

Lunds universitet

Socialhögskolan

SOL 061 Komparativ socialpolitik

Vårterminen 2006

Konflikter på arbetsplatsen

och deras hantering inom socialtjänsten

Författare: Folke Lundgren

Handledare: Lars Harrysson

Abstract

The purpose of this essay was to inquire how workplace conflicts are managed at a number of public social services offices in south-western Skåne. This essay's main research questions were:

- What organizational factors determine how conflicts arise and are managed in a work environment?
- To what extent are such factors prevalent at the above-mentioned social services offices?
- Are certain conflicts typically prevalent in the public social services? If so, what are they?
- How does the workplace in question manage the conflicts that arise?

The inquiry was conducted among the staff of three public social services offices, applying the vignette method. According to previous research, certain system conflicts are typically prevalent in public sector organizations, which adversely affect the work conditions of social workers at the organization's professional level. Two examples each of this conflict type and of interpersonal conflict were included in the inquiry.

The inquiry showed that for the system conflicts and one interpersonal conflict, conditions for the establishment of cooperative conflict strategies within the organization do exist. For the other interpersonal conflict, skilled incompetence abounds initially. However, at two of the three social services offices, the employees are eventually able to overcome it.

Innehållsförteckning

Problemformulering	4
Presentation av temat för uppsatsen	4
Personlig bakgrund till temat för uppsatsen	4
Forskningsbakgrund till temat för uppsatsen	5
Perspektiv	7
Avgränsning	8
Begreppsdiskussion	8
Syfte och frågeställningar	11
Metod och urval	11
Uppsatsens forskningsuppläggnig	11
Vinjettmetoden	12
Urvalsdiskussion	17
Aktuell forskning och teori	20
Ledarskap	20
Konflikthantering	24
Human service-organisationer, närbyråkratier och den offentliga organisationens domäner	30
Vinjett 1	32
Vinjett 2	35
Vinjett 3	36
Vinjett 4	36
Presentation och analys av empirin	37
Vinjett 1	38
Vinjett 2	41
Vinjett 3	44
Vinjett 4	47
Avslutning	50
Sammanfattning	50
Slutdiskussion	51
Källförteckning	53
Bilaga	55

Problemformulering

Presentation av temat för uppsatsen

Temat för denna uppsats är konflikter på arbetsplatsen. Vi tillbringar en ansenlig del av våra liv på jobbet – minst sju-åtta timmar om dagen, fem eller fler dagar i veckan, i 40 till 45 år (Edelmann, 1993)! Under en stor del av denna tid kommer vi att arbeta tillsammans med andra människor. Mellanmänniskliga relationer spelar således en stor roll i vår arbetsmiljö och kan vara en källa till välbefinnande och stöd när de löper smidigt, men de kan också orsaka stort obehag och otillfredsställelse när konflikter uppstår (ibid.). I vår dagliga sociala tillvaro, såväl på som utanför arbetet, uppstår ständigt konfliktsituationer som vi måste hantera för att kunna gå in i och upprätthålla relationer och samverka med andra människor (Kronvall et al, 1991). Det ligger nära till hands att tro att vi borde uppleva vår tillvaro med andra människor som ständigt konfliktfylld, men så är inte fallet, eftersom vi bl.a. gör överenskommelser som underlättar eller reglerar konfliktlösningen, i form av normer, statusordning och arbetsformer (ibid.). Det är enbart när dessa regleringar inte räcker eller inte fungerar som vi i vardagslivet upplever och talar om konflikter (ibid.).

Personlig bakgrund till temat för uppsatsen

Mina personliga motiv till ämnesvalet har sitt ursprung i en arbetsplatsanalys, som jag och några kurskamrater genomförde i början av höstterminen 2005 i kursen Socialt arbete med grupper, organisationer och institutioner. Syftet med vår arbetsplatsanalys var att beskriva och undersöka om ledningen på de två arbetsplatser vi besökte framtagit direktiv för konflikthantering, och hur dessa i så fall är implementerade bland medarbetarna. Den ena arbetsplatsen tillhörde socialtjänsten i Malmö – en typisk arbetsplats för socionomer – och den andra var en arbetsplats inom Skånetrafiken – en arbetsplats där inga socionomer arbetar. Resultatet av vår analys kan sammanfattas på följande vis: På socialtjänsten saknades riktlinjer för konflikthantering på arbetsplatsen. Våra intervjupersoner beskrev arbetsplatsen som trivsamt och intressant med ett trevligt klimat, men att det under ytan fanns obearbetade konflikter som legat och pyrt i årtionden. På senare tid hade det blossat upp en ny konflikt som åter satte igång de gamla, trakasserier hade förekommit bland personalen, arbetsledningen hade underlåtit att ta tag i problemen, facket hade kopplats in och en arbetsmiljöutredning hade tillsatts. Nyligen hade emellertid en ny byråchef utsetts, som intervju-

personerna satte hög tilltro till och de började se lite ljusare på framtiden. På Skånetrafiken hade man ett mycket utförligt konflikthanteringssystem som var väl implementerat bland personalen; de var väl medvetna om hur de skulle gå tillväga om någon konflikt uppstod. Både medarbetarna och deras chef var helt överens om att det var en arbetsplats där alla trivdes och där inga nämnvärda konflikter förekom.

I vår arbetsgrupp hade vi i arbetsplatsanalysens inledningsskede en outtalad förförståelse om att socionomer genom sin utbildning och yrkeserfarenhet skulle vara bättre lämpade än många andra yrkesgrupper att hantera konflikter på den egna arbetsplatsen. När vi var klara med arbetsplatsanalysen, var vi förvånade över att det på en arbetsplats full med socionomer, som dessutom dagligen själva arbetar med konflikter i sitt klientarbete, kan råda en så konfliktfylld stämning bland personalen, medan allt är frid och fröjd på en annan arbetsplats, där ingen har någon särskild utbildning för att arbeta med människor. Vår förförståelse kom förstås rejält på skam; uppenbarligen kan socionomer lika väl som andra yrkesgrupper hamna i konflikter på sin arbetsplats. Resultatet av vår arbetsplatsanalys tyder snarare på att det finns andra faktorer, såsom arbetsplatsens organisationskultur, ledarskap och konflikthanteringsstrategier, som avgör huruvida arbetsplatsen har en miljö där de anställda trivs och mår bra.

Forskningsbakgrund till temat för uppsatsen

Före och under 1970-talet var interpersonella konflikter på arbetsplatsen ett ganska utforskat område. De forskare som studerade stressmoment i arbetslivet utifrån dåtidens nya faktorer – socialt nätverk, arbetsplatsorganisation och socialt stöd – tog sällan hänsyn till interpersonella konflikter i sina studier (Oxenstierna et al, 2005; Appelberg, 1996). 1976 publicerades dock en tvärsnittsstudie i *Journal of Occupational Psychology* som visade att interpersonella konflikter på arbetsplatsen kan leda till minskad arbetstillfredsställelse och försämrad hälsa (Cooper, Marshall, 1976). Betydelsen av interpersonella konflikter aktualiserades återigen 1988, då en ny studie gjorde gällande att interpersonella konflikter borde utgöra ett mera självständigt forskningsområde, eftersom ämnet skiljer sig från det välforskade området psykosociala interpersonella interaktioner och eftersom dess konsekvenser även de skiljer sig från andra typer av interpersonella interaktioner (Oxenstierna et al, 2005; Appelberg, 1996).

I en studie gjord av den finska statistiska byrån 1990 (Appelberg, 1996) meddelade över 50 % av intervjupersonerna att de upplevt interpersonell konflikt med kollegor och över 60 % meddelade upplevt en sådan konflikt med överordnade. Andelen anställda som haft erfaren-

heter av interpersonella konflikter ökade från 1984 till 1990 med tio procent (ibid.). Enligt Appelberg är interpersonella konflikter på arbetsplatsen lika vanligt förekommande bland män som bland kvinnor (ibid.).

Interpersonella konflikter på arbetsplatsen är alltså ingen ovanlig förekomst, snarare betraktas de som ett naturligt inslag i alla organisationer, på gott och ont (Appelberg, 1996; Edelmann, 1993; Svedberg, 2000). Många organisationsteoretiker är eniga om att organisationer där få eller inga konflikter förekommer riskerar att stagnera, och att en måttlig konfliktnivå är nödvändigt för att organisationen skall kunna uppnå en optimal effektivitet (Rahim, 1985). En konflikt bär med sig en möjlighet till utveckling – ofta är den ett tecken på att något viktigt inte står rätt till (Svedberg, 2000). Mindre meningsskiljaktigheter och enstaka konfrontationer är oundvikliga förekomster i de flesta arbetsmiljöer, och sådana konflikter kan vara produktiva om de skapar konstruktiva lösningar som leder till att organisationen och dess utveckling går framåt (Brodal, Nilsson, 1999; Edelmann, 1993; Oxenstierna et al, 2005). Brodal och Nilsson (1999) menar att risken för en destruktiv konflikt uppstår när den ena parten anser att de egna idéerna är överlägsna och att de därför måste genomdrivas, dvs. att man börjar förlora respekten för motparten. Illa skötta konflikter kan få negativa följder i form av trakasserier, mobbning, sjukskrivningar, utfrysning, ökad personalomsättning och i värsta fall att människor slås ut från arbetsmarknaden (Rahim, 1985; Oxenstierna et al, 2005).

Konflikter på arbetsplatsen tycks ofta hänga ihop med förändringar och omorganiseringar (Kronvall et al, 1991; Oxenstierna et al, 2005). Eftersom dagens arbetsplatser är instabila och föränderliga, ses omorganiseringar snarare som en inneboende beståndsdel i planeringen av verksamheten än som engångshändelser, varför negativa interpersonella konflikter på arbetsplatsen blir oundvikliga i den föränderliga arbetsmiljön (Oxenstierna et al, 2005). Eric Olsson har studerat förändringsprocessen vid en sektorisering av psykiatri i ett län, där en omstrukturering pågick utifrån en central plan (Kronvall et al, 1991). I planen föreskrevs dels omflyttningar av personella resurser, dels en radikal förändring av arbetssättet. När planen verkställdes framstod situationen inom organisationen för Olsson som synnerligen förvirrad. I det här fallet ledde bl.a. ledningens försök att tvinga in personalen i en ny situation till att en djup splittring och ett låst läge uppstod. Personalens respons var passivitet och sabotage. Så småningom stod det klart för Olsson att det mest påtagliga med förändringsprocessen var dess konfliktkaraktär (ibid.). Här följer ett utdrag ur Olssons dagboksanteckningar:

Ingen part litar på någon annan. Vilken futtig fråga som helst kan bli en stridsfråga. Dagstidningarna rapporterar om våldshandlingar från patienter och personal. Det är en komplicerad allmän konflikt-situation som ingen står utanför. En vårdare säger: "Det finns inga medlare. Vi sitter fast." Allt som försiggår kan hänföras till dessa upptrappade konfliktrelationer.

(Kronvall et al, 1991, s 91)

Uppenbarligen var konflikterna nära förknippade med omstruktureringsplanerna uppifrån och samspelet mellan de olika förändringsinitiativ som tagits i organisationen. Ingen förändring tycktes vara möjlig om inte dessa konflikter löstes på ett konstruktivt sätt. Konflikthandlingarna som sattes i verket fick helt klart destruktiva följder för kommunikationen och vårdarbetet. Slutsatsen i Olssons avhandling är att det inte är arten eller intensiteten av konflikterna som avgör förändringsförloppet. Det helt avgörande är istället hur konflikterna hanteras, dvs. hur parterna förhåller sig till konflikterna och varandra. Avsaknaden av naturliga mötesplatser för att diskutera den uppkomna situationen förhindrade också uppkomsten av andra konflikthanteringsformer. (Kronvall et al, 1991)

Perspektiv

Som redan framgått av den inledande presentationen av uppsatstemat, är konflikter på arbetsplatsen en viktig arbetsmiljöfråga. Som blivande socionom och som studerandemedlem i fackförbundet SKTF har jag själv ett stort intresse för personalfrågor och arbetsmiljö. Därför faller det sig naturligt för mig att anlägga ett arbetsmiljöperspektiv på uppsatsens problemområde, i synnerhet utifrån personalens synvinkel.

Oxenstierna et al (2005) hänvisar till kognitiv beteendeterapi, där man söker individuella förklaringar till att interpersonella konflikter på arbetsplatsen uppstår, men påpekar att det även finns forskning som belyser organisationsstruktur och organisatoriska omständigheter som orsaksfaktorer till konflikter. Resultatet av den arbetsplatsanalys jag deltog i samt den studie av Eric Olsson som båda beskrivits ovan i bakgrunden för uppsatstemat, tyder på att det finns faktorer inom arbetsplatsens hela organisation som får betydelse för hur eventuella konflikter hanteras.

Avgränsning

Jag har valt att avgränsa min uppsats till att studera hur konflikter på arbetsplatsen hanteras specifikt inom socialtjänsten. Det finns två huvudsakliga skäl till detta:

Den arbetsplatsanalys som jag och mina gruppkamrater genomförde under kursen Socialt arbete med grupper, organisationer och institutioner, har gett mig en tankeställare om konflikter på arbetsplatsen inom det arbetsfält där jag själv troligtvis kommer att arbeta inom en inte alltför avlägsen framtid. Detta har föranlett mig att vilja titta närmare på hur konflikter hanteras i synnerhet på arbetsplatser typiska för socionomer. Därför har jag avgränsat mig till arbetsplatser där den övervägande delen anställda är socionomer, och valt bort arbetsplatser som t.ex. skolan och sjukvården, där socionomer är i minoritet.

Den kommunala socialtjänsten är den arbetsplats som sysselsätter den största delen av socionomkåren (Socialhögskolans hemsida). Det innebär att de allra flesta socionomer kommer med största sannolikhet att arbeta åtminstone en del av sitt yrkesliv inom socialtjänsten. Av denna anledning tror jag att det finns ett intresse hos såväl socionomstuderande som yrkesverksamma socionomer att i synnerhet socialtjänstens beredskap för konflikter på arbetsplatsen granskas närmare.

Begreppsdiskussion

”Konflikt”

Ordet konflikt kommer från latinets *conflictus* som betyder sammanstötning (Svedberg, 2000; Brodal & Nilsson, 1999). Begreppet definieras på olika sätt i litteraturen, men de flesta definitioner har det gemensamt att de framhåller oförenliga mål och intressen som är utmärkande för konfliktsituationen (Svedberg, 2000). Rahim definierar en konflikt som ”ett interaktivt tillstånd, manifesterat i oenighet, olikheter eller oförenlighet inom eller mellan individer och grupper” (1985, s 81). Brodal och Nilsson (1999) beskriver en konflikt generellt som en process där respekten för människovärdet gradvis minskar, med följden att de inblandade behandlar varandra snarare som objekt än som människor. Detta förhållningssätt förvärras ju allvarligare konflikten blir.

För många har ordet konflikt en negativ klang, vilket kan bero på en oförmåga att skilja på själva konflikten och destruktiv konflikthantering (Oxenstierna et al, 2005a; Svedberg, 2000).

Jag gissar att ordets negativa associationer kan härledas till att man bär på obehagliga erfarenheter av en konflikt som inte hanterats korrekt, medan en konflikt som faktiskt har hanterats korrekt och lett till någonting positivt i slutändan, inte betraktas som en konflikt överhuvudtaget.

Lars Svedberg (2000) menar att konflikter vanligtvis är mångbottnade och ofta visar sig handla om andra saker än vad man först tror, varför det kan vara klokt att ha i åtanke att alla konflikter har en *öppen och en dold dimension*. Han fortsätter med att ge några exempel på olika typer av konflikter:

- *Sakkonflikt*. Parterna är oense om t.ex. fakta, hur den rådande situationen ska tolkas, spelregler eller vad som är tillåtet respektive otillåtet. Det sistnämnda kan handla om t.ex. en rättstvist. (Svedberg, 2000)
- *Rollkonflikt*. En formell roll kan delas in i en (av organisationen) ålagd del, en (av andra) tillskriven del och en (själv-) förvärvad del. En rollkonflikt uppstår när dessa rollkomponenter inte överensstämmer med varandra, t.ex. då en persons eller grups beteende inte motsvarar omgivningens förväntningar. Förväntningarna kan vara vagt formulerade eller oklart uppfattade. Svedberg tar ett exempel med en anställd som arbetar halvtid i själva verksamheten och med arbetsledande uppgifter den andra halvan av tiden. I en sådan situation är det inte svårt att tänka sig att arbetsgivaren å ena sidan och kollegerna å den andra har motstridiga förväntningar på den halvtidsarbetande arbetsledaren. En sådan rollkonflikt kallas för *lojalitetskonflikt*. (Svedberg, 2000)
- *Pseudokonflikt*. Parterna är i själva verket överens men missförstår varandra på grund av kommunikationssvårigheter eller därför att parterna fått bristfällig eller olika information. (Svedberg, 2000)
- *Intressekonflikt*. I en intressekonflikt konfronteras konkurrerande och kanske motstridiga intressen. Parterna har oförenliga mål och kan inte acceptera varandras ställningstaganden. Svedberg tar som exempel en partskonflikt mellan arbetsgivare och arbetstagare i en löneförhandling, samt ett beslut om vilka anställda som ska permitteras. Oftast innebär intressekonflikten också en *värdekonflikt*, där parterna värderar saker och ting olika och därför prioriterar dem olika. Intressekonflikter innefattar i många fall även etiska dilemman. (Svedberg, 2000)
- *Personlig konflikt*. Eftersom en organisation består av människor, har konflikter i organisationer en tendens att personifieras. Det kan manifesteras sig i att man vill utse en

syndabock, t.ex. chefen eller någon besvärlig person eller grupp inom organisationen. Svedberg påpekar dock att en del konflikter faktiskt är personliga – att personligheterna helt enkelt inte stämmer och att alla inte kan arbeta lika bra med alla. Han framhäver också möjligheten att en person på grund av en livskris eller psykiska problem agerar på ett sätt som är destruktivt och oacceptabelt för alla inblandade, varpå en konflikt uppstår. (Svedberg, 2000)

Konflikter kan studeras på olika nivåer: *individ-*, *grupp-*, *organisations-* och *samhällsnivå* (Svedberg, 2000). Man talar också om konflikter inom människan (*intrapsykiska* eller *intrapersonella*), mellan människor (*interpersonella*), inom en grupp och mellan grupper (Rahim, 1985; Svedberg, 2000) och om konflikter med ursprung i struktur och organisation (*systemkonflikter*) (Svedberg, 2000). Som synes är ”konflikt” ett ganska omfattande begrepp.

Den undersökning som jag genomför inom ramen för denna uppsats, riktar in sig på olika typer av konflikter på flera nivåer. Som framgår av uppsatsens avhandling, är den kommunala socialtjänsten en del av en större organisation där konflikter förekommer inom och mellan olika nivåer, och där det förekommer t.ex. systemkonflikter som i sin tur ger upphov till interpersonella konflikter på enskilda arbetsplatser. I fortsättningen av uppsatsen kommer jag att använda mig av Rahims definition av konflikt som presenterades i början av detta avsnitt, nämligen ”*ett interaktivt tillstånd, manifesterat i oenighet, olikheter eller oförenlighet inom eller mellan individer och grupper*” (Rahim, 1985, s 81, min översättning). Jag anser att av de definitioner som jag funnit i litteraturen, passar denna bäst för att innefatta de olika typer av konflikter som förekommer i den omfattande organisatoriska kontext där den kommunala socialtjänsten ingår.

”Arbetsplats inom socialtjänsten”

För att bättre förstå min definition av detta begrepp bör läsaren först vara införstådd med att socialtjänsten som arbetsplats ingår i en offentlig organisation som är indelad i fyra olika nivåer eller domäner. Mer om detta finns att läsa i uppsatsens avhandling under kapitlet ”Human service-organisationer, närbyråkratier och den offentliga organisationens domäner”.

Som nämnts tidigare avgränsar sig denna uppsats till att studera hur konflikter på arbetsplatsen hanteras inom socialtjänsten. Från diskussionen kring begreppet ”konflikt” ska man komma ihåg att *konflikterna* jag undersöker och deras hantering inte nödvändigtvis är begränsade till en enskild arbetsplats, utan kan sträcka sig mellan flera nivåer i

organisationen. Själva *undersökningen* jag genomför är dock begränsad till de fysiska arbetsplatser inom socialtjänsten som tillhör den offentliga organisationens professionella domän, och det är endast den del av konflikthanteringen som sker på dessa arbetsplatser som ingår i undersökningen.

Begreppet ”arbetsplats inom socialtjänsten” kommer jag inför fortsättningen av uppsatsen att definiera som en enskild fysisk enhet inom den kommunala socialtjänsten, där den övervägande majoriteten anställda har en tjänsteställning som socionom, socialsekreterare eller motsvarande och regelbundet arbetar direkt med klienter. För enkelhetens skull kommer jag i fortsättningen att använda ordet ”arbetsplats”, med samma innebörd.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att beskriva och kartlägga hur konflikter på arbetsplatsen hanteras på ett antal socialförvaltningar i sydvästra Skåne.

Uppsatsens frågeställningar:

- Vilka organisatoriska faktorer har betydelse för hur konflikter uppstår och hanteras på en arbetsplats?
- I vilken utsträckning förekommer sådana faktorer hos ovannämnda socialförvaltningar?
- Finns det vissa konflikter som är typiskt förekommande inom socialtjänsten? Vilka är de i så fall?
- Hur hanterar arbetsplatsen de konflikter som uppstår?

Metod och urval

Uppsatsens forskningsuppläggning

Denna uppsats är en tvärsnittsstudie i konflikthantering inom socialtjänsten. En tvärsnittsstudie är en forskningsuppläggning som handlar om att undersöka förhållandet mellan två eller flera variabler vid en viss tidpunkt, vilket gör att man får möjlighet att förstå en struktur, men inte en process (Halvorsen, 1992). Den är särskilt användbar för att beskriva ett fenomen eller för att göra generaliseringar, t.ex. genom att jämföra fenomen inom två grupper (ibid.).

Datansamlingen har gjorts med hjälp av den s.k. *vinjettmetoden*, som också har omnämnts som *faktoriell surveyundersökning* eller ”experimentell design” på survey (CUS-skrift 1999:3). Av dessa benämningar framgår att vinjettmetoden onekligen är en form av surveyundersökning, varför forskningsuppläggningsen för denna uppsats är att betrakta som icke-experimentell (PM för uppsatsskrivare). Begreppet ”experimentell design” belyser dock att vinjettmetoden faktiskt har vissa experimentella karaktärsdrag, såsom det faktum att respondenterna utsätts för en av forskaren medvetet manipulerad situation, samt en hög grad av standardisering (CUS-skrift 1999:3).

Syftet med vinjettmetoden är att studera och analysera människors val och bedömningar av hypotetiska situationer som har konstruerats för att vara så verklighetstroga som möjligt (CUS-skrift 1999:3). Detta menar jag gör vinjettmetoden synnerligen lämplig för att uppnå syftet med denna uppsats. Genom att utforma hypotetiska konfliktsituationer och följdfrågor utifrån befintlig teori om ledarskap, gruppkultur och konflikthantering, kan svaren från vinjettundersökningen göra det möjligt att beskriva hur konflikter hanteras på respektive arbetsplats, samt att peka på andra egenskaper i organisationen som har betydelse för konflikthanteringen. Att testa formulerade hypoteser på detta sätt är typiskt för en *hypotetisk-deduktiv* arbetsmetod (PM för uppsatsskrivare).

Vinjettmetoden

Kunskapsteoretiskt avser vinjettmetoden att utveckla en empiriskt baserad förståelse för vissa typer av mänskliga bedömningar eller värderingar. Individer och grupper ställs oupphörligen inför valsituationer i vardagen – som kan vara socialt arbete eller annan verksamhet – där de måste implicit eller explicit sätta någon form av värde på handlingar, objekt, idéer, andra människor, andra grupper osv. Vinjettmetoden förutsätter en viss lagbundenhet, i form av principiella och regelmässiga orsaker till människors val och värderingar. Det är forskarens uppgift att utifrån teoretiska överväganden förse undersökningen med undersökningsvariabler som bedöms vara relevanta för att kunna blottlägga sådana orsaker. (CUS-skrift 1999:3)

En vedertagen definition av vinjetter lyder: ”korta historier som beskriver en person, en situation eller ett skeende som försetts med karakteristika som forskaren kommit fram till är viktiga och avgörande i en val- eller bedömningssituation” (CUS-skrift 1999:3, s 12). Beskrivningen ska vara konkret och verklighetstrogen för att uppfattas som trovärdig av

respondenten. På vinjetten följer ett antal frågor eller påståenden för respondenten att ta ställning till. (CUS-skrift 1999:3)

Vinjettmetodens tillämpning i denna undersökning

Till skillnad från en vanlig enkät, där frågor ställs fragmentariskt och där det inte framgår av svaren vilka erfarenheter respondenten utgår ifrån, kringgår en vinjett detta problem genom att styra in respondenten i en viss kontext (CUS-skrift 1999:3). Vinjetterna i min undersökning är lite speciella i detta avseende. Eftersom respondenten själv ska leva sig in i vinjettsituationen, blir det i stället respondentens egen erfarenhet av hur konflikter hanteras på den egna arbetsplatsen som ligger till grund för kontexten. Varje enskild respondents erfarenhet är något som jag inte kan veta något om på förhand, och är således en viktig osäkerhetsfaktor. För att respondenten ska kunna uppleva den hypotetiska situationen som verklighetstrogen, får vinjetterna och följdfrågorna i min undersökning inte snäva in kontexten så mycket att den inte överensstämmer med respondentens erfarenhet. Följden blir då att respondenten inte kan besvara följdfrågorna meningsfullt, vilket skulle vara ett misslyckande för min undersökning med just den respondenten. Innan jag genomförde undersökningen gjorde jag ett förtest av vinjetterna för att pröva deras verklighetsanknytning. Detta beskrivs närmare i kapitlet om validitet.

För att komma till rätta med den osäkerhetsfaktor som varje respondents personliga erfarenhet av sin arbetsplats utgör för mig i undersökningen, har jag varit noga med att inte specificera vinjettsituationerna och följdfrågorna mer än vad som är absolut nödvändigt för att i undersökningen kunna tillämpa den forskning och litteratur jag tagit del av angående socionomers arbetsmiljö, vilken typ av konflikter man normalt brottas med inom human service-organisationer och socialtjänsten, samt ledarskap och konflikthanteringsstrategier. Vinjetter och följdfrågor som är alltför snävt specificerade riskerar inte bara att tvinga in respondenten i en verklighetsfrämmande kontext så att han/hon är inkapabel att lämna meningsfulla svar, men också att styra svaren bort från vissa konflikthanteringsstrategier och andra relevanta förhållanden som kanske faktiskt råder på den aktuella arbetsplatsen. I båda fallen kommer jag som forskare att missa viktiga svarsdata.

Vinjetternas och följdfrågornas ospecifika formulering ger alltså stort utrymme åt respondenten att fritt kunna svara efter eget huvud, på gott och ont. Fördelen är att den olämpliga styrning av respondenten och dennes svar som beskrivits i föregående stycke, kan undvikas. En tänkbar nackdel är att respondenten upplever det som oklart vad jag som

forskare är ute efter, och att vederbörande svarar på ett sätt som jag inte hade tänkt mig. Sådana oklarheter har jag försökt förebygga genom att förse varje formulär med ett försättsblad som – förutom en presentation av undersökningen – innehåller utförliga instruktioner för vad respondenten ska tänka på vid besvarandet av vinjettundersökningen (se bilaga).

I forskningsuppläggningsen ovan har det framgått att vinjettmetoden är en form av surveyundersökning, vilket innebär att vinjettmetoden i grunden är en kvantitativ metod. Vinjetternas och följdfrågornas utformning i denna undersökning gör dock att metoden får här en ganska kvalitativ tillämpning, genom att respondenterna fritt får besvara följdfrågorna. Vinjettmetodens kvantitativa karaktär gör det möjligt för mig att få ett bredare underlag från varje arbetsplats än om jag hade t.ex. intervjuat en handfull medlemmar ur personalen. Den gör det också möjligt för mig att kunna se om en viss typ av svar är mera frekvent förekommande, för att på så sätt kunna dra slutsatser om huruvida vissa förhållanden är mer utbredda än andra på arbetsplatserna. Denna bredd i undersökningen sker på bekostnad av djupet; jag har ingen möjlighet att ställa ytterligare följdfrågor till respondenten, om behov skulle uppstå.

Kort om undersökningens praktiska genomförande

Undersökningen har genomförts under maj och juni månad 2006. Enkäterna har delats ut i pappersform till respondenterna för att fyllas i skriftligt. Respondenternas anonymitet har säkrats genom att varje enkät har bifogats med ett kuvert, i vilket respondenten fått lägga sin ifyllda enkät. Respondenten har sedan fått lägga kuvertet i en låda som placerats på ett centralt ställe på arbetsplatsen. Lådan med de ifyllda enkäterna har samlats in ungefär två veckor efter utdelningstillfället.

Standardisering

Som jag redan varit inne på tidigare, går vinjettmetoden ut på att forskaren kontrollerar informationsflödet till respondenten, så att situationen som forskaren vill ha respons på är i grunden densamma för alla respondenter (CUS-skrift 1999:3). Följden av detta blir att vinjettmetoden i sig håller en hög grad av standardisering. Detsamma gäller för min undersökning, eftersom vinjetterna, följdfrågorna och instruktionerna på försättsbladet är identiska för alla respondenter. Något som dock sänker graden av standardisering i min undersökning är vinjetternas och följdfrågornas ospecifika formulering, i kombination med att

jag inte på förhand känner till vilka egna erfarenheter respondenten bär med sig och hur dessa påverkar svarskontexten. Det förefaller rimligt att anta att respondenter från samma arbetsplats har mer likartade erfarenheter av sin arbetsplats än respondenter från olika arbetsplatser, vilket i så fall innebär att graden av standardisering är något högre bland de vinjettformulär som delats ut på samma arbetsplats, än i vinjettundersökningen totalt sett.

Med föregående stycke i åtanke, anser jag att mätinstrumentet för uppsatsen på det stora hela har en ganska hög grad av standardisering.

Strukturering

Begreppet strukturering har två betydelser. Det kan innebära den grad till vilken forskaren har klart för sig vilka teman som ska täckas in av undersökningen. Det kan också betyda att frågorna ställs så att svaren styrs in i vissa på förhand bestämda svarsalternativ.

Efter att gått igenom relevant forskning och litteratur hade jag en ganska klar bild av ett antal konfliktsituationer enligt vilka vinjetterna skulle utformas och vilka variabler i form av konflikthanteringsstrategier och andra förhållanden hos respondenterna och arbetsplatserna jag ville undersöka. Detta är en indikation på att min vinjettundersökning har en hög grad av strukturering. Eftersom den potentiella värdemängden hos ovannämnda variabler kan spreta betydligt, har det krävts noggranna överväganden av hur vinjetterna och följdfrågorna ska formuleras så att de inte utesluter några värden på förhand. Detta har fått till följd att vinjetterna och i synnerhet följdfrågorna är mer eller mindre öppna och ospecificerade så att svaren *inte* styrs in i vissa på förhand bestämda svarsalternativ; en omständighet som kraftigt sänker graden av strukturering.

Även om begreppet strukturering som sagt kan betyda två olika saker, menar jag att just vinjetternas och följdfrågornas öppna och ospecificerade formulering gör att struktureringsgraden för mätinstrumentet sjunker till en ganska låg nivå totalt sett.

Validitet

Enligt Ulla Jergeby visar vinjettmetoden liksom laboratorieexperiment på god ”intern validitet”, dvs. att man kan vara relativt säker på att respondenterna har samma referens i sina svar. Detta sker möjligen på bekostnad av den ”externa validiteten”, dvs. att resultaten har en begränsad generaliserbarhet till verkligheten (CUS-skrift 1999:3). Användandet av ordet ”verkligheten” i detta sammanhang gör mig en aning betänksam. Genomförs inte alla

vinjettundersökningar i ”verkligheten” och ger inte deras resultat alltid en bild av ”verkligheten”? Jag tolkar CUS användande av ordet ”verkligheten” som att man avser *den miljö som är föremål för undersökningen och så som denna miljö uppfattas av dess invånare*. I och med detta blir kopplingen tydlig till begreppet validitet. Då handlar validiteten om graden av överensstämmelse mellan å ena sidan invånarnas (respondenternas) uppfattning av den miljö som ska undersökas, å andra sidan forskarens uppfattning och definition av miljön och hur detta har översatts till ett praktiskt mätinstrument i form av vinjetter och följdfrågor. Av detta följer att det är helt avgörande för den externa validiteten av undersökningen och dess resultat, att vinjetterna och följdfrågorna upplevs som relevanta och ”verklighetstroga” av respondenterna.

Ett förtest av vinjetterna och följdfrågorna beskrivs som ett av de bästa sätten att avgöra den externa validiteten i en vinjettundersökning (CUS-skrift 1999:3). Ett sådant test av vinjetterna har jag gjort genom att läsa upp dem för tre yrkesverksamma socionomer, varav två är anställda på varsin av de undersökta arbetsplatserna. Deras omdömen om vinjetterna har varierat från högst sannolikt till extremt realistiskt. Den externa validiteten i min undersökning torde således vara hög.

Med ett väl genomfört förarbete, tillsammans med undersökningens frågeställningar och hypoteser, bör forskaren ha klart för sig vilka variabler som ska mätas genom vinjettmetoden, samt vad man egentligen avser att mäta med dem. På detta sätt minskar risken för systematiska fel i instrumentet totalt sett. Ett andra steg i validitetssträvan är kriterievaliditeten, dvs. med vilka frågor variablerna mäts (CUS-skrift 1999:3). Angående val av variabler och värden skiljer Jergeby mellan å ena sidan studier där själva vinjetterna och deras innehåll är huvudobjekt för analysen, å andra sidan studier där respondenterna i något eller några avseenden ska kategoriseras (ibid.). I det första fallet fokuserar man på skillnader i vinjetternas innehåll och vad i vinjetten som framkallar ett visst svar, i det andra på skillnader inom respondentgruppen (ibid.). Denna uppsats hör tveklöst till den sistnämnda typen av vinjettstudier. Jag är ute efter att kategorisera respondenterna och deras arbetsplatser efter olika variabler som handlar om konflikthantering, ledarskap och gruppkultur. När avsikten är att urskilja kategorier i respondentgruppen, är valet av variabler mindre centralt vid vinjettkonstruktionen (ibid.). Då strävar man istället efter en personbeskrivning eller som i detta fall, en situationsbeskrivning som är rimlig med avseende på olika bedömningsfrågor.

Även om samtliga respondenter fortfarande ställs inför samma vinjett, blir följderna att den interna validiteten sjunker något (ibid.).

Reliabilitet

Allmänt anses vinjettmetoden, om den tillämpas stringent med kontroll av variabler och värden, ge en god reliabilitet. Inbyggt i metodens uppläggning ligger en kontroll av slumpmässiga fel, genom att undersökningstillfället standardiseras och att respondenterna ställs inför samma kontext. Påverkan såsom intervjuareffekt och påverkan av socialt tryck på respondenten som kan uppstå i intervjusituationer, kan minimeras med vinjettmetoden. (CUS-skrift 1999:3)

Som jag varit inne på tidigare i metodavsnittet, har jag utformat undersökningen så att respondenten själv ska leva sig in i vinjettsituationen och dela med sig av sina erfarenheter, vilket får till följd att svarskontexten inte blir exakt densamma för samtliga respondenter. Vad reliabiliteten beträffar kan man av detta dra slutsatsen att den ovan nämnda inbyggda kontrollen av slumpmässiga fel delvis har satts ur spel, även om de fysiska vinjettundersökningarna som respondenterna tilldelas, är identiska. Detta är en omständighet som minskar reliabiliteten något.

En reliabilitetsfaktor av praktisk art som varit utanför min kontroll, är omständigheterna under vilka vinjettenkäterna delats ut på respektive arbetsplats. På arbetsplats 1 och 3 hade jag möjlighet att närvara på ett personalmöte och personligen presentera vinjettundersökningen och dela ut enkäterna. När undersökningen presenterades på personalmötena på arbetsplats 1 och 3 var jag dock noga med att inte ge några ytterligare anvisningar utöver de som fanns tryckta på försättsbladet till varje enkät, eftersom respondenterna på arbetsplats 1 och 3 då hade haft bättre förutsättningar för att besvara enkäten, än de på arbetsplats 2. Jag är medveten om att reliabiliteten hade varit större om enkätutdelningen hade skett under samma förutsättningar på alla tre arbetsplatserna.

Urvalsdiskussion

I avgränsningen har det framgått att jag med denna uppsats varit ute efter att undersöka hur konflikter hanteras inom den kommunala socialtjänsten. Målgruppen för undersökningen är personer som är verksamma i organisationens professionella domän. De flesta är socialsekreterare, men även t.ex. administrativ personal ingår i målgruppen. Min målsättning

har varit att utifrån personalens synvinkel undersöka hur konflikter hanteras på arbetsplatsen. Vinjettenkäten har utformats specifikt efter deras arbetssituation; arbetsledning eller tjänstemän från andra domäner har inte inkluderats i undersökningen. På varje enkät har respondenten fått ange tjänsteställning och kön, utifall att det i analysarbetet skulle framträda ett rimligt samband mellan dessa faktorer och respondentens svar.

Undersökningen är en stickprovsundersökning med ett icke-slumpmässigt urval av arbetsplatser (PM för uppsatsskrivare). Inför urvalet av arbetsplatser, vände jag mig i första hand till två goda vänner som jag känner från Socialhögskolan för att höra mig för om de trodde att det kunde finnas möjlighet för mig att genomföra undersökningen på deras arbetsplatser. Skälet till detta är ganska enkelt: jag utgick ifrån att jag hade större chans att få lov att komma och genomföra undersökningen på en arbetsplats där jag känner någon av de anställda. Den tredje arbetsplatsen fick jag kontakt med genom samhällsinformationssidorna i Gula Sidorna.

Kort om arbetsplatserna

De tre arbetsplatser som är undersökningsobjekt för denna uppsats ligger i varsin kommun i sydvästra Skåne. Kommunerna varierar i storlek. Alla arbetsplatserna tillhör på ett eller annat sätt individ- och familjeomsorgen; I två av fallen utgör arbetsplatsen hela individ- och familjeomsorgen i kommunen/stadsdelen, i ett fall är arbetsplatsen en underavdelning till denna. Antalet anställda på respektive arbetsplats varierar mellan ungefär tjugo och fyrtio.

Bortfallsanalys

Antalet utdelade och insamlade vinjettenkäter såväl från varje arbetsplats som totalt sett, redovisas i tabell 1 nedan.

	Utdelade	Insamlade	Svarsfrekvens
Arbetsplats 1	16	10	63%
Arbetsplats 2	34	15	44%
Arbetsplats 3	18	16	89%
Totalt	68	41	60%

Tabell 1. Antal utdelade och insamlade enkäter i vinjettundersökningen.

I avsnittet om reliabilitet tog jag upp att omständigheterna för utdelandet av enkäterna har varierat mellan de olika arbetsplatserna. På arbetsplats 1 och 3 hade jag möjlighet att i samband med utdelandet närvara på ett personalmöte för att presentera och informera om min

undersökning. En rimlig förklaring till den högre svarsfrekvensen på dessa arbetsplatser är att genom att jag personligen var där och presenterade undersökningen, har personalen antagligen blivit mera intresserad av att besvara enkäterna. På arbetsplats 2 fick jag inte tillfälle att själv träffa personalen, utan där lades enkäterna ut i varje respondents egna postfack, efter att personalen på förhand varskotts via e-post om att undersökningen skulle genomföras veckan därpå. På arbetsplats 3 hade man avsatt särskild tid direkt efter personalmötet för att personalen skulle besvara enkäterna just då, vilket kan förklara den höga svarsfrekvensen. Två personer var frånvarande på mötet, men tilldelades ändå varsin enkät för att besvara vid ett senare tillfälle. Förmodligen är det just dessa två som fallit bort bland respondenterna på arbetsplats 3, som annars skulle ha haft en 100%-ig svarsfrekvens.

Personalen på arbetsplats 3, som har en mycket hög svarsfrekvens, får anses vara mycket väl representerad i undersökningen, medan personalen på arbetsplats 1 och 2 får anses vara sämre representerad. Det kan dock starkt ifrågasättas huruvida dessa skillnader i representation av personalen får någon avgörande betydelse för hållbarheten i jämförelsen mellan arbetsplatserna. Argumenten för detta kan sammanfattas på följande sätt:

- Som framkommit i metodavsnittet är min vinjettundersökning ganska kvalitativt utformad, vilket innebär att de inkomna svaren har goda kvalitativa förutsättningar att göra en hållbar jämförelse av arbetsplatserna, trots ett visst kvantitativt bortfall. Detta menar jag också visar sig i analysen. Till och med på arbetsplats 2, som har den lägsta svarsfrekvensen, anser jag att det absoluta antal svar som kommit in (15 st.) räcker för att bilda sig en uppfattning om förhållandena där.
- Bland de svar som faktiskt inkommit, är de olika svarskategorier som förekommer för varje vinjett få till antalet och ganska likartade mellan arbetsplatserna. Överlag låter sig svaren alltså kategoriseras i ett fåtal kategorier som är representerade på alla arbetsplatserna. Det verkar mycket osannolikt att en högre svarsfrekvens på arbetsplats 1 och 2 skulle visa på en ny svarskategori, som skulle innebära att analysen tog en annorlunda vändning.
- Det framträder inget samband mellan variationen mellan arbetsplatserna i svarsfrekvens å ena sidan, och variationerna mellan arbetsplatserna i frekvensen av respektive svarskategori å den andra. Bortfallet ger alltså ingen rimlig förklaring till skillnader mellan arbetsplatserna i det empiriska resultatet, med mindre än att man ägnar sig åt rena spekulationer.

Sammanfattningsvis menar jag att variationen i svarsfrekvens mellan arbetsplatserna får en mycket tveksam betydelse för möjligheterna att göra en jämförelse mellan de olika arbetsplatserna.

Det förekommer också ett visst bortfall av svar på enskilda följdfrågor bland de vinjettenkäter som har samlats in. Detta gäller främst vinjett 3, vilket diskuteras närmare i analysen för denna vinjett, men också i mindre utsträckning enstaka följdfrågor i andra vinjetter. Det tar sig uttryck i att frågan har hoppats över eller att respondenten – trots anvisningarna på enkätens försättsblad – har besvarat frågan alltför ospecifikt för att svaret ska gå att använda i analysen. Detta ”interna bortfall” förekommer dock inte mer på en arbetsplats än någon annan, och jag anser det inte innebära något större problem för jämförelsen mellan arbetsplatserna.

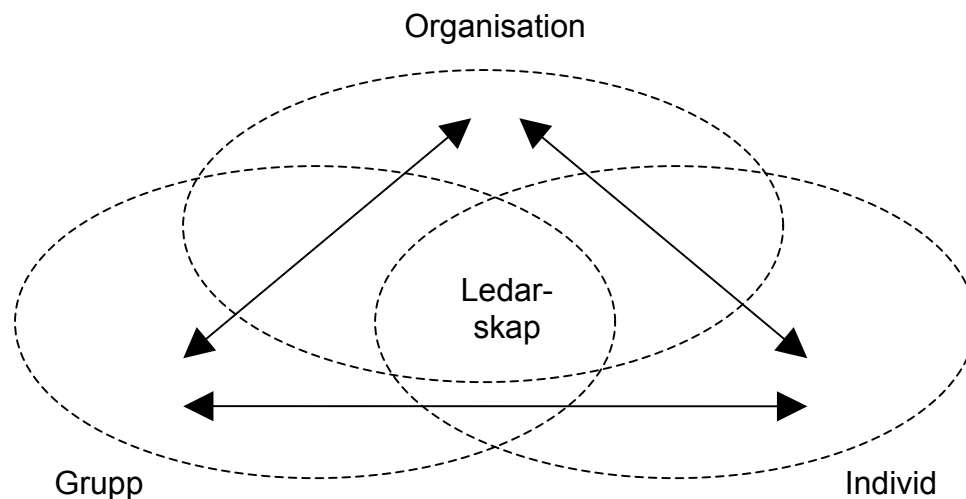
Aktuell forskning och teori

Nedan följer en genomgång av den forskning och teori som ligger till grund för själva undersökningen. Teorier om ledarskap och konflikthantering presenteras, följt av ett kapitel som redovisar teorier om human service-organisationer, närbyråkratier och deras verksamhetsbetingelser, varvat med en redogörelse för en offentlig organisations uppbyggnad.

Till sist följer en genomgång av de fyra vinjetter som utgör undersökningens huvudbeståndsdelar, med den forskning som är aktuell för respektive vinjett. Vinjettenkäten, så som den delats ut till respondenterna, redovisas i sin helhet som en bilaga sist i uppsatsen.

Ledarskap

Till viss del är ledarskap självklart en fråga om personlig lämplighet, mognad och kunskap, men det kan inte enbart förenklas till en personfråga. Det handlar också om gruppens dynamik, sammansättning och mål, samt om organisationen och dess kultur (Svedberg, 2000). Dessa perspektiv interagerar och kan förstås tillsammans, enligt figur 1 nedan.



Figur 1. Ledarskapets arena. (Svedberg, 2000, s 176)

Ledarens arena avgränsas av det område i figurens mitt där de olika nivåerna bryter varandra. Här möts intressen och krav från individer, grupper och själva organisationen. I denna korseld blir ledarskapets dilemma att finna en balans mellan de olika kraven och samtidigt driva en linje (Svedberg, 2000). Ledaren förväntas visa lojalitet uppåt, mot de överordnade, solidaritet inåt mot organisationen, mot kollegerna, trohet utåt, mot klienterna, och samtidigt vara sann och äkta mot sig själv. Detta är dock lättare sagt än gjort – i praktiken handlar det ofta om oförenliga krav, konflikter mellan olika intressen och konststycket att göra det omöjliga möjligt (ibid.). Ledarskapet i en organisation är således en viktig faktor för hur konflikter hanteras.

Auktoritärt, demokratiskt och abdikerat ledarskap

Socialpsykologen Kurt Lewins studier av ledarskapsstilar syftar till att klargöra hur ledaren inverkar på inte bara den enskilda gruppmedlemmen, utan i synnerhet gruppens kollektiva normsystem. Lewins huvudpoäng beträffande ledarskap är att ledarens stil får direkta konsekvenser för klimatet i gruppen och gruppens normer. Han särskiljer två motstridiga former av ledarskap – *demokratiskt* respektive *auktoriärt* ledarskap – samt en tredje – *abdikerat* ledarskap. (Svedberg, 2000)

Den auktoritära ledarens maktbas är främst hennes position eller ställning. Den auktoritära ledaren är dominerande, anser sig veta bäst och styr gruppen genom order och direktiv. Denne talar till gruppen, inte med den, En auktoritär ledare betraktar gruppens arbete som hennes personliga ansvar, hon kontrollerar gruppens verksamhet på detaljnivå och ger personlig kritik

av de enskilda gruppmedlemmarna. På det personliga planet håller den auktoritära ledaren ett visst avstånd mellan sig och gruppmedlemmarna. (Svedberg, 2000; Bakka et al, 1999) Det bör poängteras att den auktoritära ledaren inte nödvändigtvis är en osympatisk och avskydd person utan är ofta en eftertraktad ledartyp, trots sitt dominanta beteende. (Svedberg, 2000)

Å andra sidan finner vi den demokratiska ledaren, vars maktbas kan vara grundad både externt och internt i gruppen. En demokratisk ledare utövar ett grupporienterat ledarskap, tar sig tid att kommunicera och drar sig inte för att delegera uppgifter till gruppen. Hon är mån om att göra gruppmedlemmarna delaktiga i verksamheten; arbetet och dess planering uppfattas som styrt av gemensamma värderingar och mål och utförs genom självständig medverkan av alla medlemmarna. Den demokratiska ledaren är saklig och objektiv i sin kritik och uppfattar sig själv som en del av gruppen. (Svedberg, 2000; Bakka et al, 1999)

Abdikerat ledarskap – eller *laissez-faire* – inträder då den officiella ledaren inte kan eller inte vill leda. Denne kanske saknar förtroende hos gruppen eller vill inte ta på sig den makt som ledarskapet innebär och därigenom sätta sig över de andra gruppmedlemmarna (Svedberg, 2000). Ledarskapet präglas av passivitet; ledaren försöker inte stimulera gruppen, deltar i mycket liten utsträckning i verksamheten och gör inte heller några ansträngningar att kommentera, kritisera eller organisera gruppens arbete (Bakka et al, 1999).

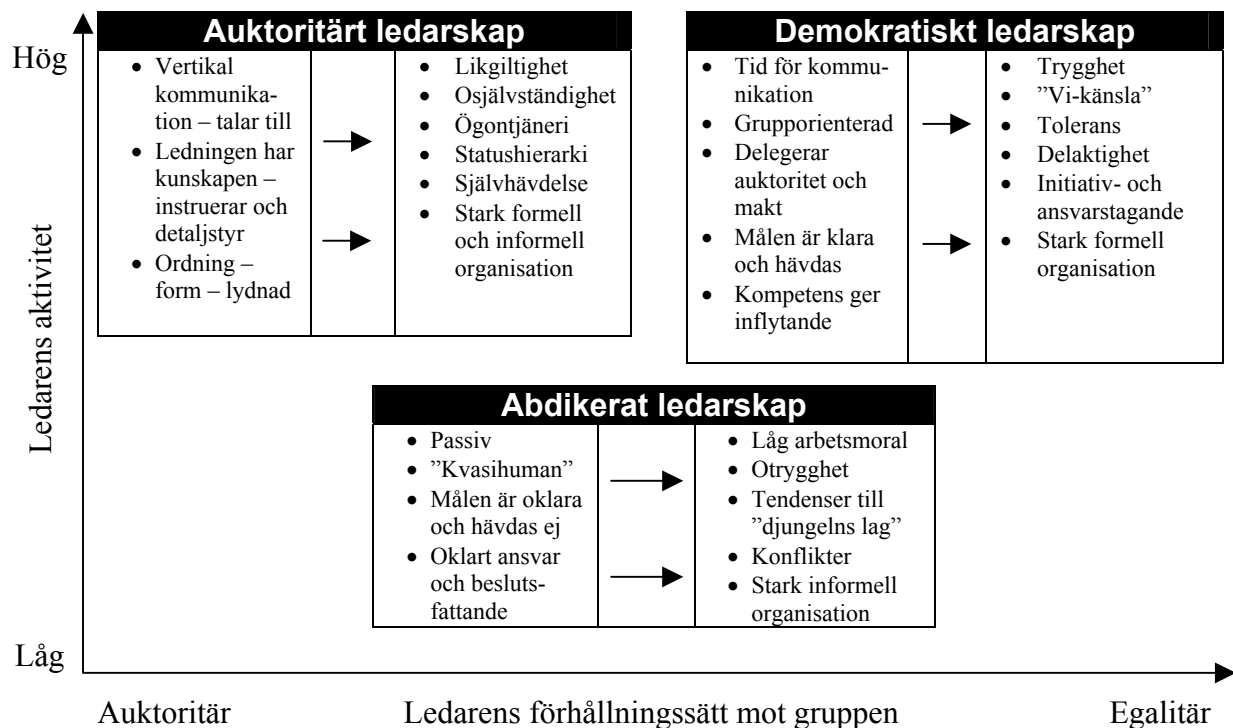
Ledarskapets konsekvenser

Det auktoritära ledarskapet skapar en viss säkerhet i organisationen, eftersom det är ledaren som tar på sig ansvaret och fattar besluten (Bakka et al, 1999). Å andra sidan innebär det att organisationen blir extremt beroende av ledaren, varpå instabila situationer kan uppstå om ledaren är frånvarande eller om man av något skäl tvingas invänta ledarens avgörande (ibid.). Detta skapar osäkerhet, eftersom gruppens typiska reaktion på ett auktoritärt ledarskap blir enligt Kurt Lewin att gruppmedlemmarna slutar att tänka och handla som självständiga och kreativa individer (Svedberg, 2000). Således blir de oförmögna att fatta egna beslut eller i övrigt hantera situationer som de som beskrivits ovan (Bakka et al, 1999). Även på ett personligt plan ger det auktoritära ledarskapet upphov till ett kraftigt beroende av ledaren, vilket kan innebära en psykisk påfrestning för medarbetarna som måste undertrycka sina egna behov (ibid.)

Ett demokratiskt ledarskap präglas likaså av en viss osäkerhet (Bakka et al, 1999). Detta problem löses genom att osäkerheten bearbetas löpande genom processerna i gruppen, vilket

skapar en balans där gruppmedlemmarna själva är med om att minska osäkerheten. Denna aktiva medverkan ger en plikt-känsla och skapar en förståelse för strukturen (ibid.). Gruppmedlemmarna agerar mera moget och betraktar sig själva både som individer och som medlemmar i ett kollektiv (Svedberg, 2000). Balansen kan rubbas av konflikter, där ledaren dock kan träda in som moderator eller konfliktlösare (Bakka et al, 1999). Vad gruppmedlemmarnas personliga behov beträffar, verkar ett demokratiskt ledarskap inte belasta självkänslan i samma utsträckning som med ett auktoritärt ledarskap, förutsatt att gruppen verkligen förmår lösa de problem som uppstår (ibid.).

Det abdikerade ledarskapet skapar en stark osäkerhet hos gruppmedlemmarna, som ofta upplever att "allt flyter" (Bakka et al, 1999). Eftersom man inte får någon feedback på sitt arbete, vet man inte om man gör ett bra eller dåligt arbete. Självkänslan ges ingen näring och motivationen sjunker. Ledarens tillbakadragna och passiva gestalt uppfattas lätt som likgiltighet, vilket smittar av sig på gruppmedlemmarna (ibid.). Inte sällan uppfattar laissez-faire-ledaren sig själv som en demokratisk ledare, vilket är felaktigt eftersom oförmågan att leda lämnar snarare utrymme för informella strukturer i organisationen att ta över ledarrollen i praktiken (Svedberg, 2000).



Figur 2. Olika former av ledarskap med respektive kännetecken och konsekvenser för gruppen. (Svedberg, 2000, s 214)

Bakka et al (1999) har redovisat resultatet av ett berömt försök från 1953, som gick ut på att värdera konsekvenserna av de tre formerna av ledarskap i fritidsklubbar för pojkar:

Grupper med en auktoritär ledare visade sig ligga högst i kvantitativt produktionshänseende, medan grupper med abdikerat ledarskap låg lägst. Med hänsyn till kvaliteten på prestationerna, låg de demokratiskt ledda grupperna bäst till. Arbetsklimatet i grupperna med abdikerat ledarskap präglades av ett stort missnöje; man upplevde att det inte hände något och det förekom många inbördes konflikter som skyldes på bristande organisation. Mellan medlemmarna rådde irritation och aggression, och grupperna var mycket otillfredsställda med sitt arbete. Medlemmarna i auktoritärt styrda grupper uppvisade stort ledarberoende, fientlighet och öppen aggression eller likgiltighet, apati och undertryckt otillfredsställelse, dvs. ett mer varierat mönster. I grupperna med demokratiskt ledarskap rådde ett klimat av vänlighet, ro, trivsel, samarbete och tillfredsställelse med resultatet. Dessa gruppers medlemmar visade sig också mindre beroende av ledarna. (Bakka et al, 1999)

Konflikthantering

Genom att sammanställa observationer om konflikthantering i vardagen med fakta från officiella sammanhang, urskiljer Kronvall et al (1991) fyra olika konflikthanteringsstrategier:

1. Makt- och tvångsstrategier
2. Defensiva konfliktstrategier
3. Rituelle konfliktstrategier
4. Samverkande konfliktstrategier

Makt- och tvångsstrategier

Parterna i en konflikt kan utveckla medel och metoder för att få varandra att ge med sig eller att gå med på vissa villkor. Metoder som bygger på fysisk eller annan överlägsenhet är endast de mest uppenbara av dessa; alla metoder som över huvud taget kan sätta den andra parten under press eller få denne att underkasta sig, räknas som makt- och tvångsstrategier (Kronvall et al., 1991). Att förhålla sig passiv, vägra yttra sig eller vänta ut motparten, kan få denne att tvingas ändra sina villkor för samspelet. Vid lönekonflikter i arbetslivet utgörs konfliktstrategierna i vissa skeden av tekniker som dessa (ibid.). Tigande och strejk är närbesläktade metoder (ibid.). Lidande och martyrskap är maktmedel där den ena parten genom emotionell påtryckning försöker få den andra att veka och att anpassa sig till den svagare partens villkor

(ibid.). Av detta förefaller det rimligt att vi väljer maktmedel som vi behärskar och/eller som vi vet att motparten är känslig för. Makt- och tvångsstrategier är således inte enbart den starkes medel, utan det handlar om att utnyttja motpartens svagheter snarare än den egna styrkan (ibid.).

Villkoret för att makt- och tvångsstrategier ska kunna användas meningsfullt är att parterna är beroende av varandra, i annat fall blir en sådan konflikt sällan av någon större betydelse. Detta faktum exemplifieras av att äktenskapskonflikter och konflikter mellan arbetsgivare och arbetstagare kan bli mycket intensiva. (Kronvall et al., 1991)

Makt- och tvångsstrategier synes ofta prägla inledningsfasen i en konflikt, där kontakterna mellan parterna inleds – kanske efter en viss defensiv tvekan – med försök att överlista och besegra den andre. Det tycks också vara ett nödvändigt första steg i konflikten som fyller en viktig funktion; genom denna kraftmätning prövar parterna varandra och konfliktens existens tydliggörs. Kontakten mellan parterna är inte särskilt konstruktiv, men den ger dem en möjlighet att bli medvetna om varandras positioner och styrka. (Kronvall et al., 1991; Olsson, 1998)

Det går alltså inte att utan vidare avfärda makt- och tvångsstrategier som destruktiva, utan antagligen måste kampen pågå tills parterna når ett stadium där de är redo att övergå till andra gemensamma strategier. En förutsättning för detta kan vara att båda parter haft möjlighet att ge uttryck för känslor och uppnå vissa symboliska vinster. Vad som däremot blir destruktivt är om den ena parten vinner över den andra, dvs. om verklig underkastelse sker, vilket ingen är beredd att acceptera. Denna typ av konflikthantering kan leda till en inkapslad, dold spänning mellan parterna, vilket bildar ett dåligt utgångsläge för deras fortsatta samspel (Kronvall et al., 1991; Olsson, 1998).

Det är ingen överdrift att påstå att en påtagligt farlig situation kan uppstå av den upptrappning av konflikten som sker om parterna inte lyckas avveckla makt- och tvångsstrategierna när de tjänat ut sitt syfte som en prövning av parternas positioner och styrka (Kronvall et al., 1991). Maktmedel utlöser motmaktmedel i en ond cirkel som bara fortsätter, såvida inte den ena parten kapitulerar villkorslöst eller elimineras helt (ibid.). Som redan nämnts, har även den skenbart svagare parten flera olika makt- och tvångsstrategier att ta till, som ofta är mycket effektiva. Risken är således stor att parterna förr eller senare, under kortare eller längre perioder, aktivt saboterar för varandra eller företar direkta våldshandlingar (ibid.).

Om den ena parten tvingas ge sig, skapas en splittring i organisationen (Kronvall et al., 1991). På ytan verkar allt lugnt och arbetet ser ut att fungera enligt avtalade regler och målsättningar. Den förlorande parten känner sig dock förödmjukad och inväntar eventuellt en chans att kunna hämnas eller få revansch. Denne kapslar in konflikten inom sig och handlar på ett för organisationen destruktivt sätt, utifrån den inkapslade konflikten. I arbetslivet tar detta sig uttryck genom att den förlorande parten förhåller sig passiv, utför sitt arbete rutinmässigt utan att känna någon inre förpliktelse gentemot organisationen eller kanske rentav saboterar verksamheten (ibid.).

Defensiva konfliktstrategier

Ett annat sätt att hantera konflikter är att ena parten avlägsnar sig från konfliktarenan, eller genom en överenskommelse om att konflikten inte får diskuteras (Kronvall et al., 1991). Strategin kan inledas genom att parterna kommer överens om att konflikten har orsakats av en viss person som sedan kan elimineras – man utser helt enkelt en syndabock (ibid.). Konflikten har fått en förklaring och vidare diskussioner är således överflödiga. Dessa konfliktstrategier kallas defensiva, eftersom de avser att avlägsna och dölja själva konflikten (ibid.). Parterna enas – ofta outtalat – om att man inte har några konflikter och för att upprätthålla denna enighet måste sådana handlingar och kommunikation undvikas, som kan avslöja konfliktens existens (ibid.).

Defensiva konfliktstrategier kan vara något som präglar en nybildad grupp innan grupp-känslan och gruppens inbördes relationer hunnit växa fram; detta av den enkla anledningen att medlemmarna är rädda för varandra och försöker hantera situationen genom att undvika konfrontationer (Kronvall et al., 1991). I ett sådant inledningsskede är en defensiv konfliktstrategi närmast att betrakta som naturlig. Den blir däremot destruktiv om gruppen inte förmår utveckla andra konfliktstrategier efterhand (ibid.). Liksom en konflikt kan trappas upp genom att parterna fastnar i makt- och tvångsstrategier, kan en motsvarande upptrappning ske genom defensiva strategier. För att vara säker på att konflikten döljs, undviker man att tala om allt som över huvud taget kan riskera att förknippas med konflikten. Kommunikationen begränsas alltmer, och till slut går det att samtala endast om det mest rutinmässiga och vardagliga. Resultatet blir en ”tystnadens onda cirkel” (ibid.).

De defensiva konfliktstrategierna gör att den person som bryter tystnaden om konfliktens existens, betraktas som en fridstörare eller som orsak till konflikten som då blir synlig (Kronvall et al., 1991). Vederbörande kan således bli utsedd till syndabock. Organisationen ser av

samma skäl inga motiv för att tillsätta en utomstående medlare; om en sådan anlitas, ses denne lätt som anstiftare till konflikten (ibid.). Toleransen är låg och organisationen är obenägen att ta emot nya medlemmar. Den höga personalomsättning man kan se i somliga organisationer kan ses som ett kännetecken för en defensiv konfliktstrategi, eftersom organisationen då vill skydda sig mot personer som kan blottlägga de dolda konflikterna (ibid.).

Konflikterna som undviks finns i många fall kvar som inre scener hos enskilda personer, och kan få dolda konflikthandlingar som följd, såsom passivitet och bristande engagemang för arbetet (Kronvall et al., 1991). När kommunikationen i en grupp med defensiva konfliktstrategier intensifieras, t.ex. i samband med utbildning, uppstår en mängd sekundära svårbegrip- liga konfliktsituationer (ibid.)

Ett annat fenomen som är närbesläktat med defensiva konflikthanteringsstrategier – vilket är skälet till att det tas upp i detta avsnitt – är det som organisationsforskaren Chris Argyris kallar inlärd inkompetens eller *skilled incompetence* (Argyris, 1990). Inlärd inkompetens bygger på vissa defensiva handlingsprogram eller försvarsmekanismer hos individen som träder i kraft vid obehagliga eller hotfulla situationer. Dessa handlingsprogram syftar till att individen ska värna sina egna intressen, inte förlora kontrollen och inte reta upp andra människor (ibid.). Konkret tar det sig uttryck i konflikträdsla, vita lögnar och att vänlighet tillåts skymma ärlighet (Argyris, 1990; Svedberg, 2000). Detta resulterar typiskt i missförstånd, förvrängningar, samt självuppfyllande och självförseglande processer (Argyris, 1990). Beteendet är inkompetent såtillvida att det leder till oavsiktliga felsteg, och inkompetensen orsakas just av att beteendet är inlärt (ibid.). Inlärt beteende sker automatiskt och spontant under loppet av millisekunder utan att vi ägnar en tanke åt det, och priset vi betalar för detta inlärd beteende är omedvetenhet (ibid.). Den logiska följden blir att konflikträdslan och oärligheten, tillsammans med de risker de innebär för oss själva och gruppen där vi ingår, sker omedvetet och är därmed svåra att ändra på.

Rituella konfliktstrategier

I alla organisationer och grupper utvecklas vissa automatiska handlingsmönster som ett sätt att hantera konfliktyttringar och neutralisera deras betydelse. Oavsett om konflikternas existens erkänns eller ej, omges de av ritualer eller liknande handlingar som distraherar gruppen från själva sakfrågan. Genom att utveckla speciella handlingsmönster för samspelet – mönster som inte motiveras av den aktuella konfliktens innehåll – kan konflikten närmas på

ett för tillfället mer avdramatiserat sätt. Rutiner för språk, klädsel eller fokus på formalia och ordningsfrågor vid möten är exempel på sådana mönster. (Kronvall et al., 1991; Olsson, 1998)

Paul Moxnes har i en undersökning av mötesverksamheten på en avdelning inom ett större psykiatriskt sjukhus visat på förekomsten av rituella konfliktstrategier. Inte ens på personalmötena som var speciellt avsett för att bearbeta konflikter, ägnade man sig åt någon sakdiskussion, utan där utvecklades ett slags ostrukturerat rituell samspel vars huvudsyfte tycktes vara dämpa den ångest som konflikterna i arbetssituationen väckte. (Moxnes, 1981)

Ett möjligt motiv till rituella konfliktstrategier är upplevelsen av maktlöshet, varför de ofta träder i kraft vid förändringar eller processer som initieras av en starkt överlägsen part (Kronvall et al., 1991). Det är lätt hänt att de rituella handlingarna blir så naturliga inslag i gruppens sociala samspel att endast en utomstående iakttagare kan upptäcka dem. Omedvetet vaggar de oss i tron att konflikten är undanröjd, oviktig eller en oundviklig del av tillvaron som inte går att ändra på (ibid.).

En rituell strategi utgörs av ett kollektivt beteende som såvitt man kan se inte har något rationellt mål, men som ändå ter sig som något mycket betydelsefullt för gruppen (Kronvall et al., 1991). Det primära syftet är att underlätta den sociala tillvaron och undanröja hinder för kollektiv verksamhet. På detta sätt får samspelet i gruppen en viss stabilitet som skapar känslor av trygghet och säkerhet (ibid.). I tider av förändring måste de rituella mönstren dock upplösas för att ge plats åt en mera objektiv kommunikation och för att låta konflikter bli synliga och betydelsefulla. Detta ger upphov till en osäkerhet hos gruppmedlemmarna, som kan uppleva att de befinner sig i ett socialt vakuum (ibid.). Förändringsförloppet kan alltså stagnera just därför att man i organisationen slår vakt om de trygghetsskapande ritualerna. Ett speciellt konflikttillstånd uppstår, vilket felaktigt kan tolkas som om parterna är antingen för eller emot innehållet i förändringen, medan konflikten i själva verket har sin grund i rädslan för upplösningen av den trygghet som den existerande sociala tillvaron ger (ibid.).

Samverkande konfliktstrategier

Samverkande konfliktstrategier avser metoder och strategier där parterna genom samordnade handlingar försöker finna en lösning på konflikten (Kronvall et al., 1991). Sådana metoder kan uppstå spontant eller skapas genom avsiktlig planering (ibid.). Kollektiva överenskommelser förutsätter att man erkänner och kartlägger de gemensamma problem som finns i organisationen, vilket vi inte utan vidare är beredda på att göra (ibid.). Organisationens inbördes

relationer måste utvecklas så att man känner den tillit som krävs för en öppen kommunikation, så att vi kan samarbeta kring problemen. Vidare måste vi enas kring och upprätta ett ”psykologiskt kontrakt” om gemensamma villkor för möten och kommunikation. Endast under dessa omständigheter går det att betrakta konflikter som något man gemensamt äger och ansvarar för (ibid.). Samverkande konfliktstrategier innebär ofta en kombination av följande tre processer:

- *Problemlösande samtal* där parterna skapar en dialog för att hitta nya och unika medel att lösa konflikten. Man försöker kartlägga de problem och brister i organisationen som kan tänkas orsaka konflikterna. Vidare strävar man efter att konfrontera parterna med synen på varandra och på konflikten. På detta sätt skapar man grund för ett intensivare samarbete och nya handlingsplaner. (Kronvall et al., 1991)
- *Förhandlingar* där man har givna möjligheter som utgångspunkt och försöker hitta den fördelning eller utväg som är acceptabel för alla parter. Detta förutsätter att parterna är överens, dels om vissa regler för samspelet, dels om konfliktens existens. Konfliktens karaktär och orsaker kan dock vara av mindre betydelse. (Kronvall et al., 1991)
- *Tredjepartsintervention*. Samverkande konfliktstrategier förutsätter visserligen att parterna frivilligt deltar i en strävan att lösa konflikten, men även om så är fallet, kan det vara svårt att skapa en dialog eller hitta villkor för samarbetet. Då anlitar man ofta en person eller grupp som är neutral i konflikten för att liera parterna, föreslå gemensamma förhandlingsvillkor eller i somliga lägen fälla avgöranden. I somliga fall uppstår denna medlingsfunktion spontant i kollektiva processer, men oftast är den en medvetet utvecklad roll i organisationen. (Kronvall et al., 1991)

Eric Olsson (Kronvall et al., 1991) har följt förändringsprocessen i en organisation där samverkansforum regelbundet förekommit. Ett samverkansforum – som ingår i kategorin *problemlösande samtal* ovan – handlar om att skapa en social situation med plats för dialog samt insyn i parternas olika upplevelser och de bedömningar man gör inom organisationens olika nivåer, vilket ger den enskilde medarbetaren en chans att få en uppfattning om relationerna mellan olika nivåer och att kunna delta i konflikthanteringen (ibid.). I samband med de förändringar inom ett landstings sociala verksamhet som skulle äga rum, föreslogs en kurs om förändringsprocesser för all personal, dit den administrativa ledningen och ansvariga politiker bjöds in (ibid.). Några exempel på positiva konsekvenser för förändringsprocessen som kunde observeras (ibid.):

- Personalen på de sociala institutionerna upplevde en delaktighet i förändringsprocessen och intresserade sig aktivt för att utveckla nya arbetsformer. Deras initiativ har genom dialogen med politiker och administratörer varit förankrade hos dessa, och administratörerna har kunnat ge personalen adekvat stöd.
- Den ökade insikten om andra gruppers roller och arbetsuppgifter har gjort att myter och missförstånd om varandra lätt kunnat skingras. På sikt har detta lett till en kraftigt förbättrad daglig kommunikation, både inom och mellan organisationens nivåer.
- Konflikter som byggts på missförstånd, oklarheter och bristande kunskap har kunnat bli föremål för klargörande och diskussion direkt under mötet. Därmed har ofta eskalerade motsättningar – i synnerhet de mellan domänerna – kunnat vändas i dialog och förhandling.

Human service-organisationer, närbyråkratier och den offentliga organisationens domäner

Human service-organisationer är ett samlingsbegrepp som används för att benämna organisationer som på olika sätt arbetar i nära kontakt med människor (Jönsson et al, 2003). I Sverige sammanfaller detta till största delen med offentlig sektor (Aurell, 2004). Närbyråkratier, eller *street-level bureaucracies*, är ett annat begrepp som myntades av forskaren Michael Lipsky för samma typ av organisationer (Lipsky, 1980). Lipsky beskriver närbyråkratier som organisationer vars personal (närbyråkrater) arbetar med fördelning av offentliga förmåner och sanktioner i direkt interaktion med brukarna, och som åtnjuter en avsevärd handlingsfrihet i sitt arbete (ibid.). Till närbyråkrater räknar Lipsky bl.a. lärare, poliser, socialarbetare, domare och vårdpersonal (ibid.).

Kronvall et al (1991) talar om fyra olika nivåer eller *domäner* i en offentlig organisation. Här följer en beskrivning av de fyra domänerna:

- *Den politiska domänen* är ett slags ”slagfält” där de olika intressen och ideologier som finns i samhället, konfronterar varandra. Det är också härifrån den offentliga organisationen styrs. Problemen och målsättningarna för verksamheten formuleras i politiska termer, vilket innebär att de anpassas till den politiska debatten. Detta leder till att man på den politiska nivån skapar en speciell verklighet utifrån idéer i form av slagord, vilka inte omedelbart låter sig omsättas i det vardagliga arbetet. Ideala sätt att organisera t.ex. vård

eller barnomsorg utmålas som gudomliga lösningar på alla möjliga problem i samhället. (Kronvall et al, 1991)

- De politiska besluten och målformuleringarna måste administreras och omsättas i konkreta handlingsplaner, vilket leder oss i *den administrativa domänen*. Här handlar det om resurser och deras förvaltning, beräkningar, planering av lokaler och bemanning etc. (Kronvall et al, 1991). McNeely (1992) menar att eftersom human service-organisationernas verksamhet är beroende av extern finansiering, tenderar dessa organisationer att skapa ”rationella” interna strukturer som betonar en centraliserad styrning och formaliserade regler och rutiner. McNeely hänvisar till undersökningar där förekomsten av sådana strukturer i organisationen sammanfaller med en högre produktivitet, i form av t.ex. en högre klientomsättning under en viss tidsperiod (ibid.). Lipsky menar att man från arbetsledningens sida betraktar närbyråkrater som resursenheter vars syfte är att utföra en viss uppgift (Lipsky, 1980). En förklaring till detta är att uppvisandet av en hög kvantitativ produktivitet bidrar till att organisationen kan få fortsatt finansiering (McNeely, 1992; Lipsky, 1980). Den administrativa domänens verklighet får lätt prägling av något som kan och skall styras, regleras, mätas och kostnadsberäknas på ett rationellt, torrt och ”digitalt” sätt. Denna verklighet är mycket olik den vardagliga verksamheten på exempelvis en förskola eller en socialbyrå och i den administrativa domänen möter man sällan organisationens brukare. Det uppstår kanske t.o.m. en speciell människosyn: ”den administrerbara människan” (Kronvall et al, 1991). Hela denna verklighetsuppfattning leder till ett administrativt språk och förhållningssätt som de professionella kan betrakta som föraktfullt och cyniskt (ibid.).
- *Den professionella domänen* är ”fabriksgolvet”, där de vardagliga händelserna och det verkliga arbetslivet äger rum. Här sätts de politiska slagorden och de administrativa planerna på prov på allvar. Den professionella personalen får en annan bild av verkligheten än den som framträder i de politiska diskussionerna eller i administrationsprocessen (Kronvall et al, 1991). McNeely hänvisar till undersökningar där samma ”rationella” byråkratiska förhållanden som beskrivits i föregående stycke sätts i samband med en minskad tillfredsställelse i arbetet hos somliga human service-arbetare och med en större likgiltighet gentemot klienterna, delvis därför att den professionella personalen sällan är delaktig i beslutsprocessen (McNeely, 1992). Den rådande verklighetsuppfattningen i den professionella domänen kan vara än mera komplex och motsägelsefull om personalen består av flera olika yrkesgrupper, då den professionella domänen kan splittras av inbördes konkurrens mellan yrkesgrupperna om makt och status (Kronvall et al, 1991). I

den professionella domänen föds nya idéer om lösningar på olika problem, och man genomför förändringar i arbetssätt och organisation som inte kommer de andra domänerna tillkänna. Orsaken till detta är dels arbetsuppgifternas karaktär, dels att man värnar om självständighet, handlingsfrihet och kontroll över den egna domänen, och dels att de dagliga arbetsrutinerna sällan lämnar utrymme för att diskutera och förankra förändringsinitiativen hos de andra domänerna (ibid.).

- *Brukarnas domän.* Brukarnas upplevelse av verksamheten kan sannolikt inte liknas vid någon av ovannämnda domäners. Kontakten med den offentliga organisationens professionella domän är bara ett av många andra inslag i brukarens tillvaro och varje brukare har sina egna vardagliga bekymmer. Det finns således ytterligare ett perspektiv på verksamheten i en offentlig organisation; problemen ser helt annorlunda ut för brukaren än vad de gör för politikerna, administratörerna eller personalen (Kronvall et al, 1991). Till saken hör också att brukarna sällan är organiserade så att de tillsammans kan få gehör för sina önskemål eller driva igenom förändringar i en offentlig organisation. Det enda de kan hoppas på är att deras önskemål tas tillvara av den professionella personalen eller i den politiska beslutsprocessen (ibid.). Lipsky är inne på ett liknande resonemang. Han menar att brukarens referensram för den närbyråkratiska verksamheten baseras på den egna erfarenheten och att det faktum att de flesta brukarna är isolerade från varandra, gör det svårt för dem att effektivt jämföra och tolka varandras erfarenheter, så att de gemensamt kan bilda sig en uppfattning om kvaliteten på verksamheten (Lipsky, 1980).

Eftersom våra verklighetsuppfattningar skapas och stadfästs i det sociala samspelet med dem vi dagligen umgås och samarbetar, har nivån i organisationen stor betydelse för det egna perspektivet på verksamheten (Kronvall et al, 1991). Av den offentliga organisationens uppbyggnad, såsom den beskrivits ovan, är det inte svårt att tänka sig att konflikter lätt uppstår i den dagliga verksamheten, såväl inom som mellan dessa fyra domäner.

Vinjett 1

Inledande presentation

Den första vinjetten bygger på en systemkonflikt mellan den professionella domänen å ena sidan, och den administrativa och politiska domänen å den andra. Konflikten tar sig uttryck i brist på personal, hög arbetsbelastning och knappa resurser, så till den grad att social-

sekreteraren upplever sig ha svårt att fullgöra sina åtaganden i varje enskilt fall. Följden blir en lojalitetskonflikt för socialsekreteraren mellan klienten och chefen.

Bakgrund

En av Michael Lipskys utgångspunkter är att närbyråkrater har en väldigt hög arbetsbelastning i förhållande till sina pliktskyldigheter och att man saknar tillräckliga resurser för att göra ett bra arbete. Detta visar sig främst i antalet klienter per arbetare och mängden tid man har till sitt förfogande. Lipsky menar att närbyråkrater ofta tror att deras svårigheter med att kunna utföra ett bra arbete beror på personliga brister hos dem själva, medan svårigheterna åtminstone delvis snarare beror på tvetydiga målsättningar hos organisationen och att det närbyråkratiska arbetet är extremt svårt att mäta och utvärdera. (Lipsky, 1980)

Av resultaten från en enkätundersökning som genomfördes av Arbetslivsinstitutet 2003 bland tolv yrkesgrupper inom human service-arbete, framgår det att socialsekreterarna arbetar under mycket stor press. Mer än 60% uppger att de ganska ofta, mycket ofta eller alltid har för mycket att göra. Enligt många socialsekreterare kan det hända att det inte finns tillräckligt med personal för att utföra arbetet så som man skulle önska. En tredjedel anser att de ganska sällan, mycket sällan eller aldrig får de resurser de behöver för att utföra de uppgifter de får. (Jönsson et al, 2003)

En liknande bild målas upp av en undersökning om socialsekreterares arbetssituation i Sveriges kommuner och stadsdelsförvaltningar, som genomförts i maj 2006 på uppdrag av Akademikerförbundet SSR. 43% av de tillfrågade anser att man endast delvis har möjlighet att leva upp till socialtjänstlagens intentioner, medan 19% anser att man knappast eller inte alls har möjlighet att göra det. Som förklaring till detta anges främst resursbrist och hög arbetsbelastning. Många anser att besparingarna har gått för långt och att de nuvarande resurserna inte räcker till för att utföra det jobb man vill. 4 av 10 socialsekreterare anser att valet av insatser styrs främst av kommunens ekonomi. En lika stor andel anser att insatserna styrs av en avvägning mellan klienternas behov och kommunens ekonomi. Var femte socialsekreterare anser att valet av insatser styrs i första hand av klienternas behov. Bland de 4 av 10 socialsekreterare som uppgett att de och kommunpolitikerna haft olika uppfattning om hur arbetet ska utföras för att motsvara socialtjänstlagens intentioner, uppger man att konflikterna har haft sitt ursprung i bl.a. alltför stora neddragningar på resurser till socialtjänsten, samt prioritering och resursfördelning mellan socialtjänstens olika områden.

Någon av socialsekreterarna ställer frågan om det är socialtjänstlagen eller budgeten som ska avgöra valet av insatser. (Modig, Ahlin, 2006)

Av Arbetslivsinstitutets enkätundersökning kan man också utläsa att de flesta socialsekreterarna anser att de själva kan påverka planeringen av sitt arbete och strukturera upp sin arbetsdag, men när det gäller innehållet/fokus i arbetet skulle de dock valt att ägna mer tid åt klienterna. Många tycker att en alltför stor del av deras arbete inte är klientarbete och nästan hälften känner sig begränsade i den tid de kan ägna åt klienterna. Drygt 60% tillbringar hälften eller bara en tredjedel av sin arbetstid med klienter, och mer än hälften anger att de åtminstone ibland hamnar i en lojalitetskonflikt mellan en klient och chefen (Jönsson et al, 2003). Lipsky pekar på samma förhållande då han menar att en stor mängd administrativa arbetsuppgifter tar mycket tid från närbyråkraten, som denne annars skulle ha lagt på själva klientarbetet (Lipsky, 1980). I en intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön – även denna utförd av Arbetslivsinstitutet – ger en av cheferna uttryck för samma problem:

Ett konkret exempel är ju det här med att göra det man ska göra dokumentationsmässigt. Att göra det administrativa man ska göra i ett ärende, alternativt med kontakter och hur mycket tid det tar. För en del är det svårt. Där man lägger mycket tid till kontakterna så har man inte tid att göra det andra. Då blir det konflikter, för det får man inte, man måste göra det andra också.

(Aurell, 2004, s 33)

När det gäller stöd och feedback i arbetet får socialsekreterarna i Arbetslivsinstitutets enkätundersökning detta i störst utsträckning från sina kollegor. Har man gjort ett bra arbete kommer synpunkterna främst från arbetskamrater och klienter, medan man får synpunkter främst från klienterna i de fall arbetet har utförts bristfälligt. Socialsekreterarna efterfrågar mer respons från chefen. (Jönsson et al, 2003)

Cheferna i Arbetslivsinstitutets intervjuundersökning tycker till stor del att de ger den feedback de kan ge. Att ge feedback på just klientrelationen kan vara svårt, eftersom chefen sällan ser den delen av arbetet. Cheferna anser istället att man ska stötta varandra inom arbetsgruppen eftersom det är där man ser varandras klientarbete. (Aurell, 2004)

Sammanfattning

Vinjett 1 tar fasta på den arbetssituation för socialsekreterare som beskrivits ovan, med särskilt fokus på upplevelsen av otillräcklighet, den höga arbetsbelastningen, tids- och resursbristen och den lojalitetskonflikt mellan klienten och chefen som detta ger upphov till. De två första följdfrågorna syftar till att klargöra hur respondenten hanterar situationen och om detta överensstämmer med någon av de konflikthanteringsstrategier som redovisats tidigare i uppsatsens avhandling. Förhoppningen är också att svaren ska ge någon ledtråd om chefens ledarskap. Feedback på arbetet tycker jag är en så pass intressant konflikthanteringsfaktor i sammanhanget att jag har lagt till ytterligare två följdfrågor, för att se om det går att dra några slutsatser om detta.

Vinjett 2

Inledande presentation

Den andra vinjetten baseras på en systemkonflikt mellan den professionella och den administrativa domänen. Den ger – tillsammans med vissa andra faktorer – upphov till en interpersonell konflikt inom den professionella domänen, bland personalen på en och samma arbetsplats. Konflikten handlar om olika arbetsmetoder.

Bakgrund

Enligt Lipsky inskränks närbyråkratens förmåga att behandla brukarna som individer kraftigt av organisationens behov av en snabb ärendegenomströmning med de resurser den har till sitt förfogande (Lipsky, 1980). Denna systemkonflikt kan – i kombination med organisationens tvetydiga målsättningar, det mellanmänniska mötets komplexitet och närbyråkratens stora handlingsfrihet i sitt arbete – ge upphov till väldigt olika strategier för att hantera situationen och väldigt olika sätt att arbeta, vilket i sin tur skapar grogrund för interpersonella konflikter bland personalen (Aurell, 2004).

Sammanfattning

Till skillnad från den första vinjetten är denna vinjett begränsad till den professionella domänen. Även om konflikten har sitt ursprung i en systemkonflikt mellan olika domäner i organisationen, är jag främst ute efter att se hur den interpersonella konflikten hanteras lokalt på den egna arbetsplatsen.

I vinjett 2 har jag på förhand styrt in arbetsgruppen på en defensiv konflikthanteringsstrategi. Konflikten är i sitt inledningsskede och gruppen försöker – helt i enlighet med en defensiv konflikthanteringsstrategi – hantera situationen genom att undvika konfrontationer. Vad jag är ute efter är att undersöka hur konflikten hanteras i fortsättningen. Kan gruppen bryta mönstret och utveckla andra, mera konstruktiva konflikthanteringsstrategier efterhand, eller kommer de defensiva strategierna att fortsätta och konflikten att trappas upp? Även i denna vinjett är förhoppningen att svaren ska ge någon ledtråd om chefs ledarskap.

Vinjett 3

Den tredje vinjetten syftar till att undersöka vilka konflikthanteringsstrategier som förekommer när en känslig fråga tas upp till diskussion under ett av arbetsplatsens personalmöten. Vinjettsituationen är inte forskningsbaserad, utan grundar sig främst på mina egna erfarenheter av hur det kan gå till på sådana möten. Vad jag är ute efter med denna vinjett är om det förekommer rituella konflikthanteringsstrategier på arbetsplatsens möten, eftersom just möten tycks utifrån litteraturen vara en vanlig skådeplats för rituella konflikthanteringsstrategier (se avsnittet om denna strategi tidigare i uppsatsens avhandling). Följdfrågorna ger även utrymme för eventuell förekomst av andra konflikthanteringsstrategier, och här ställs dessutom en uttrycklig fråga om hur chefen hanterar situationen.

Vinjett 4

Inledande presentation

Den fjärde och sista vinjetten baseras återigen på en systemkonflikt mellan den professionella och den politiska domänen. Den här gången handlar det om en omorganisering som kommer att ske på arbetsplatsen, något som personalen upplever att de inte varit delaktiga i eller fått tillräcklig information om.

Bakgrund

I kapitlet om den offentliga organisationens domäner har jag visat på att i varje domän har aktörerna sin egen bild av vilka problem som finns och vilka förändringar som är angelägna. I en offentlig organisation förekommer förändringssträvanden både uppifrån och nerifrån i organisationen (Kronvall et al, 1991). På grund av de olika verklighetsuppfattningar som kan råda i de olika domänerna är det inte troligt att förändringsprocesserna uppifrån och nerifrån stämmer överens med varandra särskilt ofta, snarare är risken större att personalens

ambitioner och intressen befinner sig på kollisionskurs med politiska och administrativa beslut. Det innebär att reformer uppifrån – hur genomtänkta och välvilliga de än är – kommer vid genomförandet att ge upphov till konflikter mellan organisationens olika domäner (ibid.).

I Akademikerförbundet SSR:s undersökning uppger 74% av socialsekreterarna att de varit med om minst en omorganisering på sin arbetsplats under de senaste fem åren. Bland dessa uppger ungefär 4 av 10 att de varit med om en (1) omorganisation, och en lika stor andel att de varit med om två omorganisationer. (Modig, Ahlin, 2006)

Av Arbetslivsinstitutets enkätundersökning framgår det att tre av fyra socialsekreterare har varit med om någon organisationsförändring i den egna verksamheten under de senaste tre åren. Alarmerande nog anser endast en fjärdedel av socialsekreterarna att de har haft mycket stort eller ganska stort inflytande över förändringsprocessen medan ca 45% anser att de haft mycket litet inflytande över densamma. Till saken hör också att endast en tredjedel av socialsekreterarna tycker att förändringen har påverkat deras arbetsvillkor till det bättre, medan en tredjedel tycker att deras arbetsvillkor har påverkats negativt och en tredjedel tycker att arbetsvillkoren inte har påverkats alls (Jönsson et al, 2003). I Akademikerförbundet SSR:s undersökning tycker 35% av de socialsekreterarna som varit med om någon omorganisering att omorganiseringen(arna) inte har lett till någon kvalitetsförändring i deras arbete, medan 27% anser att kvaliteten har minskat något eller minskat mycket (Modig, Ahlin, 2006).

Sammanfattning

Vinjett 4 tar fasta på det faktum att omorganiseringar är vanligt förekommande på socialsekreterares arbetsplatser och att känslan av delaktighet och inflytande i förändringsprocessen oftast är låg hos socialsekreterarna.

Följdfrågorna syftar återigen till att klargöra hur respondenten hanterar situationen och om detta överensstämmer med någon av de konflikthanteringsstrategier som redovisats tidigare i uppsatsens avhandling. Även här är förhoppningen att svaren ska ge någon ledtråd om chefs ledarskap.

Presentation och analys av empirin

Nedan redovisas de inkomna svaren på vinjettundersökningen. Svaren presenteras varje vinjett för sig, där arbetsplatserna har fått varsin underrubrik. Detta för att läsaren lättare ska

kunna jämföra svaren från respektive arbetsplats. Därefter följer en analys av svars materialet för den aktuella vinjetten.

Vinjett 1

Arbetsplats 1

Fem respondenter hanterar sin arbetssituation genom att prioritera vissa ärenden framför andra. Tre av dessa rådgör med sin närmaste chef om vilka ärenden som bör prioriteras. Totalt fem respondenter tar upp sin arbetssituation till diskussion med sin chef. En respondent upplever att hon vänder ut och in på sig själv för att klara den höga arbetsbelastningen, utan stöd eller avlastning från arbetsledningen som befinner sig i samma situation. Följden tror hon blir att hon söker sig från arbetsplatsen.

Ingen av respondenterna tror uttryckligen att deras handlande leder till en långsiktig förändring av deras arbetssituation. Av dem som gör sin chef uppmärksam på situationen uppger en respondent att detta *inte* leder till någon förändring. Fyra av de respondenter som väljer att diskutera sin arbetssituation med chefen, har tilltro till att det löser situationen på kort sikt.

Fyra respondenter uppger att de får feedback från sin chef och är nöjda med det, varav tre ber om feedback själv. En respondent undviker att be om feedback från enhetschefen, eftersom ”det känns mer som granskning än feedback”. Tre respondenter uppger att de får feedback från sina kollegor, varav två är nöjda och en menar att ”det lättar på trycket”. En respondent får mycket sporadisk feedback i form av enstaka uppmuntrande kommentarer från kolleger, men upplever detta som tillräckligt. En annan får ingen feedback alls och är missnöjd med detta. Ingen av dessa två respondenter gör något aktivt själva för att få feedback.

Arbetsplats 2

Elva respondenter hanterar sin arbetssituation genom att prioritera vissa ärenden framför andra. Sex av dessa rådgör med sin närmaste chef om vilka ärenden som bör prioriteras. Totalt åtta respondenter påtalar situationen för sin chef.

Fyra respondenter vars insatsmöjligheter begränsas av budgeten, uppger att de istället hittar på alternativa handlingsvägar. En respondent ger som exempel att hon skriver sina utredningar så att de är så välunderbyggda att det inte går att argumentera med pengar. Hon påpekar dock att

sådana utredningar är tidskrävande. Andra alternativ består i att man i samråd med sina kollegor försöker komma fram till en bra lösning, trots brist på pengar. Överlag verkar dessa fyra respondenter ganska optimistiska med att lyckas med sina alternativ.

Ingen av respondenterna tror uttryckligen att deras handlande leder till en långsiktig förändring av deras arbetssituation. Av dem som gör sin chef uppmärksam på situationen uppger tre respondenter att detta *inte* leder till någon förändring. Fyra av de respondenter som tar hjälp av sin chef i att prioritera bland ärendena, har tilltro till att det löser situationen på kort sikt.

Överlag verkar respondenterna uppleva sina kollegor som en naturligare källa till feedback än arbetsledningen, både i kvantitet och i kvalitet. En respondent uppger att hon ber om feedback även från klienter. Sex respondenter uppger att de har svårt att få feedback från sin chef eller arbetsledare. Flera uppger att den enda feedback de får av arbetsledaren är när denne läser igenom utredningar eller annat skriftligt arbete, men att de knappt får någon feedback då heller. Två respondenter menar att det inte ges mycket feedback om man inte gör något utöver det vanliga, som t.ex. en bra utredning, ett nytt initiativ eller något som sparar pengar.

När det gäller respondenternas tillfredsställelse över den feedback de får, varierar svaren mycket, oavsett källan till feedbacken och om den efterfrågas aktivt eller ej. Fyra personer uttrycker frustration och ett direkt missnöje över arbetsledningens förmåga att ge feedback, men somliga av dem som säger sig få mycket lite feedback från arbetsledningen upplever denna ändå som tillräcklig. Ett par respondenter tycker att deras kollegor är mycket bra på att ge feedback, medan andra inte är fullt lika nöjda.

Arbetsplats 3

Tio respondenter hanterar sin arbetssituation genom att prioritera vissa ärenden framför andra. Två av dessa avgör själva vilka ärenden som bör prioriteras, de övriga rådgör med sin närmaste chef. Totalt fjorton respondenter väljer att diskutera sin arbetssituation med sin chef. Tre respondenter hanterar situationen genom att söka stöd hos sina kollegor.

Två respondenter uppger att då de får avslag på en föreslagen insats, är det arbetsledaren som får ta det på sitt ansvar. Respondenterna hjälper då klienten att överklaga beslutet, optimistisk med att denna alternativa handlingsväg kommer att lyckas.

Hos tre av de respondenter som vänder sig till sin chef för att tala om sin arbetssituation, kan man skönja ett hopp om en långsiktig förbättring, i form av en vetskap om att chefen påtalar socialsekreterarnas arbetssituation vidare uppåt i organisationen.

Tolv respondenter uppger att de får feedback från sina kollegor, sex får det från sin chef, tre från klienterna. Även på denna arbetsplats varierar respondenternas tillfredsställelse över den feedback de får, oavsett källan till feedbacken. Delvis tycks mängden feedback bero på i vilken grad man själv efterfrågar den, vilket även några respondenter påtalar.

Analys

Av svaren ser man att på alla tre arbetsplatserna tycks det bland personalen finnas förutsättningar för att åtgärda socialsekreterarnas arbetssituation, genom samverkande konflikthanteringsstrategier mellan organisationens olika domäner, dvs. metoder och strategier där parterna genom samordnade handlingar försöker finna en lösning på konflikten (Kronvall et al., 1991). I detta fall tar det sig uttryck genom att många respondenter (ungefär hälften på arbetsplats 1 respektive 2, och 14 av 16 på arbetsplats 3) väljer att göra sin chef uppmärksam på deras arbetssituation, som ju borde vara den person som har bäst förutsättningar för att föra informationen vidare uppåt i organisationen. Arbetsplats 3 är den enda arbetsplatsen i undersökningen där åtminstone några respondenter tror att detta faktiskt kommer att ske. Undersökningen säger ingenting om hur denna information tas emot och hanteras i organisationens övre domäner, men vad den professionella domänen och de undersökta arbetsplatserna beträffar, tycks det som sagt finnas förutsättningar för samverkande konflikthanteringsstrategier i organisationen i stort. Utifrån detta skulle man kunna tänka sig upprättandet av ett samverkansforum, som handlar om att skapa en social situation med plats för dialog samt insyn i parternas olika upplevelser och de bedömningar man gör inom organisationens olika domäner, vilket ger den enskilde medarbetaren en chans att få en uppfattning om relationerna mellan olika nivåer och att kunna delta i konflikthanteringen (ibid.).

Några respondenter på arbetsplats 2 och 3 uppger att de hittar på egna alternativ för att kunna driva igenom insatser trots avslag. Detta kan ta sig uttryck i att man på ett eller annat sätt försöker motivera insatsen så att motargument om pengabrist inte hjälper, eller att man hjälper klienten att överklaga beslutet. Av svaren att döma lyckas de respondenter som använder sig av sådana alternativa handlingsvägar oftast uppnå sitt syfte: att klienten till slut får insatsen. En rimlig förklaring till dessa handlingsstrategier kan vara den som Lipsky levererar,

nämligen att när motstridiga mål styr arbetet, förser human service-arbetare sig själva med rutiner som hjälper dem att sortera i en komplicerad verklighet och finna rimliga vägar att väga målen mot varandra (Lipsky, 1980).

När det gäller stöd och feedback i arbetet, stämmer svaren från respondenterna på arbetsplats 2 och 3 väl överens med Arbetslivsinstitutets enkätundersökning, där socialsekreterarna får – liksom på dessa arbetsplatser – feedback i störst utsträckning från sina kollegor (Jönsson et al, 2003). På arbetsplats 1 är feedback från chefen något vanligare förekommande än feedback från kollegor. Denna arbetsplats är den där respondenterna överlag är mest nöjda med feedbacken, medan tillfredsställelsen på de övriga två arbetsplatserna varierar, oavsett källan till feedbacken. På arbetsplats 2 är fyra respondenter direkt missnöjda över arbetsledningens förmåga att ge feedback. Kanske är arbetsledningen på arbetsplats 2 av samma åsikt som cheferna i Arbetslivsinstitutets intervjuundersökning, nämligen att de ger den feedback de kan ge, och att det kan vara svårt att ge feedback på just klientrelationen, eftersom man som chef sällan ser den delen av arbetet (Aurell, 2004).

Vinjett 2

Arbetsplats 1

Hälften av respondenterna uppger att de skulle ta upp konflikten till diskussion på ett möte. Fyra personer väljer att prata om konflikten informellt med sina kollegor, oavsett ”lägertillhörighet”. En respondent vänder sig till chefen om samtalet med kollegorna inte hjälper. En väljer att i stort sett ignorera konflikten och söka stöd hos sina närmaste arbetskamrater, med förhoppningen att konflikten sopas under mattan och med tiden försvinner av sig själv. Två respondenter är noga med att inte välja sida i konflikten för att inte ytterligare polarisera arbetsgruppen, men drar sig inte för att diskutera problemet.

De allra flesta som väljer att synliggöra konflikten på ett eller annat sätt, ser optimistiskt på att problemet förs upp i dagsljuset så att konflikten kan diskuteras öppet. Två respondenter sätter stor tilltro till den egna arbetsgruppens beredvillighet att diskutera frågan. En menar dock att ”det är inte alls säkert att man får utrymme att prata fritt om enhetschefen ej vill”.

Arbetsplats 2

På denna arbetsplats konfronterar somliga respondenter sina kollegor spontant för att prata igenom saken, andra tar upp problemet till gemensam diskussion på arbetsplatsen, en tredje

kategori gör bådadera. De flesta respondenter är överens om att det innebär en lättnad för de inblandade om man kan prata öppet om konflikten. Sex respondenter väljer att göra arbetsledaren uppmärksam på konflikten. En väljer att ”undvika konfrontation för att se om det går över”. Om inte, kommer hon att vända sig till arbetsledaren.

Två respondenter antyder att det finns vissa informella ledare på arbetsplatsen. Den ena menar att det pågår ett maktspel, där dessa informella ledare hålls om ryggen av arbetsledningen och aldrig ifrågasätts, samtidigt som de informella ledarna besvarar vänligheten endast när arbetsledningen ser/hör på. Den andra respondenten tror att om arbetsledaren blev varse om konflikten, skulle denne prata med ”de informella ledarna i respektive läger, sedan skulle det sopas under mattan”.

Arbetsplats 3

Sex av respondenterna uppger att de skulle ta upp konflikten till diskussion på ett möte. Sju väljer att ta upp konflikten spontant med sina kollegor. Två av dessa sju tror att resultatet blir att konflikten antingen ebbar ut eller trappas upp.

Fyra respondenter vänder sig till arbetsledningen. Två av dessa gör det i ett tidigt skede, man menar att arbetsledningen har ett ansvar att bidra till att konflikten löses. De lösningsförslag som förs fram är att arbetsledningen samlar personalen till en gemensam diskussion, eller att den helt enkelt bestämmer vilka metoder man ska arbeta efter på arbetsplatsen, sedan får folk gilla det eller ej. De andra två respondenterna vänder sig till arbetsledningen endast om man inte själva lyckas lösa konflikten kollegorna emellan.

De flesta av respondenterna ser optimistiskt på att konflikten synliggörs och tror att en diskussion om konflikten kommer att gynna arbetsklimatet i längden.

Ett par respondenter intar en avvaktande position, men kan också tänka sig att prata om konflikten med sina kollegor. Man menar att lösandet av en sådan konflikt är en process som bör låtas ta sin tid. En respondent svarar att hon försöker ta reda på varför kollegorna tittar konstigt på henne, men tror inte att detta kommer att bidra till att konflikten löses.

Analys

På samtliga tre arbetsplatser som ingår i undersökningen väljer så gott som alla respondenter att vidta någon form av åtgärd så att konflikten synliggörs. Detta tyder på att det överlag råder

samverkande konfliktstrategier bland personalen. Strategierna kan uppstå spontant eller skapas genom avsiktlig planering och man kan se att på alla arbetsplatserna råder en jämn fördelning mellan dem som tar upp konflikten spontant med kollegorna och dem som väljer att diskutera konflikten på ett arbetsplatsmöte (Kronvall et al., 1991). Endast i något enstaka fall på vardera arbetsplatsen ser man en tendens till en defensiv konflikthanteringsstrategi, där en respondent väljer att avlägsna sig från konfliktarenan genom att ignorera konflikten i hopp om att den försvinner av sig själv. En respondent från arbetsplats 1 påpekar att ”det är inte alls säkert att man får utrymme att prata fritt [om konflikten] om enhetschefen ej vill”, vilket kan indikera en defensiv konflikthanteringsstrategi hos denna enhetschef. Det går dock inte att dra några långtgående slutsatser enbart från detta enskilda citat.

Beträffande ledarskapet kan vi se vissa skillnader mellan arbetsplatserna. Andelen respondenter som tar upp konflikten med arbetsledningen är större på arbetsplats 2 – drygt en tredjedel – än på arbetsplats 1 och 3, där endast någon enstaka gör det. Det kan vara ett tecken på förekomsten av ett mera demokratiskt ledarskap på de sistnämnda arbetsplatserna. I ett demokratiskt ledarskap bearbetas den inneboende osäkerheten löpande genom processerna i gruppen, vilket skapar en balans där gruppmedlemmarna själva är med om att minska osäkerheten (Bakka et al, 1999). Detta är en rimlig förklaring till att respondenterna på arbetsplats 1 och 3 är mindre benägna att göra arbetsledningen uppmärksam på konflikten, för att istället diskutera problemet spontant med kollegorna eller ta upp det gemensamt på ett möte.

Jag vill särskilt ta upp förekomsten av informella ledare på arbetsplats 2, som två av respondenterna antyder. Återigen går det inte att dra alltför stora slutsatser från enbart dessa två svar, men så mycket kan sägas att en stark informell organisation tyder definitivt *inte* på ett demokratiskt ledarskap (Svedberg, 2000). Ögontjäneri är ett tecken på auktoritärt ledarskap, tendenser till ”djungelns lag” (jag syftar på maktspelet) är ett tecken på abdikerat ledarskap, och stark informell organisation förekommer i båda ledarkategorierna (ibid.). Huruvida förekomsten av informella ledare är ett tecken på ett auktoritärt eller ett abdikerat ledarskap på arbetsplats 2, går inte att entydigt svara på utifrån det material jag har att tillgå. Oavsett vilket, höjer Svedberg (2000) ett varningens finger för en dålig överensstämmelse mellan formella och informella processer, vilket han menar är en kronisk källa till konflikter.

Vinjett 3

Arbetsplats 1

Sju respondenter uttrycker obehagskänslor och nervositet inför situationen, varav fyra ändå är nyfikna och intresserade av vad som kommer att hända. Tre respondenter ger på olika sätt uttryck för en mental beredskap för situationen och en angelägenhet att konflikten tas upp till diskussion.

Fem respondenter uppger att chefen deltar aktivt genom att sätta igång diskussionen, genom beslutsamhet, engagemang och en vilja att reda ut saken. Två av dessa understryker dock att deras svar utgår ifrån det villkor som anges i vinjetten att chefen är den som satt upp konflikten på mötesdagordningen. Tre respondenter uppger att chefen reagerar med irritation och suckande och helst vill tala om något annat. En respondent iakttar obehag och nervositet hos chefen.

Bland de övriga mötesdeltagarna iakttar sju respondenter en konflikträdsla i form av tystnad, undvikande blickar och att man tittar ner i bordet. Två av dessa respondenter påpekar att det också finns dem som hävdar sin åsikt eller uppmärksammar konflikten som ett problem som måste hanteras.

Fem respondenter uttrycker på olika sätt en tro på en givande diskussion där alla får komma till tals. Av dessa tror flera att det skulle krävas flera diskussionstillfällen, men att konflikten kommer att gå mot en lösning. Två respondenter tror att konflikten kommer att slätas över och att deltagarna lämnar mötet missnöjda.

Arbetsplats 2

Åtta av respondenterna uttrycker obehagskänslor, nervositet eller irritation inför situationen. Fem respondenter ger uttryck för ett intresse, nyfikenhet, lättnad och en angelägenhet att konflikten tas upp till diskussion.

Sex av respondenterna iakttar en nervositet, obehag och irritation över situationen hos sin chef, medan tre andra menar att chefen reagerar med vredesmod, stränghet och anklagande. Fyra respondenter iakttar lugn och beslutsamhet hos sin chef och tror inte att denne skulle ha några problem att diskutera konflikten på mötet

Åtta respondenter iakttar en oro, nervositet och tystnad bland de övriga mötesdeltagarna. Två respondenter ser däremot ett engagemang och ett intresse för konflikthantering.

Sju respondenter tror inte på någon ytterligare diskussion om konflikten på mötet. Exempel på förklaringar som förs fram är att ingen vågar säga något, arbetsledningen har lagt locket på eller anklagat någon för att gjort något fel, samt att diskussionen fortsätter efter mötet i mindre informella grupper. En annan respondent tror på en bra diskussion som slutar bra.

Arbetsplats 3

Fem av respondenterna uttrycker obehagskänslor, nervositet eller spändhet inför situationen. Fem respondenter ger uttryck för ett intresse av den kommande diskussionen och en angelägenhet att konflikten tas upp till ytan. Två förhåller sig avvaktande eller undvikande till diskussionen.

Fyra respondenter uppger att chefen är aktiv och drivande i diskussionen, varav tre också kan urskilja viss nervositet och obehag. Sex respondenter menar att chefen är angelägen om att hitta en lösning, varav fyra lägger till att hon är mån om att alla får komma till tals. En respondent iakttar en irritation över att konflikten stjälar fokus från uppdraget och att chefen vill få en snabb lösning på problemet.

Bland de övriga mötesdeltagarna iakttar nio respondenter tystnad, nervositet, obehag eller undvikande blickar. Tre respondenter menar att många av deltagarna är aktiva men lyssnande och att det blir mycket diskussioner. De allra flesta tror på en konstruktiv diskussion som får ta sin tid, och att man till slut når fram till en allmänt godtagbar lösning.

Analys

På samtliga tre arbetsplatser iakttar många av respondenterna tystnad, undvikande blickar, obehagskänslor, oro och nervositet både hos sig själva och hos de övriga mötesdeltagarna inför situationen. Obehagskänslorna och nervositeten tyder på en rädsla inför konflikten som ska diskuteras, medan tystnaden och det undvikande beteendet kan ses som ett sätt att tillfälligt försöka behålla kontrollen över situationen och att inte reta upp de andra gruppmedlemmarna; också det ett tecken på konflikträdsla. Allt detta tyder på en utbredd förekomst av inlärd inkompetens, som bygger på försvarsmekanismer hos individen som träder i kraft vid obehagliga eller hotfulla situationer, av precis den typ som vinjetten beskriver (Argyris, 1990). Försvarsmekanismerna syftar till att individen ska värna sina egna

intressen, inte förlora kontrollen och inte reta upp andra människor vilket tar sig uttryck i t.ex. konflikträdsla och att vänlighet tillåts skymma ärlighet (Argyris, 1990; Svedberg, 2000). Risken med denna inlärd inkompetens – som också kan ses som en defensiv konflikthanteringsstrategi – är ständiga missförstånd och självförseglade processer i form av att rädslan för att verkligen bearbeta konflikten gör att man undviker att tala om allt som kan riskera att förknippas med konflikten (Argyris, 1990; Kronvall et al., 1991). Kommunikationen begränsas alltmer, och resultatet blir en ”tystnadens onda cirkel” (Kronvall et al., 1991).

På alla arbetsplatserna finns dock somliga respondenter som säger sig vara diskussionsvilliga och angelägna att konflikten diskuteras öppet, i viss mån även bland dem som uttrycker nervositet och obehag hos sig själva. På arbetsplats 1 och 3 tror de flesta trots allt att diskussionen utvecklas på ett konstruktivt sätt och att man till slut når fram till en lösning. Här uppger också de flesta respondenter att chefen deltar aktivt och engagerat i diskussionen, angelägen att reda ut saken. På arbetsplats 3 uppger flera dessutom att chefen är mån om att alla får komma till tals. Det verkar som om arbetsgruppen är förmögen att kunna övervinna den inlärd inkompetens som många känner inför situationen och istället övergå i en samverkande konflikthanteringsstrategi.

På arbetsplats 2 framträder däremot en helt annan bild. Här tror hela sju respondenter på att det inte blir någon ytterligare diskussion om konflikten på mötet. Exempel på anledningar är att ingen vågar säga något, arbetsledningen har slätat över konflikten eller pekat ut någon eller några till syndabock, samt att diskussionen fortsätter efter mötet i mindre informella grupper. Att arbetsledningen slätar över konflikten, pekar ut syndabockar och kväver diskussionen – vilket några respondenter påstår – är typiska kännetecken för en defensiv konflikthanteringsstrategi från arbetsledningens sida (Kronvall et al., 1991). Avsikten med defensiva konflikthanteringsstrategier är att avlägsna och dölja själva konflikten och för att upprätthålla denna fasad måste sådana handlingar och kommunikation undvikas, som kan avslöja konfliktens existens (ibid.). Förfarandet är samma som det som beskrivits för inlärd inkompetens i föregående stycke; man undviker att tala om allt som över huvud taget kan riskera att förknippas med konflikten, med en ”tystnadens onda cirkel” som resultat (ibid.). Denna defensiva konflikthanteringsstrategi, i kombination med förekomsten av informella ledare som tagits upp i analysen av svarsmaterialet för vinjett 2, anser jag ger en illavarslande bild av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplats 2.

På alla tre arbetsplatserna har en del respondenter påpekat att på deras arbetsplats skulle en konflikt bland personalen inte ha tagits upp på ett personalmöte så som vinjett 3 beskriver, och vissa har låtit bli att svara på följdfrågorna överhuvudtaget. Det tyder på att vinjettens trovärdighet brister och att vinjetten till viss del har missat sitt syfte, men detta misstag har också synliggjort en betydande skillnad mellan arbetsplatserna. Till skillnad från arbetsplats 1 och 3, uttrycker de respondenter på arbetsplats 2 som påpekat osannolikheten i att konflikten skulle tas upp på ett personalmöte, *en önskan att den faktiskt hade tagits upp*. Detta får ses som att arbetsledningens defensiva konflikthanteringsstrategi på arbetsplats 2, saknar stöd bland personalen.

Slutligen vill jag göra ett påpekande angående svarens representativitet. Av presentationen av svarsmaterialet för vinjett 3 framgår det att en del av svaren på följdfrågorna om chefens och de övriga mötesdeltagarnas reaktioner i viss mån säger emot varandra, vilket gäller för samtliga arbetsplatser. På arbetsplats 2 kan man dock se ett samband mellan respondentens tjänsteställning och dennes svar på dessa följdfrågor. Eftersom arbetsplats 2 är en betydligt större organisation (dubbelt så många utdelade enkäter) än de andra två arbetsplatserna, kan man tänka sig att det under individ- och familjeomsorgschefen finns olika arbetsledare för olika personalkategorier och att det således är tveksamt om respondenterna på arbetsplats 2 alla beskriver samma chef. På arbetsplats 1 och 3 går det inte att urskilja något sådant samband.

Vinjett 4

Arbetsplats 1

De flesta av respondenterna väljer att ta upp problemet på ett av arbetsplatsens möten; en respondent vill kalla till ett särskilt möte just för detta ändamål. Hälften av respondenterna uppger att man diskuterar saken informellt bland kollegerna, med möjligheten att agera kollektivt genom t.ex. att man enas kring en skrivelse till de ansvariga, eller att man vänder sig till facket, som några föreslår. En av respondenterna kan tänka sig att själv skriva till politikerna om ingen annan på arbetsplatsen vill ansluta sig. Hälften av respondenterna vänder sig direkt till chefen för att delge sina synpunkter och/eller be om mer information om omorganiseringen.

Ingen tror på en ändring av omorganiseringsbeslutet; snarare ger flera respondenter uttryck för motsatsen. Det bästa man vågar hoppas på är ytterligare information och att man får

respons på sina synpunkter. Två respondenter menar att den värsta frustrationen släpper om man åtminstone säger ifrån.

Arbetsplats 2

Fyra av respondenterna väljer att tillsammans med arbetsgruppen framföra sina synpunkter till chefen för individ- och familjeomsorgen, varav en tror att synpunkterna når fram till politikerna, tveksam till att det ger någon respons. De övriga tre tror inte att synpunkterna når längre än till chefen, eller att något händer i övrigt. En av dessa tre tror att ”vår skrivelse hamnar hos chefen som är god vän med socialnämndens ordförande, vilket förmodligen innebär att vi inte blir lyssnade på”. Två respondenter gör en kollektiv skrivelse direkt till politikerna, för att deras åsikter ska kunna bli hörda. En av dessa ser en möjlighet att politikerna kallar till ett möte där man gemensamt kan diskutera saken.

Sex respondenter tar reda på mer information om omorganiseringen, varav tre vänder sig till sin chef. Av dessa sex tror de flesta att de kommer att få mer information, en tror att en konfrontation med chefen kommer att skapa en negativ stämning bland kollegorna.

En respondent konstaterar att det finns helt enkelt inget man kan göra åt omorganiseringsbeslutet, en annan uppger sig inte behöva vara delaktig i förändringar och betraktar inte situationen som ett problem överhuvudtaget.

Arbetsplats 3

Fem av respondenterna vädrar sina synpunkter på omorganiseringen för arbetsledningen, i de flesta fall enskilt, förvissade om att cheferna för synpunkterna vidare uppåt i beslutskedjan. Två personer kan tänka sig att diskutera problemet på ett personalmöte. Tio av respondenterna begär mera information om omorganiseringen, de flesta av dessa tror att man också kommer att få det.

Många av respondenterna uttrycker en uppgivenhet och konstaterar att beslutet redan är fattat och kommer inte att ändras. Man menar att som anställd har man två alternativ: anpassa sig till de nya förutsättningarna eller söka sig till en annan arbetsplats. Några menar att den ytterligare information man får, kan vara till hjälp i detta beslut.

Analys

Många av respondenterna väljer att meddela sina synpunkter på omorganiseringen i ett eller annat forum, t.ex. genom gemensam diskussion på ett personalmöte, enskilt samtal med chefen eller genom att skriva direkt till politikerna. Oavsett strategin, finns det en uppenbar vilja hos många av respondenterna att delge chefen eller i vissa fall politikerna sina synpunkter på omorganiseringen. Enligt Arbetslivsinstitutets intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten är cheferna ofta i samma sits som socialsekreterarna när det gäller omorganiseringar som initierats i den politiska domänen, så till vida att de inte heller har tillgång till all information eller känner att de är med och styr utvecklingen (Aurell, 2004). De har dock en möjlighet att föra personalens synpunkter vidare uppåt i organisationen (ibid.). Förhoppningen bland respondenterna att chefen gör detta varierar mellan de olika arbetsplatserna, mest frekvent är den på arbetsplats 3.

Med föregående stycke i åtanke framträder här – liksom bland svaren på vinjett 1 – bilden av att det bland personalen finns förutsättningar för att genom samverkande konflikthanteringsstrategier få en inblick och skapa en dialog kring organisationsdomänernas olika verklighetsuppfattningar, som gett upphov till systemkonflikten kring omorganiseringen (Kronvall et al., 1991). Återigen skulle man kunna tänka sig upprättandet av ett samverkansforum i organisationen, som ger möjlighet till insyn för parterna i varandras olika upplevelser och de bedömningar man gör inom organisationens olika domäner (ibid.). Kanske skulle detta medföra att den professionella domänen inför framtida omorganiseringar åtminstone informerades bättre, om det inte fanns möjlighet för den att själv bli delaktig i beslutet.

Det framträder också en annan, mörkare bild av uppgivenhet bland respondenterna. Bortsett från en enda respondent som ser en liten möjlighet till samverkande konflikthanteringsstrategier utanför den egna domänen, i form av att politikerna kanske kallar till ett möte där man gemensamt kan diskutera saken, är det ingen som uttryckligen tror att det finns något att göra åt omorganiseringsbeslutet. Denna uppgivenhet och apati – som förmodligen grundar sig på nedslående erfarenheter från tidigare omorganiseringar – har tveklöst en kontraproduktiv effekt på upprättandet av samverkande konflikthanteringsstrategier som förutsätter att man utvecklar organisationens inbördes relationer, samt erkänner och kartlägger de gemensamma problem som finns i organisationen (Kronvall et al., 1991). I synnerhet respondenterna på arbetsplats 3 ger uttryck för en stor uppgivenhet, där flera kan tänka sig att söka sig till en annan arbetsplats som en följd av omorganiseringen. Det stämmer överens med något som

framgår av Arbetslivsinstitutets intervjuundersökning, där cheferna räknar med att en omorganisering alltid leder till en viss personalomsättning (Aurell, 2004). För arbetsplats 3 ter det sig dock paradoxalt, eftersom det är också dessa respondenter som sätter störst tilltro till sin chef i att denne för personalens synpunkter vidare uppåt i organisationen.

Till sist skulle jag vilja ägna lite extra uppmärksamhet åt ett svar från en av respondenterna på arbetsplats 2, som menar att på grund av att individ- och familjeomsorgschefen är god vän med socialnämndens ordförande, blir personalens synpunkter på omorganiseringen inte hör-sammade. Om detta stämmer, är det ett skolboksexempel på en lojalitetskonflikt. Enligt Sved-berg får flera befattningshavare ikläda sig olika roller som är svåra att förena och som kan komma i konflikt med varandra (Svedberg, 2000). I den mellanposition där individ- och familjeomsorgschefen befinner sig, finns det risk för att personalens önskemål inte samman-faller med socialnämndens ordförandes förväntningar som privat vän, varpå en lojalitets-konflikt uppstår (ibid.).

Avslutning

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva och kartlägga hur konflikter på arbetsplatsen hanteras på ett antal socialförvaltningar i sydvästra Skåne. Den kommunala socialtjänsten ingår som en del av en offentlig organisation. I en sådan organisation har man på de olika nivåerna olika uppfattningar av verksamheten, olika intressen och prioriteringar och olika syn på hur saker och ting kan förändras till det bättre. Som en följd av detta uppstår i en offentlig organisation vissa konflikter mellan och inom de olika nivåerna; konflikter som påverkar arbetsmiljön inom den kommunala socialtjänsten, som sysselsätter den största delen av socionomkåren. Med hjälp av vinjettmetoden har jag undersökt hur en del av dessa konflikter hanteras på några arbetsplatser inom socialtjänsten, samtidigt som jag också undersökt vilka lokala organisatoriska faktorer på arbetsplatsen som har betydelse för hur konflikter uppstår och hanteras.

Beträffande de systemkonflikter inom organisationen, vars hantering jag har undersökt ute på arbetsplatserna, verkar det på det hela taget finnas förutsättningar bland personalen för samverkande konflikthanteringsstrategier mellan organisationens olika nivåer. Motsvarande gäller för ett exempel på en interpersonell konflikt, vars hantering också har undersökts. När

det gäller att handskas med en konflikt i kontexten av ett personalmöte, tycks konflikträdsla och inlärd inkompetens inledningsvis vara allmänt utbredd, men på två av arbetsplatserna lyckas man i arbetsgruppen övervinna detta och istället övergå i en samverkande konflikt-hanteringsstrategi. På den tredje arbetsplatsen lyckas man däremot inte, på grund av arbetsledningens defensiva konflikthanteringsstrategi.

Slutdiskussion

Med denna uppsats har jag undersökt hur vissa typiskt förekommande konflikter inom en offentlig organisation påverkar arbetsmiljön i den del av organisationen där de flesta socionomer är verksamma, och hur bl.a. dessa konflikter hanteras på några typiska arbetsplatser för socionomer. Eftersom dessa arbetsplatser är sådana där jag själv och de flesta andra socionomer sannolikt kommer att arbeta under någon del av sitt yrkesliv har jag motiverats att genomföra undersökningen av ett stort egenintresse, nämligen för att bilda mig en uppfattning om vilken psykosocial arbetsmiljö jag kan vänta mig i mitt kommande arbetsliv som socionom. Den erfarenhet jag bar med mig från den i inledningen nämnda arbetsplatsanalysen om att socionomers arbetsplatser kan vara nog så konfliktfyllda, har definitivt bekräftats under arbetet med denna uppsats. Jag hoppas att uppsatsen kan vara till hjälp för såväl blivande som redan yrkesverksamma socionomer att bättre förstå vilka förutsättningar de arbetar under, varför deras arbetsmiljö ser ut som den gör, varför konflikter uppstår på deras arbetsplats och en bättre kunskap om konflikthantering i allmänhet.

Resultatet av undersökningen har visat att det bland personalen på typiska arbetsplatser för socionomer finns förutsättningar att skapa samverkande konflikthanteringsstrategier mellan organisationens olika nivåer. Min undersökning har dock begränsat sig till att handla om konflikthantering ur personalens synvinkel. Det hade varit intressant att göra vidare efterforskning om hur man på de administrativa och politiska nivåerna ser på socionomers arbetsmiljö, huruvida motsvarande förutsättningar att skapa samverkande konflikthanteringsstrategier finns även på dessa nivåer och vilka möjligheter det skulle kunna tänkas medföra. Kanske hade man kunnat förebygga en del av de systemkonflikter som är typiska för offentliga organisationer och som har diskuterats i denna uppsats.

Jag har använt mig av vinjettmetoden, som i grunden är en kvantitativ metod. I denna uppsats har den dock fått en ganska kvalitativ karaktär, där vinjetterna har en låg specificationsgrad och följdfrågorna är öppet formulerade. Trots denna låga grad av strukturering har svaren

ändå inte spretat alls så mycket som man skulle kunna tro, utan de har låtit sig ”destilleras” ner till ett ganska litet antal svars kategorier. Med denna uppsats som bakgrund skulle man kunna genomföra en ny undersökning på samma eller andra arbetsplatser, fast med en annan metod. Man skulle kunna tänka sig t.ex. en enkätundersökning i större skala med endast ett mindre antal fasta svarsalternativ, baserade på de svars kategorier beträffande konflikthanteringsstrategier och ledarskap som framträtt i denna vinjettundersökning. Här finns också en möjlighet att dra lärdom av och rätta till den bristande trovärdigheten i vinjett 3, samt att lägga till ytterligare följdfrågor för att undvika det ”interna bortfallet” i denna vinjettundersökning som tagit sig uttryck i vissa ospecifikt besvarade följdfrågor som diskuterats i bortfallsanalysen för denna uppsats.

Källförteckning

Litteratur

- Appelberg, Kirsi (1996) *Interpersonal Conflicts at Work: Impact on Health Behavior, Psychiatric Morbidity and Work Disability*. Helsingfors, Finnish Institute of Occupational Health.
- Argyris, Chris (1990) *Overcoming Organizational Defenses*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Aurell, Kristina (2004) *Good Enough?* Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Bakka, Jørgen F.; Fivelsdal, Egil; Lindkvist, Lars (1999) *Organisationsteori*. Malmö, Liber Ekonomi.
- Brodal, Hans; Nilsson, Leif (1999) *Konflikter – vad vill de lära oss?*. Järna, Balders Förlag.
- Cooper, Cary L.; Marshall, Judi (1976) Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- CUS-skrift 1999:3 Att bedöma en social situation – Tillämpning av vinjettmetoden.
- Edelman, Robert J. (1993) *Interpersonal conflicts at work*. Leicester, BPS Books.
- Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Jönsson, Sandra; Tranquist, Joakim; Petersson, Harry (2003) *Mellan klient och organisation*. Malmö, Arbetslivsinstitutet Syd.
- Kronvall, Kaj; Olsson, Eric; Sköldborg, Torgny (1991) *Förändring och lärande. En utmaning för offentlig sektor*. Lund, Studentlitteratur.
- Lipsky, Michael (1980) *Street-Level Bureaucracy*. New York, Russell Sage Foundation.
- McNeely, R. L. (1992) ”Job Satisfaction in the Public Social Services” i Hasenfeld, Y. (red.): *Human services as complex organizations*. Newbury Park, Sage Publications.
- Modig, Arne; Ahlin, David (2006) *Socialsekreterares arbetssituation*. Undersökning genomförd av Synovate Temo på uppdrag av Akademikerförbundet SSR.
- Moxnes, Paul (1981) *Ångest och arbetsmiljö*. Lund, Natur och Kultur.
- Olsson, Eric (1998) *På spaning efter gruppens själ*. Lund, Studentlitteratur.
- Oxenstierna, Gabriel; Theorell, Töres; Westerlund, Hugo; Widmark, Maria (2005) ”Konflikter och sjukskrivning” i Marklund, S., Bjurvald, M., Hogstedt, C., Palmer, E.,

Theorell, T. (red.): *Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar*. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.

- Rahim, M. Afzalur (1985) A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38:1, 81-89.
- Svedberg, Lars (2000) *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund, Studentlitteratur, andra upplagan.

Internet

- Socialhögskolans hemsida <http://www.soch.lu.se>

Bilaga

Hej!

Jag heter Folke Lundgren och går på Socialhögskolan i Lund. Jag håller just nu på att skriva en C-uppsats om hur konflikter på arbetsplatsen hanteras inom socialtjänsten, och har fått tillåtelse att genomföra en undersökning på din arbetsplats. Undersökningen som du nu har framför dig består av fyra s.k. vinjetter som var och en beskriver en hypotetisk konfliktsituation. Varje konfliktsituation har ett antal följdfrågor som jag vill att du svarar på, fritt och med egna ord.

Vinjetterna och följdfrågorna är ganska öppet och odetaljerat formulerade. Detta för att ge dig som respondent en frihet att själv kunna ge ett mera detaljerat svar på hur du hanterar den situation som vinjetten beskriver. Det är inte meningen att du ska skriva en hel roman som svar på varje fråga, men var gärna specifik och ge egna exempel i dina svar, det är jag tacksam för. Fortsätt på baksidan om inte raderna räcker till.

VIKTIGT! Det är *inte* meningen att du i dina svar ska ange hur du tycker att situationen *bör* hanteras, idealiskt sett. Tanken med undersökningen är istället att du ska sätta in dig själv i den situation som beskrivs, och besvara frågorna utifrån de aktuella förutsättningar som du upplever på din nuvarande arbetsplats.

Vinjetterna är konstruerade främst med avseende på socialsekreterare och deras arbetsförhållanden, men de situationer som beskrivs i vinjetterna är sådana som kan råda generellt på en arbetsplats, och är således relevanta även om du har en annan tjänsteställning än som socialsekreterare.

När du är färdig, lägg undersökningen i det bifogade kuvertet och lägg detta i den märkta lådan/facket i närheten av postfacken. **På så sätt är din anonymitet garanterad.** [Datum] kommer jag tillbaka för att samla in materialet; om du vill delta i undersökningen har du alltså två veckor på dig att fylla i den.

Tack för din medverkan!

Tjänsteställning:

Kön: í í
 Man Kvinna

VINJETT 1:

Du upplever i ditt arbete att förutsättningarna är sådana att du har svårt att fullgöra dina åtaganden i varje enskilt ärende, och du är osäker på om du verkligen gör ett bra arbete. Ett eller flera av följande kännetecken stämmer in på din arbetssituation:

- Din arbetsbelastning är för hög, med för många ärenden pågående samtidigt och för lite tid till varje ärende.
- Du upplever en obalans i ditt arbete mellan arbetsuppgifter som du finner angelägna och viktiga (t.ex. klientarbete) respektive arbetsuppgifter som du finner mindre angelägna, men som likväl måste utföras.
- Du bedömer att en eller flera av dina klienter är i behov av och har rätt till en viss hjälpinsats (ekonomiskt bistånd, institutionsplacering, etc.). Du vill bevilja insatsen men är förhindrad att göra detta, eftersom det kommer att överskrida arbetsplatsens verksamhetsbudget.

Hur hanterar du denna situation? Motivera!

Vilket resultat tror du att ditt handlande kommer att få?

Hur gör du för att få feedback på ditt arbete?

Hur tycker du att det fungerar?

VINJETT 2:

Det har nyligen uppstått en konflikt på din arbetsplats angående olika arbetsmetoder. Konflikten har delat arbetsgruppen i två läger. Du har märkt att några kolleger som tillhör samma läger som du, brukar prata med varandra bakom ryggen på några ur det andra lägret. Du har också märkt att somliga ur det andra lägret försöker undvika dig när ni möts i korridorerna och i fikarummet, och att de har börjat titta lite konstigt på dig.

Hur hanterar du denna situation? Motivera!

Vilket resultat tror du att ditt handlande kommer att få?

VINJETT 3:

Du befinner dig på ett personalmöte. Det har förekommit en konflikt på arbetsplatsen där flera ur personalen varit inblandade, och du ser att denna konflikt står under en egen punkt på mötesdagordningen. Så småningom kommer mötet till denna punkt, och konflikten ska precis tas upp för diskussion på mötet.

Vilka spontana reaktioner och beteenden iakttar du hos dig själv?

Vilka spontana reaktioner och beteenden iakttar du hos din chef?

Vilka spontana reaktioner och beteenden iakttar du bland de övriga mötesdeltagarna?

Hur fortsätter resten av diskussionen kring konflikten?

VINJETT 4:

Du får veta att en omorganisering kommer att ske på din arbetsplats. Beslutet om omorganiseringen har fattats på politisk nivå och du upplever att Du inte haft tillräckligt med inflytande över denna förändring. Den information du har fått om varför omorganiseringen är nödvändig, är otillräcklig och/eller otydlig.

Hur hanterar du denna situation? Motivera!

Vilket resultat tror du att ditt handlande kommer att få?
