösningen antingen resulterar i en brutal maktutövning eller att makten används för lite och leder till ett elakartat konfliktförlopp. Goda samtalspartners lyssnar aktivt och intuitivt genom att tolka och reflektera över vad som sägs och hur. Objektivitet och professionalitet är färdigheter som delvis kan läras in. De innebär kännedom om det egna jaget, de egna känslorna, tankarna och attityderna och är centrala i konflikthantering. Ökad självkännedom underlättar därmed hanteringen av konflikter. Samtal och diskussioner för ökad förståelse och acceptans av individers olikheter kan därför vara nödvändiga (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:73; Jordan, 2012:9f; Maltén, 1998:19ff; Ekelund & Lovén Gärling, 2010:27; Johansson & Salmgren, 2012:19ff; Hakvoort & Friberg, 2012:101).

Negativa uppfattningar om konflikter beror på att de är jobbiga energi- och tidstjuvar. Åtgärder som riskerar att medföra att någon blir ledsen eller mår dåligt tenderar i sin tur att uppfattas som jobbigt och svårt. Opartiskheten kan också vara svår att förhålla sig till, liksom frågor kring om agerandet varit rätt (Johansson & Salmgren, 2012:21f). Frågan är om tredjeparter över huvud taget kan förhålla sig opartiskt (Kolfjord 2009:114)?

Arbetslag kan i förebyggande syfte, tillsammans med rektorn, utarbeta riktlinjer och förhållningssätt för att naturligt hantera motsättningar och konflikter. Exempelvis genom delegering, som visar på ett demokratiskt ledarskap samtidigt som hela arbetsgruppens resurser tillvaratas. Bristande stöd, intresse och uppföljning riskerar dock att bli en fallgrop när det gäller delegering (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:101ff).

3.2. Teori

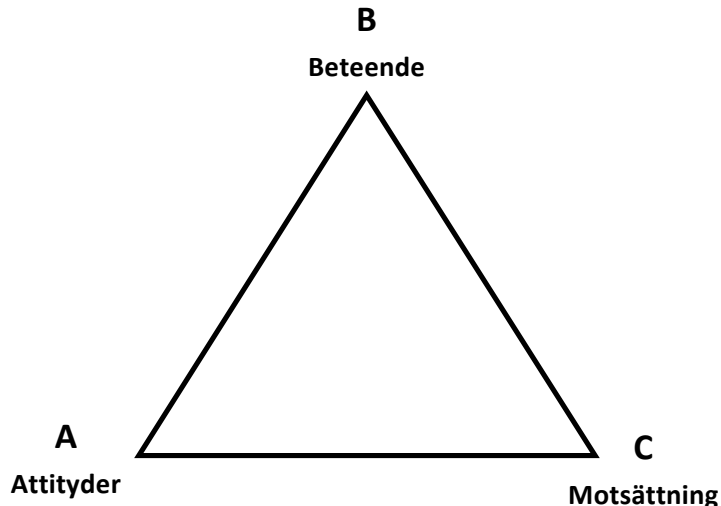
I detta avsnitt presenteras modeller för konflikthantering samt kommunikationsteorin transaktionsanalys. De konflikthanteringsmodeller som presenteras är ABC-modellen, Glasls eskalationstrappa, FIRO-modellen och ADR/TDR. Ett kort avsnitt berör också olika strategier för konflikthantering.

Teoriavsnittet fungerar som bas för resultatanalysen. ABC-modellen kan vid analysen av intervjumaterialet hjälpa oss att se vilka konflikter respondenterna upplever på sina arbetsplatser, samt hur de ser på dem. Eskalationstrappan kan hjälpa oss i tolkningen av hur respondenterna ser på sitt agerande vid konfliktsituationer. FIRO-modellen, transaktionsanalysen, ADR respektive TDR samt olika konflikthanteringsstrategier kan också ge oss stöd vid analysprocessen då de fokuserar på olika typer av agerande och sätt att se på detsamma. Med andra ord hur respondenterna ser på sina medarbetare och vad de förväntar sig av dem vid konfliktsituationer. Detta kan i sin tur tydliggöra tendenser av hur de ser på sin egen ansvarsroll.

3.2.1. ABC-modellen

ABC-modellen gör det enkelt att överblicka konflikter utifrån aspekterna attityd (A), beteende (B) och motsättning (C, av eng. *contradiction*). Om konflikter betraktas utifrån samtliga aspekter kan modellen underlätta identifieringen av konfliktens delar och hanteringen av konflikten kan ske därefter (Jordan, 2013:3).

A-hörnet i konflikttriangeln (figur 1) indikerar konfliktens subjektiva delar, dvs. det som parterna *känner* under konfliktförloppet (affektiv aspekt), *tänker* om varandra och det som pågår (kognitiv aspekt), samt det parterna *vill* ska ske (motivationsaspekt). Motivationsaspekterna kan förändras under konfliktens gång (Jordan, 2013:4ff).

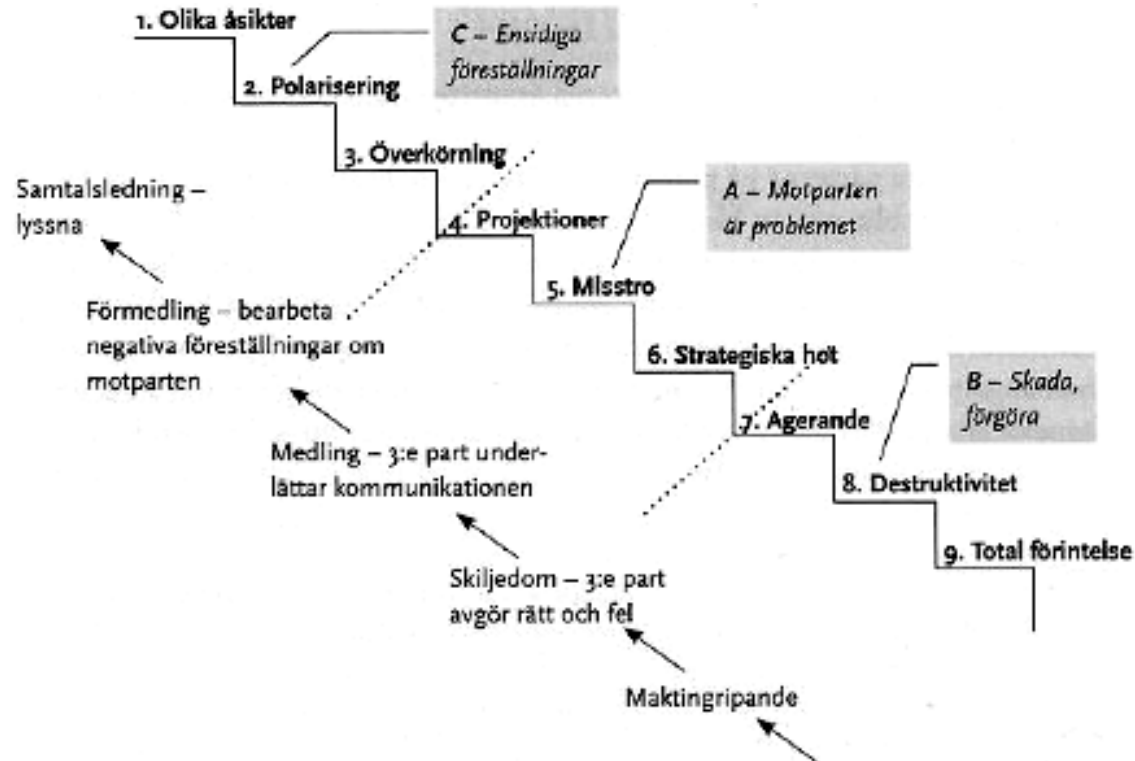


Figur 1: Konflikttriangeln (Jordan, 2013).

I A-hörnet återfinns *formlösa* relationskonflikter. De är ofta svårhanterliga och få arbetsplatser har fungerande former för dem. Parterna vet inte var konflikten kommer att ta vägen vilket innebär att fantasier om den andra partens agerande kan påskynda konflikteskalationen, inte minst om parterna agerar för att inte förekommas. B-hörnet handlar om parternas agerande och beteende för att driva sina intressen och hur det formar konfliktförloppet. Exempelvis genom direkt verbal kommunikation, icke-verbal kommunikation (minspel, tonfall, kroppsspråk) och handlingar av olika slag. C-hörnet i konflikttriangeln behandlar konfliktens sakfrågor exempelvis i *formbundna* tvister som kan regleras med lagar och avtal. Tvister rör ofta löner, scheman, arbetsfördelning, arbetssätt eller tjänstetillsättningar. De är inte alltid explicit uttalade eller ens medvetna hos parterna. Formbundna konflikter kan ge en trygghet för parterna då det finns en tydlig ram för konflikten (Hakvoort & Friberg, 2012:71; Jordan, 2013:4ff).

3.2.2. Glasls eskalationstrappa

Glasls eskalationstrappa (figur 2) kan tydliggöra eskalationsprocessen som påverkar konflikttriangelns (figur 1) samtliga hörn.



Figur 2: Glasl eskalationstrappa (Hakvoort & Friberg, 2012).

Beteenden som befinner sig på något av de tre inledande stegen på trappan (steg 1-3) är normala inslag i arbetsvardagen och behöver inte innebära att det finns destruktiva konflikter. På dessa stadier klarar ofta de inblandade parterna att själva hantera och lösa problemen. När beteendet befinner sig på det femte eller senare steg blir det nödvändigt att kalla in hjälp från tredjepart för att lösa konflikten. Tröskeln mellan steg fyra och steg fem i eskalationstrappan är ofta den mest dramatiska i hela processen och steg fem kallas ibland också för *ansiktsförlust*. Vid steg sex kan det bli nödvändigt med ett maktinrippingande, där tredjepart avgör vad som är rätt och fel (Jordan, 2012:12, 18, 22; Glasl, 1999:83ff, 118ff).

3.2.3. FIRO-modellen

FIRO-modellen (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation) Fundamental Interpersonell Relationsorientering säger att ingen grupp går opåverkad genom förändringar. Det är en av de mest använda modellerna för att beskriva grupputveckling över

tid. Varje grupp genomgår tre faser (1)tillhörfasen, (2)kontroll och rollsökningsfasen, samt (3)samhörighetsfasen. En del grupper når aldrig den tredje fasen, t.ex. om konkurrens uppmuntras inom gruppen. Även om en grupp nått den tredje fasen så faller den tillbaka till den första fasen vid varje förändring. Ofta är det i fas två som de flesta och största konflikterna uppstår på grund av osäkerhet i rollerna (Hakvoort & Friberg, 2012:85ff).

3.2.4. Transaktionsanalys

Transaktionsanalys (TA) som teori betraktar människan som mångfacetterad men med god förmåga att iaktta sig själv, reflektera över sin situation och göra självständiga val. TA är till stor hjälp för medlare i konflikter eftersom den även beskriver hur människor förhåller sig till varandra på olika sätt. TA bygger på antagandet om att alla människor har tre jag-tillstånd: Föräldrajaget, Vuxenjaget och Barnjaget. Utifrån människors agerande gentemot varandra kan det utläsas huruvida samtalen sker på en Vuxen till Vuxen nivå eller om exempelvis en chef agerar mot sina medarbetare som Förälder till Barn. Människan har möjlighet att medvetet förändra jag-tillstånd bara viljan till det finns. Medlarens främsta uppgift är därmed att leda konflikten till en Vuxen till Vuxen nivå och undvika att själv agera Förälder. Projiceras problemet på något diffust som t.ex. personkemi blir parterna maktlösa. Utgångspunkten i TA är att människan i grunden är frisk och naturligt söker en positiv gemenskap med andra människor. Det handlar inte om att förmågan saknas utan att den inte används (Norman & Öman, 2011).

3.2.5. TDR och ADR

Konflikthantering delas ofta in i TDR (traditional dispute resolution) och ADR (alternative dispute resolution). TDR utgår ifrån att det finns en verklighet och att människan anses destruktiv. Inom TDR avgör en tredje part, liksom en domstol genom tvångsmakt, vad som är rätt och fel. Enligt ADR finns flera verkligheter och människan anses kapabel att ta ansvar. Alla inblandade parter erkänns ha sina perspektiv och sina behov av att bli hörda. Syftet är att upprätta kommunikationen mellan parterna. Vid ADR har samtliga parter möjlighet att uttala sina subjektiva tolkningar samtidigt som andras tolkningar utforskas (Hakvoort & Friberg, 2012:34).

3.2.6. Konflikthanteringsstrategier

Fem olika strategier är lämpliga att lyfta för föreliggande undersökning. Till att börja med *samverkanstrategin* som är en metod där konflikter hanteras konstruktivt med hjälp av en tredje part. Problemen kartläggs via problemlösande samtal, t.ex. med hjälp av Ginotts regel där jag-budskap används för att prata till situationen istället för personen. Samverkanstrategin är tidskrävande men skapar ofta hållbara lösningar. Andra strategier

som kan användas vid konflikthantering är den *defensiva strategin*, som innebär att konflikten ignoreras och kvarstår obearbetad. *Makt- och tvångsstrategin* som ofta leder till att konflikten stagnerar och att den underkastade parten hävdar sig genom passivt motstånd eller sabotage. *Anpassningsstrategin* som innebär att den ena parten mer eller mindre går på den andres förslag, vilket kan spara relationen eller vara lämpligt om den andre har en bättre lösning. Slutligen kan parterna använda *kompromisstrategi* där båda parterna gör avkall på delar av sina mål (Maltén, 1998:69, 175ff; Thomas and Kilmann, 1974).

4. Material och metod

I detta avsnitt presenteras undersökningens material, metod samt genomförande. För att kunna besvara frågeställningen, *hur ser gymnasierektorer på sitt ansvar och sina möjligheter i rollen som ledare och tredjepart vid arbetsplatskonflikter*, är vi beroende av att analysera genuina upplevelser. Det verkställs genom intervjuer som belyser rektorernas ansvarsroll vid konflikthanteringssituationer på arbetsplatsen (skolan). Avsnittet inleds med en presentation av materialet, därefter följer en genomgång av intervjuens utformning, en kort passage om etiska hänsyn samt en redovisning av genomförandet.

4.1. Material

Materialet består i första hand av *semistrukturerade* intervjuer (Stukát, 2011:44) med nio stycken gymnasierektorer i Västsverige. Intervjuerna består framförallt av öppna frågor då målet är att erhålla genuina beskrivningar från intervjupersonen angående ansvarsollen vid konflikthantering på arbetsplatsen. De fenomen som beskrivs vid intervjuerna analyseras och diskuteras utifrån de aspekter som lyfts i avsnittet för tidigare forskning.

Gymnasierektorerna, hädanefter respondenterna, har olika bakgrund och kön. Ett par arbetar på friskolor medan de andra arbetar på kommunala skolor. Ett av gymnasierna ligger i centrala Göteborg medan övriga finns i Göteborgs kranskommuner. Undersökningsmaterialets storleksbegränsning medför att det inte går att dra några generella slutsatser utöver den undersökta gruppen. Däremot är syftet att visa tendenser, vilka i sin tur kan tjänstgöra som inspiration och hjälp för rektorer, lärare och andra arbetsledare som vill skapa sig en uppfattning om ämnet. Undersökningen inbjuder även till mer omfattande studier inom ämnet arbetsplatskonflikter samt tillför ett aktuellt perspektiv till debatten kring rektorers arbetssituation.

4.2. Metod

Föreliggande undersökning bygger på en kvalitativ metod med syfte att söka tolka och förstå de likheter och skillnader som framkommer vid de semistrukturerade intervjuerna. Metoden syftar till att söka identifiera olika uppfattningar och beskriva variationerna av dem. Uttalandena analyseras därför stegvis. Till att börja med genom upprepad läsning, därefter genom en tematisk analys där skillnader och likheter söks i de olika ut-sagorna. Svaren från samtliga respondenter jämförs för att finna eventuella likheter, skillnader eller intressanta aspekter. Eftersom metoden är grundlig och tidskrävande är antalet respondenter därmed inte så stort (Stukát, 2011:37f, 44ff).

Likheter, skillnader eller andra intressanta aspekter som återfinns i intervjumaterialet förklaras genom tolkning eller jämförelse mot den teoretiska bakgrund som presenterats under avsnittet tidigare forskning och teori. Resultatet sammanfattas och presenteras utifrån kategorierna konflikter, konflikthantering, samt ledarskap och ansvarsroll.

Intervjuareffekten, dvs. vår påverkan på respondenterna med ordval, tonfall och kroppsspråk är svår att helt undkomma, men kan minimeras i och med valet att genomföra semistrukturerade intervjuer (Stukát, 2011:43). Vid intervjuerna är ordningsföljden bland frågorna inte bestämd. Inga fasta svarsalternativ ges heller. Utgångspunkten är ett antal huvudfrågor som ställs till samtliga respondenter. Svaren följs upp på ett individualiserat och obundet sätt. Samspelet mellan oss och respondenterna används sedermera för att ge till följd ett informationsfylligt resultat (Stukát, 2011:45).

Respondenterna i undersökningen utlovas, enligt forskningsetiska principer, anonymitet vilket bör ses som ett erbjudande för respondenterna att känna sig fria att tala om sina tankar och känslor utan rädsla eller oro över att hängas ut som studieobjekt (Esaiasson, 2004:285).

4.3. Genomförande

Drygt hundratalet rektorer vid gymnasieskolor i Alingsås, Bollebygd, Borås, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Mark, Mölndal, Partille, Stenungssund och Öckerö kontaktades med en förfrågan om deltagande i undersökningen. Rektorer kontaktades via e-post under våren 2014. Bifogat i mailet var bl.a. ett missivbrev (Bilaga 1) där undersökningens syfte klargjordes. Återkopplingen från rektorer var svag. Möjligen på grund av att de, utan att ha läst mailet, uppfattat det som en inbjudan till en kurs i konflikthantering vilket också en rektor påpekade. Efter viss påtryckning ställde sig emellertid nio rektorer till förfogande. De rektorer som valde att delta i undersökningen tilldelades ett förberedelsematerial i form av frågeställningar att fundera kring några veckor innan intervjun (Bilaga 2). Att det kan ha påverkat svaren är något vi tar i beaktande vid analysen.

Intervjuerna, som tidsmässigt tog mellan 45-60 minuter att utföra, genomfördes mellan den 5-9 maj 2014 på rektorernas arbetsplatser. Att vi valde att genomföra s.k. fältintervjuer på respondenternas arena/hemmaplan, innebar för oss en hel del resande, vilket dock var något som vi noga övervägde. Fördelen var främst att rektorer tillskrevs större tidsmässig valfrihet samt att de förhoppningsvis skulle känna sig bekväma

på den egna arbetsplatsen. Vi eftersträvade en för respondenterna ohotad och lugn miljö (Stukát, 2011:45).

Två personer upptäcker oftast mer än en ensam vid intervjutillfällena (Stukát, 2011:46). Därför valde vi att båda deltaga vid intervjuerna där en respondent intervjuades åt gången. Huruvida det har betydelse att en av oss är man och den andra kvinna är svårt att avgöra, men kan enligt Stukát (2011:46) ha betydelse då vi tenderar att uppfatta olika saker. Intervjuerna spelades, efter samtycke, in med hjälp av smartphones för att senare kunna analyseras och fungera som säkerhet. Anteckningar fördes också under samtalen. Korta passager av samtalen har i efterhand transkriberats till fullo då de tydligt belyst respondenternas resonemang.

5. Resultat

I avsnittet presenteras undersökningens resultat. Avsnittet inleds med en kortfattad presentation av respondenterna i tabell 1. Därefter följer en sammanställning av respondenternas bakgrund utifrån aspekter som utbildning (i konflikthantering), arbetslivserfarenhet och motiv till att söka sig till rektorsyrket. Resultatet presenteras i procent med det faktiska antalet inom parentes: 100 % (9). Avsnittet avslutas med en sammanfattad genomgång av undersökningens resultat om konflikter, konflikthantering, ledarskap och ansvarsroll. Resultatet presenteras i turordning utifrån de nio respondenterna.

5.1. Respondenterna

I tabell 1 presenteras respondenterna i en sammanställning utifrån aspekterna kön och ålder. Sammanlagt intervjuades fem kvinnor och fyra män. Fem av respondenterna är 50 år eller äldre medan fyra av dem är under 50 år. Två är över 60 år gamla. Lika många är under 40 år. Kvinnornas medelålder är 52,8 år, medan männens är 47,5.

Tabell 1: Respondenternas kön och ålder.

Respondent	Kön	Ålder
Respondent 1	Kvinna	50 år
Respondent 2	Kvinna	64 år
Respondent 3	Kvinna	63 år
Respondent 4	Man	49 år
Respondent 5	Man	38 år
Respondent 6	Man	53 år
Respondent 7	Kvinna	38 år
Respondent 8	Kvinna	49 år
Respondent 9	Man	50 år

5.2. Utbildning och arbetslivserfarenhet

Respondenterna har olika arbetslivserfarenhet. 22 % (2) arbetar på friskolor medan huvudparten, 78 % (7), arbetar på kommunala skolor. En av skolorna är belägen i centrala Göteborg medan de övriga ligger i Göteborgs kranskommuner. Samtliga respondenter har tidigare arbetat som lärare. Deras arbetslivserfarenhet som rektorer sträcker sig från 4 till 21 år.

Majoriteten, 89 % (8), av respondenterna är positiva till utbildning i konflikt-hantering. 44 % (4) respondenter uppger att de har en särskild utbildning i ämnet. Huvudparten av de respondenter som genomgått utbildning i konflikt-hantering (3 av 4) menar också att en formell utbildning inom konflikt-hantering är nödvändigt för rektorer. Respondent 9 menar exempelvis att en formell utbildning ger kunskaper i ”att sammanfatta och inte ge lösningar”. Medan respondent 5 uttrycker att utbildning i konflikt-hantering ”underlättar” samt att ”utan verktyg” riskerar konflikter att förvärras.

56 % (5) av respondenterna uppger att de inte har någon särskild utbildning i konflikt-hantering. Respondent 4 säger skämtsamt att den utbildning han har inom konflikt-hantering är ”karate”. De flesta av respondenterna utan särskild konflikt-hanterings-utbildning (4 av 5) är dock positivt inställda till en sådan, även om de inte anser en formell utbildning som nödvändig. Respondent 3 anser att ”under ett arbetsliv [som lärare] hinner man få en del”. Hon menar även att lyhördhet och sunt förnuft gjort att hon kommit långt.

Ambitionen att påverka det pedagogiska arbetet lockade 44 % (4) av respondenterna till rektorsyrket. Respondent 9 menar att lärare har begränsade möjligheter att påverka det pedagogiska arbetet men ”som rektor upplever man att man står bakom skolans framgångar [...] det ger en stolthet och tillfredsställelse”. Ledarskapet i sig lockade något färre, 33 % (3), och som respondent 1 och 8 uttrycker det, de ”gillar att organisera”. Löneyftet lockade respondent 4, medan respondent 6 ”inte ville bli rektor” utan sökte ett jobb som lärare och gick därifrån som rektor.

5.3. Konflikter, konflikt-hantering, ledarskap och ansvarsroll

I detta avsnitt redogörs för intervjuundersökningens resultat rörande konflikter, konflikt-hantering, ledarskap och ansvarsroll. Resultatet presenteras sammanfattat samt i tur-ordning utifrån respektive respondent.

5.3.1. Respondent 1 (kvinna, 50 år)

Respondent 1 menar att de flesta konflikter på hennes arbetsplats handlar om bemötande, brist på respekt och missförstånd i kommunikationen. Ibland bråkar medarbetarna om någonting, medan något annat är själva kärnan till konflikten. Extra känsligt blir det om någon klampar in på någon annans område och kör över någon annan. Signalerar med-arbetarna att det pågår konflikter och vill att hon ska engagera sig så agerar hon,

genom att samtala med var och en. Om ingen tipsar om konflikten låter hon den ha sin gång. Behövs det så bryter hon in direkt. En slags situationsstyrd konflikthantering. Respondent 1 hänvisar till kommunens personalavdelning och företagshälsovården om någon mår dåligt. Hon upplever att det är bra att sitta mitt i verksamheten som hon gör. Är hon borta märker hon att det blir oroligt, därför är hon inte borta för länge.

Konflikter måste hanteras eftersom de påverkar hela arbetsgruppen, även de som står utanför. Några särskilda konflikthanteringsmetoder används dock inte i dagsläget. Måhända i framtiden. Respondent 1 ställer sig dock positiv till riktlinjer om konflikthantering i arbetslagen. Hon har ingen särskild utbildning i konflikthantering men menar att det till viss del har ingått i ledarskapsutbildningar. Respondent 1 tror att det förmodligen ”inte skulle skada” med en formell utbildning eftersom någon form av stöttning är nödvändig. Svårast i rektorsrollen är enligt respondent 1 att se båda sidor av konflikten. Viktigast är att vara förtroendeingivande och att inte ta någons parti. Stundom uppfattar respondent 1 att det förväntas av henne att hon använder sin chefsmakt och tar tag i konflikter, vilket hon också menar att hon gör. Då lärarna ofta är ”individualister” upplever hon att det inte alltid är så lätt att styra dem. Somliga har behov av ledare som pekar med hela handen, vilket respondent 1 menar att hon inte gör. Hon ser medarbetarna som vuxna människor som borde kunna hantera konflikter själva. Vill de inte lösa konflikterna så går det inte. I första hand vill hon vara en pedagogisk ledare för både elever och personal. Hon ser sitt ansvar som att se till att medarbetarna inte behandlar varandra illa och menar att förväntningarna kan tydliggöras genom riktlinjer. Några sådana har de dock inte utarbetat.

5.3.2. Respondent 2 (kvinna, 64 år)

Hopblandning av yrkesroll och privatperson är enligt respondent 2 orsak till de flesta konflikter mellan lärare. Konflikter mellan lärare och elevassistenter är vanliga på grund av att de har liknande roller, vilket leder till felaktiga förväntningar på varandra. Konflikter är ”energiläckage” och allt annat lägger hon åt sidan när konflikter uppstår. Att hon agerar snabbt uppfattar hon som en förväntan från medarbetarna. Först genom samtal med parterna var för sig och sedan tillsammans. Därefter skapas en strategi för hur konflikterna ska lösas. Arbetet följs upp men de flesta konflikter löses på platsen. Går det inte tas hjälp från utomstående instanser som företagshälsovården. Det minskar friktionen på arbetsplatsen, exempelvis i fall där ena parten varit inblandad i upprepade konfliktsituationer. Kollegieloyalitet försvårar i störst utsträckning arbetet med konflikter. Lärarna vill inte ”tjalla” på varandra.

Respondent 2 anser att hon vid konflikter är rak i kommunikationen och pekar med hela handen om det behövs, vilket hon uppfattar att medarbetarna uppskattar. Hon agerar om en konflikt lyfts med henne men ansvaret ligger på de inblandade parterna att göra det. Delvis för att undvika självuppfyllande profetior. Medarbetarna förväntar sig att hon ska se deras konflikter men hon ser dem som kompetenta nog att klara upp situationerna på egen hand. Förebyggande arbete sker genom besök i verksamheten t.ex. vid arbetslagsmöten. Hon har ingen särskild utbildning i konflikthantering utan anser att det räcker med erfarenhet. Arbetslaget har dock genom fackliga diskussioner utarbetat riktlinjer för konflikthantering. De säger bl.a. att den konflikten berör snabbt måste få veta

att den är inblandad. Respondent 2 ser inte möjligheten att ansvarsrollerna kan blir tydligare genom färdiga mallar/riktlinjer för hon menar att ett extra dokument bara blir i vägen, för att det redan finns så många sådana. Svårast i rektorsrollen vid konflikter är enligt respondent 2 dilemmat att företräda samtliga parter och att uppfattas som saklig och objektiv. Det viktigaste är att vara tydlig och säkerställa att budskapet går in. Hennes agerande vid konflikthantering ser hon som viktigt för en god miljö för pedagogiskt arbete med tanke på den psykosociala hälsan. Hon upplever inte att man kan förtydliga förväntningarna på vad som är rektorns roll genom styrdokumentet. Hon tycker dessutom att det är svårt att utifrån arbetsmiljölagen finna stöd i hur lärare- rektor relationen ska se ut vid konflikthantering.

5.3.3. Respondent 3 (kvinna, 63 år)

Samarbetsfrågor, brist i informationskedjan, eller att medarbetarna upplever att en kollega inte tar tillräckligt med ansvar, är enligt respondent 3 det som flest konflikter handlar om på hennes arbetsplats. ”Det är jobbigt att styra lärare” menar hon. Främst på grund av den ”suveränitet” som ”präglat” yrket. Som rektor kan hon dock luta sig mot kommunens riktlinjer, och lönen är ett incitament för att få lärarna att göra som hon vill. Hon upplever sällan att konflikterna är på ett personligt plan. De flesta konflikter blossar upp i början när gruppen är ny och beror på att medarbetarna inte ”hittat varandra”. Hon brukar då upplysa dem om att de inte är någon ”familj” utan ”professionella”.

Rektorskollegiet eller personalhälsan agerar stundom stöd vid konfliktsituationer. Konflikterna hanteras stegvis utefter de aspekter respondent 3 ser som viktigast i sin roll vid konflikthantering. Först ser hon till att ta i problemet och få det ”ur sandlådan”. Hon lyssnar på de inblandade för att få en bild av konflikten, avsätter tid, konkretiserar, strukturerar arbetet, avslutar och sätter ned foten om det behövs. Ingen explicit metod används då redskapen metoderna erbjuder enligt respondent 3 ”inte hjälper”. Hon ser det som svårt att organisera bort problem eftersom det är svårt att ge lärare ”nya” arbetsuppgifter. ”Småtjafs” lägger hon sig inte i eftersom medarbetarna är ”vuxna människor” som inte kan ”komma springande” bara för att någon har flyttat på något. Vid svåra konflikter blir hon en del av gruppen och tar därför hjälp utifrån. Förebyggande arbete sker genom besök i verksamheten. Möjligheterna att engagera sig tidsmässigt upplevs som små och leder till att hon inte kan vara så närvarande som hon vill vara. Sitt agerande ser hon som betydelsefullt. Det ger henne tillfredsställelse att få igång en process. För medarbetarna tror hon att det innebär trygghet då de slipper ta yttersta ansvar, och i slutändan får eleverna en bättre undervisning.

Minnet av konflikter kan ge erfarenhet till framtida konfliktsituationer. Respondent 3 har ingen formell utbildning i konflikthantering. Hon ställer sig positiv till det men det är inte nödvändigt. Hon själv har kommit långt med ”lyhördhet och sunt förnuft”. Hon säger att ”man har en massa redskap [för konflikthantering] men de hjälper ju inte”. Spelregler för arbetslagen, där vars och ens roller tydliggörs, uppdateras när arbetslagen förnyas och konflikthantering diskuteras vid behov. Att hantera ”enskilda besvärliga personer” är enligt henne det svåraste vid konflikter, eftersom det ofta ligger en enorm personlig tragedi bakom dessa ”avvikande personligheter”.

Respondent 3 uppfattar att medarbetarna förväntar sig att hon ska lösa deras konflikter direkt, medan hon själv ser det som en process. Medarbetarna måste därför vilja ha förändring för att det ska vara möjligt att lösa konflikterna. Förväntningarna kan förtydligas genom diskussion. Rektorsrollen är enligt respondent 3 ingen ”dans på rosor”. Det gäller att vara ihärdig, tydlig och förklara vad som ska göras.

5.3.4. Respondent 4 (man, 49 år)

Små retsamheter på det personliga planet som leder längre är enligt respondent 4 det som flest konflikter på hans arbetsplats handlar om. Medarbetarna retar sig på varandra och maskerar det med småsaker. Större, ”infekterade” konflikter menar han dock ofta bottnar i personliga kriser. Konflikter prioriteras alltid och hanteras genom att han är tydlig och agerar utan att vänta för länge. Han presenterar inledningsvis ett förslag på lösning för de inblandade parterna, för att få reda på den verkliga orsaken till problemet. Om inte hans förslag löser problemet finns det uppenbarligen något annat, underliggande problem, som är den egentliga konfliktorsaken. Därefter lyssnar han neutralt och ordentligt på parterna, agerar utefter situationen och tar eventuellt hjälp utifrån, t.ex. från facket, företagshälsovården eller professionella beteendevetare. Konflikter behöver enligt respondent 4 inte dras till en ”moralisk spets” och lösas genom samtal då det kan vara skonsammast för verksamheten att organisera bort problemen. Eftersom konflikter går steg för steg upplever han det svårt att se vart de är på väg. Han uppmanar medarbetarna att prata med honom om de upplever problem då han ser dem för sällan för att upptäcka problemen själv. Han agerar inte direkt om han inte tror att han gör ”mer nytta än skada” då han inte vill spä på icke-konflikter och upplever ett dilemma vid konflikt-situationer som involverar ”tröttsamma” personer som genom sin personlighet orsakar konflikter. Ofta blir sådana konflikter ”infekterade”.

Metoder är inget som respondent 4 använder sig av, eftersom han menar att han inte kan vara ”terapeut”. Han har ingen särskild utbildning i konflikthantering men nämner skämtsamt ”karate” som utbildning för att hantera konflikter. Utbildning i konflikter ”borde ingå i rektorsutbildningen” anser han, men tycker inte att en formell sådan är nödvändig. Arbetslaget har inga gemensamma riktlinjer gällande konflikthantering eftersom de haft så få konflikter. Trivselsfrågor diskuteras på arbetslagsmöten och vid medarbetarsamtal. Det svåraste vid konflikthantering är enligt respondent 4 att veta om han gör ”rätt”, eftersom flera konfliktsituationer han varit med om har ”gått åt skogen”. Han upplever att det viktigaste är att medarbetarna känner att han lyssnar på dem och har förtroende för honom. Förväntningarna han upplever att medarbetarna har på honom handlar i första hand om han ska lösa konflikten åt dem, men inte utan att fråga dem först. Medarbetarna kan vara konflikträdna och tro att situationen ska förvärras om de försöker reda ut den, därför måste det finnas någon som bestämmer. Oförmågan att ta andras perspektiv och på så vis agera ”ovuxet” är ett annat motstånd han upplevt från medarbetare.

Konflikter ”förgiftar hela klimatet” menar respondent 4. Därför har hans agerande ”fruktansvärt” stor betydelse. Rollerna kan till viss del tydliggöras via lagar och styrdokument. Viktigast är emellertid att kommunicera och skilja på sak och person.

5.3.5. *Respondent 5 (man, 38 år)*

Synpunkter på kollegornas arbete skakar om och gnager men leder sällan till jättekonflikter, menar respondent 5. Stora konflikter inom arbetslagen beror, enligt honom, oftast på att en medarbetare känner sig styrd eller överkörd. Han upplever att han ofta blir kontaktad sent i konfliktförloppet. Konflikter prioriteras alltid och hanteras genom individuella samtal. Respondent 5 stöttar medarbetarna genom att t.ex. besöka undervisningen och tillkallar kuratorer eller skyddsombud om konflikten drar iväg. Omorganisering genom att flytta medarbetare från ett arbetslag till ett annat är en annan lösning. Respondent 5 agerar avvaktande och vill inte "rusa in" i varje konflikt. Han menar att han "får ha lite is i magen" och inte alltid agera direkt då det kan riskera att konflikten eskalerar. Lite är det som med barn menar han. Medarbetarna måste få chansen att lösa problemen själva. Han tror på att tydlighet och transparens i verksamheten minskar friktionen. Konflikthanteringsmetoder används, om än inte systematiskt, bl.a. nämns samtalsmetodiken LIP (lösningsinriktad pedagogik), där individens styrkor och egna resurser lyfts för att lösa situationer.

Respondent 5 har läst 15 högskolepoäng i konfliktlösning, samt några utbildningar som tillhandahålls av utbildningsaktören han är verksam i. Han menar att formell utbildning i konflikthantering "underlättar[...]men det är inte absolut nödvändigt". Arbetslagen har inte utarbetat några riktlinjer kring konflikthantering eftersom det inte prioriterats. Istället läggs tid och kraft på att bygga relationer och svetsa samman arbetsgrupperna. Konflikthantering diskuteras sedermera i arbetslagen, som leds av arbetslagsansvariga.

Individuella svåra samtal och att förhålla sig professionellt upplevs som det svåraste i rektorsrollen vid konflikter. Då försöker respondent 5 att hålla sig till fakta och vara tydlig så att medarbetarnas perspektiv vidgas. Han menar att det gäller att "öppna upp" dialogen så att den inte blir låst i ansvar och försvar. Viktigast, menar han, är "att faktiskt agera på något sätt. Hellre det än att inte agera". Han upplever att medarbetarna har "jättehöga" förväntningar på att han ska komma in och lösa konflikter och känner att han måste leva upp till den förväntade rollen. Själv vill han vara förtroendeingivande. Förväntningarna utgör delvis hinder vid konfliktsituationer och skulle behöva diskuteras ytterligare. Lagar och förordningar effektiviserar dock inte det arbetet. Där emot menar respondent 5 att juridiken kan vara bra för att klargöra rättigheter och ansvar.

5.3.6. *Respondent 6 (man, 53 år)*

Konflikter uppstår alltid menar respondent 6 som gått från att reagera till att preagera. Han anser att konflikter blir vad ledarskapet tillåter bli en konflikt. Han engagerar sig därför i att undvika/förebygga konflikter. Är medarbetarna trötta kan konflikter uppstå, och det kan "förgifta" hela arbetsplatsen. Han menar att de flesta konflikter beror på medarbetarnas ovilja till förändring eller att tala om konfliktens kärna. En ovilja delvis grundad i rädsla för det okända, delvis i läraryrkets månghundraåriga autonoma traditioner. "Den gamla traditionen skaver mot den nya, då kan det uppstå konflikter. "Bra

lärare” menar han är inget ”geni” utan bra på att ta ”regi”. Finns en gemensam regi så underlättas samordningen och det blir en god stämning på arbetsplatsen. Respondent 6 ser häri en stor skillnad mellan friskolor och kommunala skolor eftersom friskoleledare har varit noga med att ledaren måste vara tydligt ”för att lärarna ska få hög förståelse för uppdraget”. Vid konflikter går respondent 6 därför tillbaka till verksamhetens överenskommelser. Han vill inte vara ”domare”, men menar att det är enkelt att skapa regler för arbetet på skolan. Regler som bl.a. utgår ifrån styrdokumentet. Allt hänger på om han har gjort bra förberedelser menar han och ser sin närvaro som avgörande för underhållningen av det förebyggande arbetet.

Vid konflikter om hur arbetet ska skötas tar respondent 6 fram kompromisser mellan medarbetarna. Han tycker att ”människor är som elever”. De behöver ”uppskattning och uppstyrning”. Konflikter som handlar om ”småtjafs”, t.ex. att någon inte tar undan sin kopp, och konflikter som inte är jobbrelaterade agerar han inte vid. ”Man måste få lov att vara lite som man är” säger han och fortsätter ”man får vara lite open minded”. Han menar att trots att han är professionell vill han inte såra någon. På skolan har de dagar med förebyggande arbete där de diskuterar acceptansen av varandras olikheter.

Respondent 6 inleder med att karaktärisera konflikter och behövs det tas fackombud in. Han använder ingen särskild metod för konflikthantering och uppger ”livet” som den utbildning han har inom området. Han tycker att utbildning i konflikthantering ”kan vara bra” tidigt i karriären, men anser att om han hade behövt det så hade han blivit erbjuden det. Den som ger en jobbet bör vara förvissad om kompetensen, anser han. Friskolan han arbetar på har riktlinjer för HR (human relations) och han utgår ständigt från skolans ramar.

Reflektionen över det egna agerandet upplevs som det svåraste vid konfliktsituationer. Viktigast är att ta konflikterna på allvar och att inte vara raljant eller diminutiv i återberättandet av någons känslor. ”Jag kan tycka att det är hur löjligt som helst, men professionellt måste jag ta det hundra procent på allvar” menar han. Det är också viktigt för honom att vara förtroendeingivande. Han upplever att medarbetarna förväntar sig av honom att han ska vara ärlig, ställa upp för dem och hålla sig till principerna. Själv anser han att hans roll är att sätta upp tydliga spelregler. En harmonisk skola med förtroende för skolledningen ger extra skjuts, därför ska betydelsen av rektorns agerande inte underskattas.

5.3.7. Respondent 7 (kvinna, 38 år)

Intressekonflikter i sakfrågor och rollkonflikter om vem som gör vad skapar enligt respondent 7 konflikter på hennes arbetsplats. Hon tar alltid tag i problemen, direkt eller inledningsvis avvaktande, t.ex. om parterna är i affekt. Hon anser också att hon tidsmässigt kan engagera sig på ett tillfredsställande sätt. Hon använder sig av FIRO-modellen och upplever att hennes erfarenhet har gett henne många verktyg. Hon arbetar förebyggande genom att utbilda alla medarbetare i coaching. Delaktighet, reellt inflytande och ansvar därefter är något hon tror starkt på. Hon försöker själv att vara på plats och ha öppen kontorsdörr. Då kan hon lyssna av samtal och jargong. Hon har såväl privat som statlig utbildning i konflikthantering, hon har även arbetat som chef vid gäst-

servicen på en nöjespark i Västsverige. Hon menar att utbildningar liknande hennes "borde vara ett måste" då de ger olika tekniker för att "ta ner människor på jorden igen".

Svårast i rektorsrollen vid konflikthantering upplevs vara när det blir känslösamt och mycket i affekt, eftersom det gör det svårt att nå sakproblemet. Då försöker hon strukturera samtal där alla får taltid och alla perspektiv läggs fram. Att vara sann och ärlig är det hon anser viktigast i sin roll vid konfliktsituationer. Hon upplever att hennes medarbetare förväntar sig att hon ska finnas till hands, vara inlyssnande samt agera professionellt och opartiskt. Hon försöker leda som hon lär och vara tydlig. Men menar att det är en svår konst. Hon upplever att en del medarbetare önskat att hon inte låg näsan i blöt, då de hellre vill låta konflikten vara än att hantera den. Hon uppfattar sitt agerande vid konfliktsituationer som väldigt betydelsefullt och menar att ledare gör stora avtryck och att det därför är viktigt att leda som man lär. Det hon förväntar sig och kräver av medarbetarna vill hon i sin tur att medarbetarna ska förvänta sig av eleverna. Med andra ord att det ska genomsyra hela organisationen.

5.3.8. Respondent 8 (kvinna, 49 år)

Grunden till konflikter är otydlighet eller missförstånd upplever respondent 8 och menar att oklarheter i riktlinjerna, t.ex. gällande arbetstid, också orsakar konflikter. Gamla traditioner lever kvar med föreställningar om att lärare inte behöver vara på skolan när de inte har lektioner. Hon menar att även elevfrågor, lönemissnöje eller personliga tragedier kan ligga bakom. "Konflikter måste prioriteras" anser respondent 8. Samtidigt som hon menar att hon måste finnas i det som fungerar för att det ska fortsätta att fungera. Hon anser att det är viktigt att ses för att få till ett samarbete vid konfliktsituationer och tror på "det goda samtalet". Hon försöker ofta vända problemen till att de är hennes, är tydlig och lyssnar och ibland sätter hon ned foten. Det är viktigt att se till att prata samma språk understryker hon, och att skilja mellan privatperson och professionell yrkesroll. Hon försöker också hjälpa medarbetarna vid konfliktsituationer, bl.a. genom att hänvisa dem till facket. Ibland tas hjälp, t.ex. samtalsterapeuter, från verksamhetens personalverksamhet. Respondent 8 menar att hon genom åren lärt sig att "inte tro på allt" exempelvis från en "budbärare" och menar att konflikterna istället måste komma till henne direkt från de inblandade.

IPU (individuell personlighetsutveckling) används i kommunen där respondent 8 är verksam, en metod hon också använder för att medarbetarna ska få en ökad förståelse för varandras olikheter. Hon har läst 30 högskolepoäng specialpedagogik och genom eget intresse deltagit i olika ledarutbildningar. Hon tycker att utbildning i konflikthantering behövs, och att en formell sådan inte är någon nackdel att ha. Arbetslaget har inte gemensamma riktlinjer för konflikthantering. Däremot menar respondent 8 att spelregler kan behövas för nya grupper och att de kan vara bra "verktyg". Svårast i rektorsrollen vid konflikter är att inte placera medarbetarna i fack, och att stå emot när de "blir arga på en och tycker att man är en skithög". Samtidigt menar hon att rektorsjobbet är ensamt och inget för den som "vill bli älskad av alla". Viktigast i rektorsrollen vid konflikter är att visa fokus, engagemang och tydlighet utifrån styrdokument och kommunens riktlinjer. Hon upplever att medarbetarna förväntar sig att hon ska lösa konflikterna, men på det sätt de vill ha det löst. Medan hon själv förväntar sig att de ska

lösa konflikterna tillsammans. Förväntningar kan förtydligas genom samtal. Det största motståndet möter hon i medarbetarnas ovilja att ta ansvar: ”det beror på alla andra”. Hon menar också att språkförbistringar lätt leder till missförstånd och att det är svårt att bemöta personer med NPF (neuropsykiatriska funktionsnedsättningar). Hon menar att hennes agerande vid konflikter kan vara tungt, men att det skapar trygghet för medarbetarna och att verksamheten förblir opåverkad.

5.3.9. Respondent 9 (man, 50 år)

Tjänstefördelning, löneutveckling, åsikter om varandras arbetsinsatser eller informella ledare som kör över andra medarbetare är enligt respondent 9 vanliga konfliktorsaker på hans arbetsplats. Konflikthanteringen sker situationsanpassat. Han lyfter inte alltid problemen direkt, på grund av respekt gentemot parterna, som han förväntar sig ska vara professionella. Inledningsvis förs samtal i grupp för att lyfta sakfrågan. Resultatet kan bli en omorganisering i verksamheten. Han använder även MI (motiverande samtal) för att ”läsa upp” samtalen med medarbetarna. Han har läst kurser i MI som tillhandahållits av kommunen och menar att utbildning i konflikthantering är ”jätte viktigt” och har lärt honom att ”sammanfatta” istället för att ”ge lösningar”. Förebyggande arbete sker genom ”hemliga kompisar”. Eskalerar konflikterna kopplas personalkontoret in tillsammans med facket.

Ibland upptäcker respondent 9 själv konflikter hos medarbetarna, ibland kommer någon av dem och berättar att det pågår en konflikt. Han upplever ett motstånd hos medarbetarna, grundad i en slags skam för att gå till honom med konflikter på grund av medvetenhet om att de är ”vuxna”. Vill ”vuxna” lösa konflikter så gör de det, menar respondent 9. Han upplever att medarbetarna förväntar sig att han ska säga ifrån. Själv förväntar han sig att han ska vara professionell och tydlig genom att hänvisa till läroplanen och andra styrdokument. Hans agerande vid konflikter är för honom själv tillfredsställande. Dålig stämning påverkar alla menar han. För medarbetarna tror han att hans agerande vid konflikter betyder trygghet.

Arbetslaget har inte utarbetat några riktlinjer för konflikthantering eftersom respondent 9 anser det svårt att göra en ”schablon” över hur konflikter ska hanteras. Däremot är det bra att ha en slags policy menar han. Konflikthantering samt vars och ens ansvar diskuteras informellt i arbetslagen. Svårast i rektorsrollen är reflektionen över det egna agerandet. Viktigast är att förhålla sig professionellt. Att få tiden att räcka till ser han som svårt, då rektorsuppdraget är så stort. Kriser prioriteras dock alltid.

6. Analys

I föreliggande avsnitt diskuteras undersökningens huvudsakliga resultat och jämförs med teorier och tidigare forskning om konflikthantering utifrån perspektiven konfliktorsaker, konflikthantering samt ledarskap och ansvarsroll. Resultatet analyseras utifrån likheter och skillnader samt kategoriserats utifrån teman som bygger på återkommande

aspekter dels hos respondenterna dels i den tidigare forskningen. Resultatet presenteras i procent med det faktiska antalet inom parentes, exempelvis: 100 % (9).

6.1. Konfliktorsaker

I avsnittet nedan presenteras de konflikttyper som respondenterna lyfter som vanligt förekommande på sina arbetsplatser: relationskonflikter, individkonflikter och systemkonflikter.

6.1.1. Relationskonflikter

Reella interpersonella formlösa relationskonflikter, grundade i känslan av inskränkt frihet (mer exakt att en kollega lägger sig i hur arbetet sköts) förefaller enligt majoriteten, 89 % (8), av respondenterna i föreliggande undersökning att vara en av de vanligaste konflikterna lärare emellan. Respondenterna upplever att medarbetarna är känsliga för att någon ”klampar in” på deras område vilket stämmer överens med tidigare undersökningar (Ekelund & Lovén Gärling, 2010:25; Gyllén & Hua, 2008:22; Maltén, 1998:157ff).

Respondent 3 tror att känslan av inskränkt frihet beror på att lärare till naturen har starka uppfattningar och att yrket är präglad av en traditionell suveränitet. En tradition i förändring som de två manliga friskolerektorerna (respondent 5 och 6) menar att friskolor går i bräschen för. Respondent 6 anser att skolledningen inte kan överlåta åt den enskilde läraren att själv bestämma över sin autonomi eftersom kollegiets delade meningar då riskerar att skapa konflikter. Måhända har den traditionella suveräniteten bidragit till att lärare uppfattar andras åsikter om den egna undervisningen som respektlös och orättvis, vilket därmed orsakar konflikter mellan lärare (Jordan, 2013:11; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:75).

De underliggande orsakerna till att lärarna upplever sin frihet hotad förefaller enligt respondenterna röra löner, scheman, arbetsfördelning och arbetssätt, vilket enligt tidigare forskning inte tycks vara ovanligt (Hakvoort & Friberg, 2012:71; Jordan, 2013:4ff).

6.1.2. Individkonflikter

Formlösa individkonflikter där en eller flera personer är frustrerade över någon annans beteende kan orsaka konflikter (Jordan, 2012).

Fastän konflikter kan ha sitt ursprung i en specifik individ tar de sig så gott som alltid uttryck i relationer vilket gör det svårt att avgränsa dem till den intrapersonella konflikttypen. Det är dock ingen slump att en eller flera individer är inblandade i flera olika konflikter på en arbetsplats. Socialt osmidiga personer tycks vara ett återkommande och svårhanterligt fenomen vid konfliktsituationer på olika arbetsplatser (Ekelund & Lovén Gärling, 2010:25f; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:73; Johansson & Salmgren, 2012:18f; Gyllén & Hua, 2008:22). S.k. ”avvikande personligheter” (respondent 3) som

konfliktorsaker återkommer hos 67 % (6) av respondenterna i föreliggande undersökning. Tre av respondenterna tillägger att de tror att konflikter av det här slaget, som respondent 4 kallar för ”infekterade konflikter” ofta bygger på personliga tragedier.

Konflikter bottnar ofta i medarbetarnas ovilja att förändras. De vill ha trygghet och rutin i sitt arbetssätt och inte riskera att få en sämre tillvaro (Maltén, 1998:157ff; Ekelund & Lovén Gärling, 2010:25). Huvudparten av respondenterna, 78 % (7), uppfattar tillika oviljan eller rädslan att hantera konflikter som ett vanligt motstånd från sina medarbetare. Ofta grundas rädslan i ovetskapen om förändringarnas påföljder, eftersom det inte finns någon garanti för att situationen blir bättre (med andra ord finns en indirekt risk för att det blir sämre för den enskilde medarbetaren).

Oförmågan att se sitt eget ansvar lyfts av 44 % (4) av respondenterna som det största motståndet vid konfliktsituationer. En del medarbetare är ”ovuxna” och kan inte ta andras perspektiv tycker respondent 4. Respondent 9 menar att människan har möjlighet att förändras om bara viljan finns. En oförmåga eller ovilja att se den andres perspektiv tyder enligt TA på att parterna tar utgångspunkt i sina Barn-jag (Norman & Öman, 2011). Bemöter den ena parten den andra såsom ett upprört Barn riskerar därför konflikten att bli en sandlådekonflikt som respondent 3 uttrycker det.

6.1.3. Systemkonflikter

Enligt FIRO-modellen uppstår flest och störst konflikter i fas två i grupputvecklingen (kontroll- och rollsökningsfasen) på grund av osäkerhet i rollerna. Tillika strävar människor efter kontroll och klarhet i sin professionella arbetsroll (Hakvoort & Friberg, 2012:85ff). Klarhet i yrkesrollen är sålunda en förutsättning för ett gott arbetsklimat (Jordan, 2013:11; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:75). Osäkerhet och oklarhet i yrkesrollerna lyfts av 67 % (6) av respondenterna i föreliggande undersökning som en vanlig konfliktorsak. Främst beroende på medarbetarnas oförmåga att skilja mellan privat och professionell roll.

6.2. Konflikthantering

Nedan presenteras respondenternas sätt att hantera konflikter. Konflikthanteringen presenteras kategoriskt utifrån temana organisering, samtal och dialog, makt, samt förebyggande arbete.

6.2.1. Organisering

Konflikter som anses bero på enskilda individers personligheter är enligt respondenterna svåra att hantera. Sammanlagt menar 44 % (4) av dem att de organiserar bort sådana konflikter. Grupputvecklingsprocessen börjar oftast om från början på grund av förändringar i gruppkonstellationen. Omorganisering som konflikthanteringsmetod torde därmed tämligen innebära att gruppen faller tillbaka till fas 1, tillhörfasen. I och med

det riskerar sedermera nya konflikter att uppstå (Hakvoort & Friberg, 2012:85ff). Delade meningar tycks emellertid råda mellan respondenterna kring huruvida omorganisering är en adekvat lösning på konflikter. Respondent 4 understryker att konflikter inte behöver dras till en ”moralisk spets” och lösas genom samtal och kompromiss, utan kan hanteras genom omorganisering så att parterna inte möts. Respondent 3 håller inte med utan menar att skolan förhindrar alltför omfattande omorganisering eftersom det är svårt att ge lärare nya arbetsuppgifter och ändra i organisationen. Det är dessutom fruktlöst att ”flytta problemet” och på så vis låta en liknande konflikt uppstå på en annan plats.

22 % (2) av respondenterna anser att det svåraste i deras roll vid konflikthantering är att bemöta avvikande eller besvärliga medarbetare utan att såra dem. Respondenterna tenderar att tycka att det är svårt att förhålla sig objektivt och professionellt vid formlösa relationskonflikter. De finner sällan stöd i lagar och regler vid sådana tillfällen, såtillvida konflikten inte eskalerat långt. Sett ur ett ADR-perspektiv där syftet är att upprätta kommunikation mellan parterna kan det vara svårt att göra det om parterna är oförmögna att lyssna till varandra (Hakvoort & Friberg, 2012:34). Enligt TA är det dock endast ytterligare ett perspektiv för medlaren att förhålla sig till i sina försök att få till samtal mellan Vuxna, där båda parter lyssnar på varandras perspektiv (Norman & Öman, 2011). Till stor del handlar det om ur vilket perspektiv konflikter angående besvärliga medarbetare hanteras. Respondent 6 anser exempelvis att ”man måste få lov att vara lite som man är” då det handlar om acceptans för varandras olikheter. Respondent 9 lägger heller inte ansvaret på endast en part. Han menar att det kan handla om personkemi och att två personligheter skär sig i kontakt med varandra. Enligt TA paralyseras parterna om problemet projiceras på något så diffust som personkemi. Det är därför viktigt att medlaren leder konflikter till en nivå där den, återigen, hanteras genom samtal mellan Vuxna (Norman & Öman, 2011).

Taktiker för konfliktarbetets fortskridande, samt ställningstagande om extern hjälp behövs, bör genomföras tidigt i konfliktskedet (Maltén, 1998:46f; Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005:43f). Ju mindre struktur i form av gränser, roller och regler desto större är utrymmet för konflikter (Johansson & Salmgren, 2012; Wheelan, 2010:57ff). Majoriteten, 89 % (8), av respondenterna i föreliggande undersökning uppger att de ger såväl struktur som stöd åt parterna vid konfliktsituationer. Extern hjälp tillkallas av 78 % (7) av dem. Hjälpen tas bl.a. av företagshälsovården, personalkontoret, professionella beteendevetare eller fackrepresentanter. Möjligen finns en förklaring till detta i hur trygga/professionella respondenterna är i sin ansvarsroll. Trygga/professionella ledare behandlar konflikter nära sig själva, med arbetsplatsens resurser, medan osäkra ledare söker stöd utifrån. Åtgärder som riskerar att medföra att medarbetare blir sårade uppfattas av två respondenter som jobbigt och svårt att hantera. Något som chefer i tidigare undersökningar också har upplevt (Johansson & Salmgren, 2012:21f).

33 % (3) av respondenterna engagerar sig alltid i konflikter. Respondent 7 säger att om hon upplever att det pågår en konflikt så ”måste” hon agera, om än inte alltid direkt. Respondent 5 ser dock en fara i avvaktandet: ”om man väntar, så kan man tro att det har ebbat ut fast så blossar det upp igen, och då är det ju försent”. Han vill ge medarbetarna spelrum och liknar dem vid ”barn” som bör få ”chansen att lösa problemen själva”. Enligt Glasl (1999) är det nödvändigt att kalla in hjälp av en tredjepart när en konflikt befinner sig på det femte eller senare steget i eskalationstrappan. Huruvida respondenterna avvaktar till och med femte nivån eller kliver in som tredjepart redan vid första

eller andra nivå, framgår inte med tydlighet men de förefaller inte främmande för att engagera sig tidigt.

6.2.2. *Samtal och dialog*

Effektiva arbetsgrupper kännetecknas av att de vänder motsättningar till något positivt och ser skillnader som möjligheter att skapa förståelse. Samtal och diskussioner för ökad förståelse och acceptans av individers olikheter kan alltså vara nödvändiga (Maltén, 1998:19ff; Hakvoort & Friberg, 2012; Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005; Johansson & Salmgren, 2012; Wheelan, 2010:57ff). Drygt hälften av respondenterna, 56 % (5), i föreliggande undersökning menar tillika att diskussion är det bästa sättet att förtydliga vilka förväntningar som är adekvata att ha på varandra vid konfliktsituationer. Genom gemensamma mål, riktlinjer och spelregler kan då var och ens ansvar och rättigheter förtydligas och gruppens energi likriktas.

Missförstånd kan orsaka konflikter (Maltén, 1998). Tillika är bristande kommunikation, missförstånd och otydlighet enligt 56 % (5) av respondenterna vanliga konfliktorsaker. Kommunikation lyfts av samtliga respondenter som viktigt i konflikthantering. Respondent 8 menar att ”så gott som allting går att reda ut bara man pratar med varandra”. Hela 56 % (5) anser att enskilda samtal är viktiga. Respondent 9 menar dock att det inte ger något resultat och samtalar istället med båda parter samtidigt. Respondenterna tycks vara mer inriktade på ADR (alternativ konfliktlösning) än TDR (traditionell konfliktlösning). De hävdar att det alltid finns minst två perspektiv i en konflikt och att de sällan går in och bestämmer vad som är rätt. De försöker istället att genom samverkan eller kompromiss få parterna att enas (Hakvoort & Friberg, 2012:34; Maltén, 1998:69).

Goda samtalspartners lyssnar aktivt och intuitivt genom att tolka och reflektera över vad som sägs och hur (Maltén, 1998:19ff; Johansson & Salmgren, 2012:19f). Flera av respondenterna i föreliggande undersökning uppger också att de använder delar av olika samtalsmodeller som ramar vid konflikthantering. Ingen förklarar emellertid processen mer ingående. Beskrivningarna är flytande och många respondenter adderade steg i modellerna allteftersom intervjuerna fortgick.

6.2.3. *Makt*

Chefer upplever ofta att deras agerande kan förhindra konflikter från eskalation (Johansson & Salmgren, 2012:19f). Huvudparten av respondenterna, 78 % (7), i föreliggande undersökning menar också att deras agerande är viktigt vid konfliktsituationer. 44 % (4) av respondenterna upplever till och med att agerandet i sig är det viktigaste i deras roll vid konflikthantering. ”Det är bättre att ta ett beslut än att inte göra det” menar respondent 5. Agerandet kan visa parterna i konflikten att respondenterna arbetar för en lösning på problemet. 33 % (3) av dem menar att de sätter ner ”foten” när det behövs. ”Man måste kliva in [...] inte minst för kommande konflikter” resonerar respondent 6. Tidigare undersökningar visar också att chefer vid konflikter anser att steget efter tydlighet

är att peka med hela handen och genom maktbaserad strategi för konfliktlösning fatta beslut när medarbetarna inte kan enas genom dialog (Johansson & Salmgren, 2012:19f; Maltén, 1998:19ff; Jordan, 2012:12ff).

En tredjedel av respondenterna, 33 % (3), upplever att förväntningarna på respektive parts ansvar vid konfliktsituationer kan förtydligas genom att de som rektorer använder sin makt för att styra upp konfliktsituationer. Respondent 3 menar att problem ofta ältas och att hon som rektor då behöver ”peka med hela handen” och sedan tydligt avsluta konflikten. Flertalet rektorer verkar dock inte helt positiva till ett sådant förfarande utifrån det faktum att de framförallt vill arbeta med ADR och samverkanstrategi istället för exempelvis TDR. Huvuddelen av respondenterna, 67 % (6), uttalar sig inte om att sätta ned foten. Respondent 4 menar att eftersom konflikter går i steg är det svårt att veta vart de är på väg. Enligt Glasl (1999) är stegen mer eller mindre tydliga. Utifrån kunskap om dem skulle rimligen respondent 4 kunna sätta upp åtgärdsprogram eller dylikt för att hejda eskalationen.

Respondenternas resonemang kring samt inställning till att använda makt vid konfliktsituationer förefaller följaktligen att variera. Såväl ett hänsynslöst som ett undermåligt maktutövande kan dock innebära en risk för ett elakartat konfliktförlopp (Maltén, 1998:19ff; Jordan, 2012:9). Möjligen borde respondenterna därmed försöka se makten som en rättighet och skyldighet de som rektorer har. Inte minst med tanke på att de är skyldiga att samordna medarbetarnas pedagogiska visioner och aktiviteter om det förekommer motsättningar kring dessa som stör verksamheten. Samt då de som arbetsgivare systematiskt ska leda verksamheten så att de föreskrivna kraven på en god arbetsmiljö uppnås (Arbetsmiljölagen 1977:1160, kap. 3, § 1a, § 2a, § 4; Skollagen 2010:800, kap. 2 § 10).

6.2.4. Förebyggande arbete

Tid är ett av de elementära stegen i konfliktlösning. Tid för konfliktanalys kan därför i ett tidigt skede vara avgörande för konfliktens fortsatta förlopp, eftersom det ger medvetenhet om var konflikten befinner sig, exempelvis utifrån konflikttriangeln eller eskalationstrappan. Var konflikten befinner sig och hur den ser ut påverkar i sin tur valet av insats för att hantera den. Konflikten förlorar därmed sin makt över de inblandade (Kolfjord, 2009:35; Marklund, 2007; Maltén, 1998:75ff; Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005:43f; Jordan, 2013:2f; Hakvoort & Friberg, 2012:55; Wheelan, 2010:57ff).

Tidigare undersökningar har också visat att chefer ser det som ett av sina ansvarsområden att avsätta tid för möten med parterna i konflikter (Johansson & Salmgren, 2012:18ff).

De flesta, 56 % (5), av respondenterna i föreliggande undersökning tycker att de har tillräckligt med tid för att engagera sig tillfredsställande i konflikter. Huvuddelen av dem (3 av 5) prioriterar alltid konflikter varvid de upplever att de har den tid som behövs. De övriga två menar att det förebyggande arbetet minimerar tiden de behöver lägga på direkta konfliktsituationer. Sammanlagt menar 78 % (7) av respondenterna att tid och förebyggande åtgärder är avgörande i konflikthanteringen. Respondent 6 menar t.o.m. att han inte engagerar sig alls i konflikter, utan endast i att inte få konflikter. Respondent 2 arbetar i, linje med tidigare forskning, för att det ska vara ”naturligt” att

prata om konflikter på arbetsplatsen (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005; Hakvoort & Friberg, 2012; Wheelan, 2010). En tredjedel av respondenterna, 33 % (3), menar att de inte kan engagera sig tidsmässigt tillfredsställande vid konfliktsituationer.

Delade meningar råder bland rektorerna men 67 % (6) menar att det finns konflikter som de avstår ifrån att engagera sig i. Det förefaller att röra sig om intrapersonella pseudokonflikter. Konflikter som inte direkt är jobbrelaterade, och där individens frustration tar sig uttryck i relationskonflikter. Enligt respondent 6 och respondent 3 rör det sig då om ”småtjafs”. Respondent 4 avstår från att engagera sig om han inte tror att han ”gör mer nytta än skada”. Respondent 2 engagerar sig endast om parterna i konflikten kommer till henne eftersom hon menar att medarbetarna är kompetenta nog att klara upp situationer på egen hand.

Det finns inte någon entydig bästa metod för att lösa/hantera konflikter. Alla konflikter kräver olika analysverktyg och förklaringsätt och olika typer av hantering (Hakvoort & Friberg, 2012:55). För rektorer blir det därför viktigt att inte låsa sig vid en konflikthanteringsmetod utan att ha kompetens att vid varje tillfälle använda sig av den bäst lämpade metoden. 56 % (5) av respondenterna i föreliggande undersökning uppger att de inte använder sig av någon metod eller några riktlinjer vid konflikthantering, medan 44 % (4) uppger att de gör det. Respondent 5 tar upp LIP (lösningssinriktad pedagogik). Respondent 7 nämner FIRO-modellen. Respondent 8 tar upp IPU (individuell personlighetsutveckling) och respondent 9 lyfter MI (motiverande samtal). Ingen av de respondenter som använder sig av specifika, individuella, riktlinjer har genomfört arbetslagsriktlinjer på sina respektive skolor. Tre av respondenterna (33 %) har utvecklat riktlinjer för konflikthantering tillsammans med arbetslagen. De specificerar emellertid inte dessa. Endast respondent 2 nämner att den som konflikten berör snabbt måste få veta att den är inblandad. Arbetslag tillsammans med rektorn kan i förebyggande syfte utarbeta riktlinjer och förhållningssätt för att naturligt hantera motsättningar och konflikter, t.ex. genom delegering. Att så få rektorer utarbetat riktlinjer med sina medarbetare kan därför ses som en brist (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005:101ff).

6.3. Ledarskap och ansvarsroll

I avsnittet nedan presenteras respondenternas upplevelse av sitt ledarskap och sin ansvarsroll vid konfliktsituationer kategoriskt utifrån temana objektivitet, makt, trygghet och närvaro.

6.3.1. Objektivitet

Objektivitet, professionalitet samt förmågan att se saker ur andras perspektiv är färdigheter som delvis kan läras in. De tillsammans med målet att tillsammans lösa problemen är essentiella vid konflikthantering (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005:73; Jordan, 2012:9f; Maltén, 1998:19ff; Wheelan, 2010:27; 19ff; Hakvoort & Friberg, 2012:101). Det anser även majoriteten, 78 % (7), av respondenterna i föreliggande undersökning. Respondent 6 understryker att han kan tycka att konflikter är ”hur löjligt som helst” men menar att han professionellt måste ta dem ”hundra procent på allvar”. För respond-

ent 8 handlar objektiviteten om att förhålla sig till styrdokument och kommunens riktlinjer. Samtidigt upplever samtliga respondenter att det svåraste i rektorsrollen, vid konflikter, har att göra med just objektiviteten. Respondent 2 upplever t.ex. ett objektivitetsdilemma i företräddandet av samtliga parter. 56 % (5) av respondenterna anser att det svåraste är att förhålla sig professionellt; genom att hålla sig till fakta, vara tydlig och att skilja mellan sak och person beroende på att så mycket känslor ofta är inblandade.

En tredjedel, 33 % (3), av respondenterna menar att deras medarbetare förväntar sig att de ska vara objektiva vid konfliktsituationer. Aningen fler, 44 % (4), lyfter också objektiviteten som en av de största förväntningar de har på sig själva i sin roll vid konfliktsituationer. En tredjedel av respondenterna, 33 % (3), upplever att de förväntas vara tydliga. Lika många 33 % (3), ser också tydlighet som en av de största förväntningar de har på sig själva. De flesta av respondenterna, 56 % (5), anser också att tydligheten hos dem som ledare på ett eller annat vis är bland det viktigaste vid konflikter.

Objektivitet innebär även kännedom om det egna jaget, de egna känslorna, tankarna och attityderna. Opartiskhet liksom frågor om huruvida det egna agerandet varit rätt kan därmed vara svårt att förhålla sig till (Johansson & Salmgren, 2012:21f; Kolfjord 2009:114; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:73; Maltén, 1998:19ff). Reflektionen över det egna agerandet upplevs av 33 % (3) av respondenterna som det svåraste vid konfliktsituationer. ”Gör jag rätt?”, är alltid svårt att veta menar respondent 4, som förklarar att flera av de konflikter som han har varit med om har ”gått åt skogen”. Respondent 9 tycker inte att något egentligen är svårt i rektorsrollen vid konflikthantering förutom att hantera känslorna när han kliver ut ur rektorsrollen och reflekterar över sitt handlande, vilket även respondent 6 håller med om. Att en ökad självkännedom skulle kunna underlätta för respondenterna (samtliga män) är tänkbart men omöjligt att påvisa i föreliggande undersökning (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:73; Maltén, 1998:19ff). Opartiskheten är alltid svår att förhålla sig till (Kolfjord 2009:114).

6.3.2. Makt

”De är förskräckande lika småbarn” säger respondent 4 i diskussionen kring förväntningarna han upplever från sina medarbetare på sitt engagemang vid konfliktsituationer. Faktum är att huvuddelen av respondenterna, 67 % (6), upplever att deras medarbetare förväntar sig av dem att de ska lösa deras konflikter. Enligt TA är det dock inte medlarens uppgift att liksom en Förälder lösa problemen (Norman & Öman, 2011). Två av respondenterna menar att vissa medarbetare har behov av och vill ha styrning. Respondent 9 upplever att medarbetarna vill att han ”ska säga ifrån” men att de ”har en medvetenhet om att de är vuxna” och därför upplever en slags skam inför att gå till honom med sina konflikter. Resterande sex respondenter uppfattar att medarbetarna vill ha konflikterna lösta på sina sätt, eller så att påföljderna gynnar dem. Respondent 7 menar att hennes medarbetare ibland vill tillämpa en defensiv strategi dvs. inte hantera konflikten. Då vill de att hon håller sig borta, men hon avstår inte.

En förväntan som återkommer hos en tredjedel, 33 % (3), av respondenterna är dock att medarbetarna bör ta sitt ansvar och lösa konflikterna själva. Ingen kan lösa en konflikt åt någon annan, menar respondent 5. Respondent 3 tycker att medarbetarna behöver ”komma ur sandlådan” så fort det går. Ur ett TA-perspektiv förefaller deras

förväntningar om medarbetarnas egna förmågor att lösa konflikterna som Vuxna att vara välgrundade (Norman & Öman, 2011). Det framkommer dock inte huruvida respondenterna agerar som medlare i de situationerna, dvs. om de hjälper parterna att agera som Vuxna.

6.3.3. *Trygghet*

Två av respondenterna, 22 %, upplever sitt eget agerande vid konflikter som ”betydelsefullt” och menar att det innebär en ”tillfredsställelse” att få igång en process. Samtliga respondenterna anser att deras agerande vid konfliktsituationer i första hand har betydelse för den psykosociala miljön på arbetsplatsen. De menar att det påverkar alla, såväl dem själva som medarbetarna i arbetsgruppen. Konflikter blir ”energiläckage” menar respondent 2. De ”förgiftar” hela klimatet på arbetsplatsen uttrycker respondent 4. Huvuddelen av respondenterna, 67 % (6), upplever också att deras agerande vid konfliktsituationer har stor betydelse för medarbetarnas trygghet. Inte minst då de genom agerandet signalerar huruvida de tar medarbetarna på allvar, men också då de kan underlätta för medarbetarna genom att ta det största ansvaret. Respondenterna visar därmed lyhördhet gentemot arbetsmiljölagen som säger att arbetsgivaren systematiskt ska planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö (Arbetsmiljölagen 1977:1160, kap. 3, § 1a, § 2a, § 4).

Förväntningarna på rektorer handlar enligt tidigare undersökningar i synnerhet om engagemang, problemlösning och förtroende (Skolverket, 2011; Arbetsmiljöverket, 2012; Wheeelan, 2010:57ff). Tillika är förtroende enligt 56 % (5) av respondenterna bland det viktigaste i deras roll. Att vara inlyssnande är något som drygt hälften upplever förväntas av dem. Ett par av respondenterna anser att styrdokument, lagar och förordningar till viss del kan vara till hjälp för att tydliggöra vilka förväntningar som är adekvata på parterna vid konfliktsituationer. Respondent 5 menar exempelvis att ”juridiken” kan vara bra för att ”klargöra rättigheter och ansvar”.

Cheferna i Johansson & Salmgren (2012:18ff) anser att det viktigaste är att agera vid konflikter, vilket endast 22 % (2) av rektorerna i föreliggande undersökning specifikt uttrycker. Cheferna ser det inte som sitt ansvar att lösa konflikter. Chefsrollen innebär snarare att strukturera möten för de inblandade parterna och avsätta tid för deltagande vid dessa. Att medla och driva på processen, stötta, tydliggöra arbetsplatsens riktlinjer och eventuellt fatta beslut (Johansson & Salmgren, 2012:18ff). Det uppfattar även respondenterna i föreliggande undersökning som sina ansvarsområden.

6.3.4. *Närvaro*

Flera av respondenterna, 67 % (6), har ett systemiskt perspektiv och menar att deras agerande i konfliktsituationer i slutändan påverkar hela verksamheten, inte minst eleverna. Respondent 1 menar exempelvis att om hon skulle ”stoppa huvudet i sanden” vid konfliktsituationer så kan det på sikt innebära konsekvenser för eleverna, och respond-

ent 3 anser att hennes agerande vid konfliktsituationer innebär att eleverna får en ”bättre” undervisning. Majoriteten av respondenterna, 67 % (6), anser även att de behöver vara närvarande psykiskt och fysiskt då det fungerar sedativt på verksamheten. Något som även tidigare undersökningar har visat (Ekelund & Lovén Gärling, 2010:24). Respondent 6 menar att verksamheten ”dippar” när han ”tappar fokus” eller inte ”orkar”.

7. Avslutande diskussion

Tendenser i föreliggande undersökning visar att objektiviteten är det rektorerna upplever som svårast att hantera i sin roll vid konflikter. Objektivitet och professionalitet återkommer även i rektorernas uppfattning om vad som är viktigast i deras roll vid konfliktsituationer. Även från medarbetarna upplever rektorerna att objektivitet efterfrågas.

Alla rektorer upplever att medarbetarna vill att de ska lösa konflikter. Helst på den enskilde medarbetarens vis eller så att lösningen på ett eller annat sätt gynnar denne. Partiskhet och stöd för den egna saken är följaktligen något som medarbetarna mellan raderna tycks efterfråga. Skevheten i medarbetarnas förväntningar skapar därmed svårigheter för rektorerna i deras försök att agera objektivt och opartiskt. Det är svårt att visa stöd åt båda parter och samtidigt vara neutral i sakfrågan. Ett dilemma rektorerna onekligen ställs inför.

Rektorerna förväntar sig i relativt stor utsträckning att de ska ansvara för ”vuxna” medarbetare. De upplever dock att medarbetarna inte alltid lever upp till den förväntningen. Många av rektorerna upplever att medarbetarna förväntar sig att de ska lösa deras konflikter genom TDR där rektorn utifrån sin chefsposition kan tvinga fram beslut. Rektorerna förefaller att inte vara helt främmande inför ett tillvägagångssätt där TDR till viss del används genom maktstrategier. Samtliga förespråkar dock ADR genom kompromissökande- eller samverkanstrategier. Diskrepansen i förväntningarna kan ligga i föreställningar som grundats utifrån den traditionella skolans hierarkiska struktur, där det formella skolledarskapet såg annorlunda ut. Rektorerna upplever i likhet med tidigare forskning att diskrepansen är svår att hantera. Inte minst då förväntningarna på ett bestämt ledarskap möter kraven på demokrati och lyhördhet.

Sett ur ett TA-perspektiv vill rektorerna att arbetsplatsen ska präglas av Vuxna relationer. De upplever dock att medarbetarna förväntar sig att de ska agera Föräldrar. Samtidigt som medarbetarna är medvetna om att de är Vuxna tyder rektorernas uppfattning om medarbetarnas agerande och förväntningar vid konfliktsituationer på att de degraderat till sina Barn-jag. Uttrycken ”barn” och ”vuxna” återkommer ofta när respondenter pratar om medarbetare som inte kan lösa konflikter själva. Rektorerna som inte verkar vilja agera Föräldrar förefaller alltså att känna sig tvingade till det i situationer då medarbetarna degraderat till ”sandlådan” som respondent 3 uttrycker det.

Riktlinjer och metoder för konflikthantering specifikt framtagna av arbetslagen tillsammans med rektorn kan vara till stor nytta. Alla rektorer har stor erfarenhet från konfliktsituationer där de agerat utifrån rollen som tredjepart. Ytterst få har dock, trots erfarenheten, tagit fram gemensamma dokument eller s.k. spelregler tillsammans med

sina arbetslag. Ingen kan hänvisa till något mer omfattande än enstaka bestämmelser. Trots nyttan riktlinjerna kan göra menar en majoritet att de låtit bli att upprätta sådana för att det ännu inte behövts på deras skola/arbetsplats. Det förefaller dock utifrån undersökningen som om många av rektorerna gärna vill förebygga konflikter och förekomma snarare än att förekommas. Det gör att deras skepticism angående gemensamma riktlinjer inte blir konsekvent. De tycks inte se möjligheten att ansvarsrollerna kan tydliggöras genom att diskutera mallar och riktlinjer. En rektor menar till och med att ett extra dokument bara blir i vägen eftersom det redan finns så många. En annan menar att "man har en massa redskap [för konflikthantering] men de hjälper ju inte". Vår reflektion är emellertid att det borde bero på hur redskapen används.

Många av rektorerna i undersökningen avstår från att agera vid det de beskriver som "småtjafs" eller konflikter som inte direkt rör arbetet. Samtidigt menar flera av dem att deras agerande vid konfliktsituationer påverkar hela verksamheten och att blott deras fysiska närvaro kan fungera lugnande. De säger vidare att det är viktigt att medarbetarna har förtroende för dem. Enligt tidigare forskning kan ett tidigt agerande i konflikt-situationer vara avgörande för att inte konflikter ska växa. Samtidigt kan rektorn samla enkla förtroendepoäng till "kontot", som respondent 6 uttrycker det, vid framgångsrik konflikthantering. Rektorer skulle därmed genom att ta ansvar för att se och uppmärksamma mindre konflikter kunna skapa en trygghet hos medarbetarna att de är engagerade, vilket i sin tur kan leda till ökat förtroende. En upplevelse som framkommit i undersökningen är att vissa medarbetare inte vill att rektorn lägger sig i. De vill istället använda en defensiv strategi och ignorera konflikten. Om rektorerna tillåter det kan konflikter som inte hanteras produktivt växa och eskalera. Rektorerna har dock möjligheten att i ett tidigt skede vara tydliga och exempelvis utifrån gemensamma principer och riktlinjer peka mot ett gemensamt mål och likriktad energin i verksamheten. Måhända kan därmed en helhetsbild kring arbetsplatsens gemensamma mål och riktning motverka att meningsskiljaktigheter om arbetssätt och ansvar bryter ut och skapar konflikter. Även en större acceptans för individuella olikheter genom t.ex. IPU skulle möjligen kunna underlätta hanteringen av interpersonella men också intrapersonella konflikter.

Framförallt kan det vara viktigt för rektorer att tidigt engagera sig i formlösa relationskonflikter som lätt skapar osäkerhet och olust hos medarbetarna. En rektor kan i sådana situationer försöka göra den formlösa konflikten mer formbunden, förslagsvis genom att tillhandahålla en tydlig struktur för hur konflikten ska hanteras. Destruktiviteten kan då stanna av som följd av den tydliga strukturen, som i sin tur får parterna att slappna av och upphör i försöken att förekomma varandra. För att skapa en lämplig struktur att hantera en konflikt krävs medvetenhet om att konflikten bör betraktas utifrån flera perspektiv. Exempelvis ur de perspektiv som framgår i konflikttriangeln (attityd, beteende och motsättning). Rektorerna i föreliggande undersökning förefaller vara medvetna om olika konflikttyper. Majoriteten av dem tycks emellertid inte alltid betrakta konflikterna ur flera av perspektiven, vilket kan påverka deras senare agerande. Betraktas konflikter ur samtliga perspektiv kan möjligen en mer hållbar struktur att hantera dem tas fram, eftersom konfliktens olika delar då beaktas och bearbetas.

Majoriteten av rektorerna anser att de har tillräckligt med tid för att engagera sig tillfredställande i konflikter. Att deras agerande kan påverka dem själva positivt genom känslan av tillfredsställelse har dock endast två av dem reflekterat över. Flera pratar om att de alltid avsätter tid för kriser. Konflikter som inte uppnått krisstatus borde möjligen

tillägnas mer uppmärksamhet av rektorerna, inte minst för att tillfredsställa förväntningarna om ett tydligt agerande vilka rektorerna uppfattar från sina medarbetare. Respondent 4 uppger i intervjun att han tycker att det är svårt att se vart konflikter är på väg eftersom de utvecklas i steg. Han upplever också en viss osäkerhet i sitt handlande vid konfliktsituationer. Måhända skulle han genom att avsätta tid för att, med hjälp av t.ex. eskalationstrappan eller andra konflikthanteringsmodeller, karaktärisera konflikten och dess fortsatta gång uppleva en större tillfredsställelse i sitt agerande.

Under alla intervjuer förväntade vi oss att få mer konkreta svar angående rektorernas agerande vid konfliktsituationer än vi fick. Vi trodde att svar av typen ”mitt agerande leder till...” och ”det har stor betydelse för...” skulle vara vanliga och att rektorerna gärna redde ut konflikter. Istället talade rektorerna mer om sig själva som kompromissökande tredjeparter. En förväntan vi hade var att rektorerna skulle vara mer medvetna om olika konflikthanteringsmetoder än vad vi upplevde vid intervjuerna. En annan förväntan var att de skulle vara mer angelägna att lösa konflikter än vad vi senare uppfattade att de var. Som blivande lärare har vi dock måhända samma förväntningar som rektorerna menar att medarbetarna i lärarkollegiet har.

8. Slutsatser

Huvudfrågeställningen undersökningen ämnade besvara var: *hur ser gymnasierektorer på sitt ansvar och sina möjligheter i rollen som ledare och tredjepart vid arbetsplatskonflikter?*

Konflikttyperna som enligt flest rektorer i föreliggande undersökning upplevs som vanligt förekommande på deras arbetsplatser är reella interpersonella formlösa relationskonflikter, grundade i känslan av inskränkt frihet. Även konflikter grundade i medarbetarnas ovilja att förändras, eller formlösa individkonflikter där en eller flera personer är frustrerade över någon annans beteende förefaller enligt rektorerna att vara vanliga. Konflikterna angrips på olika sätt, bl.a. genom organisering, makt, samtal/dialog samt förebyggande arbete. Majoriteten av respondenterna uppger att de ger struktur och stöd åt parterna vid konfliktsituationer. Stor del av dem anser att förebyggande arbete utgör en avgörande del av konflikthanteringen och de har den tid som behövs för det. Huvuddelen tar hjälp externt vid konfliktsituationer. Antingen när de upplever att de inte räcker till som tredjepart eller som en maktstrategi. En annan möjlighet rektorerna ser i sin roll är att använda sig av maktstrategier i sitt konflikthanterande genom att sätta ner foten och säga ifrån om eller när det blir nödvändigt. Makt, trygghet och närvaro är aspekter som rektorerna värderar högt i sitt ledarskap och sin ansvarsroll, inte minst vid konfliktsituationer. Objektivitet förefaller emellertid vara det som värderas allra högst av flest av rektorerna.

Resultatet tyder på att rektorerna upplever en diskrepans i hur de förväntas agera och hur de själva vill agera. Med andra ord vilket ansvar de upplever att de förväntas ta respektive vill ta i konfliktsituationer. Rektorerna vill framförallt vara professionellt objektiva, tydliga och förtroendeingivande. De menar att ledaransvaret handlar om att arbeta efter en slags samverkanstrategi, dvs. att agera som lyssnande och inkännande

samtalspartner och leda parterna till en gemensam lösning, genom välbearbetade processer.

Syftet med undersökningen har varit att synliggöra tendenser kring rektorers ansvarsroll vid konfliktsituationer på skolan som arbetsplats. Skillnader och likheter har framställts genom tematisk analys grundad i återkommande aspekter i rektorernas utsagor. Inga slutsatser dras utöver den undersökta gruppen. För en mer representativ bild av hur rektorer ser på sitt ansvar vid konfliktsituationer krävs mer omfattande undersökningar. Exempelvis där rektorers och lärares åsikter kring sina ansvarsroller vid konflikter i arbetslag undersöks och jämförs.

Resultatet visar tendenser av en potentiell latent konflikt mellan lärares och rektorers förväntningar på varandras ansvar vid konfliktsituationer. Tendenser som grundats i rektorernas upplevelser och erfarenheter. Diskrepanserna i förväntningarna behöver måhända tydliggöras, genom överenskommelse, så att samtliga utgår från samma plattform. För oss, som för andra gymnasielärare, uppenbarar resultatet att diskrepanserna i förväntningarna på ansvarsroller rektorer och lärare emellan är en aspekt som bör tas i beaktande vid konflikthantering. Rektorerna har enligt exempelvis Skollagen skyldighet att använda viss makt för att samordna verksamhetens pedagogiska visioner och aktiviteter om motsättningar råder bland medarbetarna. En makt det förefaller att råda varierade attityder inför att använda bland respondenterna i föreliggande undersökning. Rektorerna är eniga om att deras ansvarstagande påverkar hela konfliktsituationen, eller som respondent 6 uttrycker det ”man får de konflikter man förtjänar”.

9. Litteraturförteckning

- Ekelund, Jenny & Lovén Gärling, Maria. 2010. *Konflikthantering: I verksamhetsutveckling utifrån ett enhetsperspektiv*. Malmö Högskola.
- Esaiasson, Peter. 2004. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik
- Glasl, Friedrich. 1999. *Confronting conflict: a first aid kit for handling conflict*. Stroud: Hawthorn
- Gyllén, Marie & Hua, Sansan. 2008. *Konflikter mellan vuxna i skolan: En kvalitativ studie om hur vuxna upplever konflikter och konflikthantering*. Göteborgs universitet.
- Hakvoort, Ilse & Friberg, Birgitta (red.). 2012. *Konflikthantering i professionellt lärarskap*. 2. [rev. och uppdaterade] uppl. Malmö: Gleerups
- Johansson, Miriam & Salmgren, Stina. 2012. *Personalansvariga chefers uppfattning om sin roll vid konflikthantering: Intervjustudie med nio chefer inom offentlig verksamhet*. Högskolan i Jönköping.
- Jordan, Thomas. 2012. *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Stockholm. Lärarförbundet
- Jordan, Thomas. 2013. *Konfliktkunskapens ABC, version 2, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet*. hämtad 2014-04-15
http://www.socav.gu.se/digitalAssets/1421/1421368_22konfliktabc.pdf
- Kolfjord, Ingela. 2009. *Konflikthantering i skolan*, Malmö. Bokbox Förlag.
- Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela. 2005. *Arbetsgruppens psykologi: om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. Stockholm: Natur och kultur. Lärarförbundet
<http://www.lararforbundet.se/web/ws.nsf/documents/0051AAF9?OpenDocument&menuid=00326A1C> hämtad 2014-04-15
- Maltén, Arne. 1998. *Kommunikation och konflikthantering*, Lund. Studentlitteratur
- Marklund, Linda. 2007. *Skolmedling i teori och praktik*, Uppsala. Uppsala universitet
- Nationalencyklopedin; s.o. konflikt, <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/konflikt>, hämtad 2014-04-01.
- Norman, Jan & Öhman, Lina (2011). *Medling och andra former av konflikthantering*. 2., omarb. uppl. Uppsala: Iustus
- Regeringen, Dir. 2014:58 *Rektorernas arbetssituation inom skolväsendet*
<http://www.regeringen.se/sb/d/18276/a/238672>. Hämtad 2014-05-26
- SCB, Statistiska centralbyrån. 2012. *Arbetsmiljön 2011*, Stockholm. Arbetsmiljöverket
- SFS 1977:1160 Arbetsmiljölagen. Hämtad 2014-05-16
http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160/
- SFS 2008: 567 Diskrimineringslagen. Hämtad 2013-03-28.

- http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/#K2
- SFS 2010:800 Skollagen
- http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800_sfs-2010-800/?bet=2010:800#K2 hämtad 2014-05-16
- Skolverket. 2011. *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskola 2011*, Stockholm. Skolverket.
- Skolverket. 2011. *Tema rektor*
<http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/tema-rektor/tema-rektor-1.129790>, hämtad 2014-04-08
- Stukát, Staffan. 2011. *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, Lund. Studentlitteratur
- Svenska akademiens ordbok (SAOB), s.o. konflikt, <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>, hämtad 2013-03-28.
- Thomas, K. W. och Kilmann, R. H. 1974. *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo Park, N.Y.: Xicom, Inc.
- Wheelan, Susan A. 2010. *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Hej,

Vi heter Desirée och Simon och läser till gymnasielärare vid Göteborgs universitet. Under vårterminen 2014 gör vi vårt examensarbete och söker därmed respondenter till vår undersökning.

Syftet med undersökningen är att tydliggöra ansvarsrollerna vid konfliktsituationer på skolan som arbetsplats. I synnerhet ämnar undersökningen synliggöra personalansvariges roll i konflikthanteringsprocessen. För att vi ska kunna genomföra undersökningen och uppfylla syftet är vi i behov av att göra intervjuer med rektorer på gymnasieskolor i Göteborgsområdet. Vi behöver därför er hjälp!

Vi väljer härmed att kontakta er med denna formella inbjudan då vi hoppas att ni har intresse och möjlighet att delta i undersökningen. Intervjuerna förväntas ta 45-60 min, och kommer att genomföras mellan **5-9 maj**. Vi är flexibla, så lämna gärna ett förslag på när ni kan så utgår vi ifrån det.

Vid intervjutillfället kommer vi båda, Desirée och Simon, att vara med. Samtalet kommer, efter samtycke, att spelas in för att kunna analyseras i efterhand. Anonymitet utlovas naturligtvis och svaren på frågorna kommer att behandlas konfidentiellt. Dessutom har ni möjlighet att avbryta ert deltagande i undersökningen när som helst under processens gång.

Ställ närhelst frågor om undersökningen, vi besvarar dem gladeligen!

Återkoppla gärna så fort som möjligt. Lämpligen med förslag på tid och datum för genomförande av intervjun.

Stort tack på förhand!

Vänliga Hälsningar,
Desirée Samnell och Simon Eksmo

Bilaga 2

Hej,

Inför ert deltagande i vår undersökning vill vi informera om följande. Detta är en undersökning angående arbetsledarens roll vid konflikthantering på arbetsplatsen (skolan). Er uppgift är därför att fundera kring hur ni som arbetsledare hanterar konflikter där ni inte utgör en av parterna. Intervjuguiden nedan är tänkt som ett stöd för er vid förberedelserna för vårt besök. Har ni frågor eller funderingar kontakta oss gärna.

Tack för ditt deltagande!

Vänliga hälsningar,
Desirée & Simon

Intervjuguide

1. Varför valde du att bli rektor?
2. Vad handlar de flesta arbetsplatskonflikter på din skola om?
3. Hur hanterar du som arbetsledare de konflikter som uppstår t.ex. i arbetslagen? (D.v.s. konflikter där du själv inte utgör en av parterna)
 - a. Ge gärna ett exempel på en konfliktsituation och ditt agerande i den.
4. Finns det konfliktsituationer när du väljer att inte agera?
 - a. Varför?
 - b. Vad handlar sådana konflikter om?
5. Använder du några metoder/riktlinjer vid konflikthantering?
 - a. Varför (inte)?
 - b. Vilka?
 - c. Hur?
6. Har du någon särskild utbildning i konflikthantering?
 - a. Hur ställer du dig till utbildning i konflikthantering?
 - b. Är formell utbildning i konflikthantering nödvändig? (Utveckla!)
7. Har ni utarbetat riktlinjer tillsammans i arbetslaget?
 - a. Om nej, varför inte?
 - b. Hur ställer du dig till sådana riktlinjer? (fördelar/nackdelar)
 - c. Hur diskuterar ni konflikthantering på skolan/i arbetslaget?
8. Vad upplever du som svårast i din roll, vid konflikthantering?
9. Vad upplever du som viktigast i din roll, vid konflikthantering?
10. Hur ser du på dina möjligheter att, som arbetsledare, tidsmässigt engagera dig och fungera på ett tillfredsställande sätt vid konfliktsituationer?
11. Vilka förväntningar upplever du att dina medarbetare har på ditt engagemang som arbetsledare vid konfliktsituationer?
 - a. Hur motsvarar de dina egna förväntningar? Vad menar du är din ansvarsroll, utifrån lagar och styrdokument?
 - b. Hur kan förväntningarna förtydligas/tydliggöras?
12. Vilka hinder/motstånd upplever du hos medarbetarna?
13. Vilken betydelse har ditt agerande vid konflikthanteringen?
 - a. För dig?
 - b. För dina medarbetare?
 - c. För hela arbetsgruppen?