

Konflikter och konflikthantering inom äldreboenden

- Ur enhetchefens synvinkel

Av Annika Lund Lagerberg och Ylva Blom

Socialhögskolan

Lunds Universitet

Vt -12



Handledare: Anders Östnäs

Abstract

Author: Annika Lund Lagerberg, Ylva Blom

Title: Conflict and conflict management in elderly care settings.

- From a unit managers point of view [Translated title]

Supervisor: Anders Östnäs

Assessor: Susanna Johansson

The aim of this study was to determine the factors that contributes to conflict and how the unit managers manage and prevent these conflicts. We have chosen to examine conflicts from the leader's point of view. Our study was based on six semi-structured interviews with unit managers at elderly care settings. Five themes were identified and discussed. These were: The leader's approach to leadership, the leader's thoughts about conflicts, causes of conflicts, conflict management and time spent on dealing with conflicts. The analyze was based on organization theory. The five themes were primarily interpreted from the Human Resources perspective. The unit managers wants to influence the work in elderly care but also sees the importance of the employees participation. A mixture of structural and proximity are needed for employees wellbeing. Unit managers sees conflicts as both disturbing and needed sometimes for a latent conflict to reach the surface and move on from it. There are many factors of conflict causes within human interactions at work. Some of them are communications barriers and differences in values, goals and background. Sometimes conflict occur from organizational innovation and jurisdictional ambiguity. The conflict management result showed that unit managers used their experience in conflict prevention and made sure to be clear, give feedback, having clear goals and give the employees opportunity to participate and influence their work.

Unit managers puts different amounts of time in conflict management because different elderly care settings are having various amount of conflict.

Key words ; unit managers, leader, conflict, conflict causes , conflict managemet, elderly care

Innehållsförteckning

Problemformulering	5
Syfte	5
Frågeställningar	6
Tidigare Forskning	6
Forskning om ledarskap	6
Forskning om konflikter och konflikthantering	7
Teori	8
Organisationsteori	8
Human Resource perspektivet (HR-perspektivet)	9
Metod	10
Val av metod med förtjänster och begränsningar	10
Urval	11
Tillvägagångssätt	12
Arbetsfördelningen	13
Förförståelse	13
Tillförlitlighet	13
Etiska överväganden	14
Empiri och Analys	15
Enhetschefernas syn på ledarskapet	15
<i>Påverkansmöjlighet</i>	<i>15</i>
<i>Medinflytande</i>	<i>16</i>
<i>Struktur och närhet</i>	<i>17</i>
Enhetschefernas syn på konflikter	18
<i>Enhetschefernas inverkan</i>	<i>18</i>
<i>Konflikter som går ut över kvalitet</i>	<i>19</i>
<i>När blandar enhetscheferna sig i</i>	<i>20</i>

<i>Individen som utlösande faktor</i>	22
Orsaker till konflikter	23
<i>Interpersonella konflikter</i>	23
<i>Kommunikationsproblem</i>	23
<i>Ideologikonflikter</i>	24
<i>Personlighetskonflikter</i>	26
<i>Gruppkonflikter</i>	27
<i>Intergrupp konflikter</i>	28
<i>Organisatoriska konflikter</i>	29
<i>Förändringar</i>	30
<i>Individen i organisationen</i>	31
Förebyggande konflikthantering	32
<i>Närvaro och feedback</i>	32
<i>Medinflytande</i>	34
Konflikthantering	35
<i>Att hantera interpersonella, grupp- och intergruppkonflikter</i>	37
<i>Att hantera organisatoriska konflikter</i>	40
Tid	41
<i>Möten, kommunikation och medinflytande</i>	41
<i>Vissa tar mer tid</i>	42
Avslutande diskussion	43
Sammanfattande diskussion	43
Reflekterande diskussion	44
Referenslista	46
Bilaga 1	48
Bilaga 2	50

Problemformulering

På senare år har organisationer förändrats i snabb takt och därmed även de utmaningar cheferna ställs inför Bolman och Deal (2005). En arbetsplats är ständigt under en pågående förändring och utveckling. Det kan röra sig om planerade förändringar eller mindre anpassningar för att förbättra verksamheten i små steg (Thylefors 2007). Effekter av förändringar kan vara dramatiska, då strategiska förändringar och omstruktureringar kan få negativa konsekvenser för arbetsgrupper och individer. Även små förändringar kan leda till motstånd hos personalen. Beroende på att de flesta människor har en önskan att själva styra sina förändringar kan oönskade förändringar väcka både konflikter och oro till liv hos arbetsgruppen (Lennér Axelson & Thylefors 2009).

Förändringar på arbetsplatserna ansvaras och leds oftast av chefer (Wolmesjö 2005). Cheferna påverkar genom sitt ledarskap de anställda och behöver dagligen ta ställning till olika situationer och hitta lösningar på de problem som eventuellt uppkommer. Förändringar föregås och efterföljs ofta av konflikter enligt Thylefors (2007) som därmed menar att konflikter och förändringar går hand i hand. Konflikter uppkommer inte enbart från förändringar i organisationer, utan olika former av konflikter uppstår naturligt när individer och grupper arbetar tillsammans (Greenberg & Baron 2000). Konsekvenserna av konflikterna kan bero på olika faktorer, en av anledningarna kan bero på hur enhetscheferna hanterar situationer som kan leda till konflikter eller valet av agerande i en konfliktsituation. Detta är enhetschefernas ansvar både ur en arbetsmiljösynpunkt som ur en arbetsrättslig. I det dagliga arbetet ska även andra arbetsuppgifter fullföljas, så som budgetfrågor, resursfördelning, besparingar, redovisningar och informationsfrågor. Politiker och överordnade chefer ställer krav på ett verksamhets- och arbetsledarskap som uppfyller mål och har en budget i balans. Personal ställer krav på bättre arbetsvillkor, ökad delaktighet, självbestämmande och respekt (Karlsson 2006). I forskningen om ledarskap och konflikter visar Thomas och Schmidt (1976) på uppgifter att mellanchefer är de som lägger mest tid till att hantera konflikter. Resultaten visar att 25% av mellancheferns arbetstid går åt till konflikthantering och därmed tillhör de arbetsuppgifter som tar mest tid, eftertanke och energi.

Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka vilka faktorer som bidrar till konflikter inom äldreomsorgen och hur enhetschefer hanterar och förebygger dessa konflikter.

Frågeställningar

- Hur ser enhetschefer på ledarskap?
- Hur ser enhetschefer på konflikter?
- Vad menar enhetschefer är orsaken eller orsakerna till konflikter?
- Hur ser enhetschefer konflikthantering ut?
- Hur stor del av enhetscheferns arbetstid läggs på konflikthantering?

Tidigare Forskning

Då vår studie handlar om enhetschefernas upplevelse och hantering av de konflikter som kan uppstå i interaktionen med och inom arbetsgruppen tog vi del av både ledarskapsforskning och forskning kring konflikter. Dessa områden kändes relevanta för vår undersökning.

Forskning om ledarskap

Ledarskapsforskningen är omfattande och har försökt fånga in och beskriva det bästa ledarskapet sedan början av förra seklet. Tre faser kan urskiljas i sökandet där man i början riktade intresset mot framgångsrika enhetscheferns personlighetsdrag. Därefter gick forskningen mer över till att undersöka och beskriva vad enhetscheferna gör istället för vad de är, vilket sågs som mer fruktbart då ett beteende är lättare att observera i direkt motsats till personlighetsegenskaper. Då effektiva enhetschefer inte uppför sig på samma sätt utformades teorier om situationsanpassat ledarskap där de enhetschefer som anpassade sig till situationen fungerade bäst i rollen. Efterhand har ledarskapsstudierna breddats från att endast beröra enhetscheferna till att utforska samspelet mellan enhetschefer och ledda samt de förväntningar och mentala bilder människor har av ledarskap (Thylefors 2007).

I en forskning med enkäter undersökte Thomas och Schmidt (1976) konflikthantering med fokus på tid och energi som lades ner av cheferna. Forskningsresultaten visa att de chefer som är mellanchefer lade ner mest tid då deras arbetsuppgifter är mer operativa och närmare personalen.

Maria Wolmesjö (2005) diskuterar i studien, *Ledningsfunktion o omvandling* vilka krav som ställs

på dagens enhetschefer inom äldreomsorgen. Wolmesjö (2005) menar att kraven på ett tydligare ledarskap i tider av stora förändringar är att som enhetschefer vara både den samlande och utvecklande kraften. Avhandlingen innehåller en intervjustudie och en enkätstudie vars målsättning är att analysera förutsättningarna för första linjens chefer. Första linjens chefer riskerar att hamna i en klämsits mellan beslutsfattarna och personalen och därmed befinna sig i en lojalitetskonflikt. Resultaten av forskningen tyder på att en enhetschefs förmåga att lyssna och kommunicera med sin personal är en av de viktigaste egenskaperna (Wolmesjö 2005). Det är ett otal krav som ställs på en enhetschef i mellanposition och kopplingen till vår studie känns naturlig.

Ett ytterligare exempel på tidigare forskning om ledarskap och organisation med relevans för vår undersökning är licentiatavhandlingen, *Att leda i kommunal äldreomsorg*, om arbetsledarens handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter och som syftar till att utreda mellanchefer handlingsfrihet och begränsningar (Karlsson 2008). Denna forskning bygger på intervjuer och vinjettforskning och kretsar kring frågor som vilken kunskap som behöver utvecklas hos chefer när det frågas efter ökad kompetens. Arbetsledaren känner en begränsning genom budgeten och de menar att det främst är ekonomin som blir granskad och kritiserad. De upplevde att administration tog mycket tid och att en avlastning av detta kunde leda till att tid kunde gå till att arbeta med utveckling av verksamheten, till att handleda personalen och att kunna genomföra medarbetarsamtal i enlighet med direktiven och det intervjuerna pekade på var att en bra arbetsledare i organisationskulturen prioriterade grupperna och såg handledning och feedback som en viktig uppgift (Karlsson 2008).

Forskning om konflikter och konflikthantering

Tidigare konfliktforskning har mest intresserat sig för orsaksfaktorer i själva organisationsstrukturen men under senare år har forskningen mer riktat sin uppmärksamhet på att studera hur konflikter mellan enskilda individer kan vara orsak till stora problem i organisationerna.

Forskaren Erik Olsson (1988) beskriver i sin avhandling att det råder en viss förvirring när det gäller definitioner och kategorisering av konflikter. Olsson refererar till Flink som menar att ett vanligt sätt att kategorisera konflikter är att utgå ifrån individernas karaktärer och att ett alternativ till detta är att utgå ifrån orsaken till konflikten. Flink visar även på att konfliktbegreppet brukas på flera sätt inom konfliktforskningen och menar exempelvis: interpersonellt, intergrupp och internationellt (Olsson 1988).

Genom att forskningen söker svar i individerna vänds uppmärksamheten även mot konflikthanteringen och vilka redskap som ger de mest optimala och framgångsrika resultaten.

Leah Plocharczyk (2006) beskriver sin artikel, *Organizational Conflict: Reaping the Benefits of Effective Conflict Management*. Hur man inom organisationer kan tillgodogöra sig fördelarna med en effektiv konflikt. Där hon diskuterar om vanligheten i att försöka undvika konflikter då de ses som ett hot mot organisationen men att det faktiskt kan finnas fördelar i en konflikt. Att konflikter kan vara den katalysator som behövs för att nå framgång och därmed nödvändiga (Plocharczyk 2006).

Forskningsresultat tyder genomgående på att samverkande strategier är den mest effektiva handlingen för att få ett positivt resultat från en konflikt enligt en forskning av anställda i Japanskt näringsliv (Ohbuchi & Suzuki 2003). Forskningen presenterar tre dimensioner av strategier för att lösa konflikter och menar att olika konfliktfrågor kräver skilda lösningsstrategier vilka de delar in i konfrontations-, upplösnings- och undvikandestrategi (Ohbuchi & Suzuki 2003).

Ytterligare en studie som behandlar konflikthantering som vi funnit relevant för vår undersökning är en studie av 184 forskarstudenter där syftet var att se hur de väljer konflikthanterings strategier. Benzing, Callahan och Perri (2006) visar i resultatet att de inte valde strategi utifrån deras egen förmodade dominerande strategi utan kunde byta ut strategi till den som de fann var mest lämplig i situationen. Bytet av strategi baserades på grundval av de risker som uppfattades i den händelse som konflikten byggde på (Benzning et al. 2006).

Teori

Organisationsteori

Den teoretiska utgångspunkten som kommer att ligga till grund för vår analys är organisationsteorin. Organisationsteorin beskrivs som en samhällsvetenskaplig teori som förklarar grupp- och organisationsbeteende, förändring och anpassning. Denna teoretiska förklaring är en bra beskrivning på de frågeställningar vi vill analysera i vår undersökning.

Organisationsforskningen studeras idag i ett flertal discipliner och den vanligaste är företagsekonomiska intressen men även sociologin ägnar organisationsteorin uppmärksamhet (Söderström 1983). I sin rapport "Organization theory – where are you?" belyser Engwall (1981) mångfalden inom området och drar slutsatsen att mångfalden i forskningen är ett tecken på hälsa och att det handlar om att en enhetlig organisationsteori är mindre giltig idag och att det tyder på en ökad insikt. Engwall (1981) menar att tidigare gick organisationsforskningen ut på att hitta den optimala utformningen av arbetsorganisationer och leddes av framstående forskare som Henri Fayol, Fredrik W Taylor och Max Weber. Men den senare organisationsforskningen inriktar sig

mer på att det inte endast är ekonomiska behov som styr individerna i organisationen utan även sociala behov och att arbetet inte behöver vara ett nödvändigt ont (Engwall 1981). I stort sett kan det urskiljas fyra syften med organisationsteoretiska studier vilka är att beskriva, förklara, söka förståelse och att utveckla normer (Söderström 1983).

I organisationer sker kontinuerligt externaliseringar, vilket innebär att individen skapar samhället, detta sker genom att relatera och tolka varandra och därefter handla i relation till varandra (Sjöstrand 1978). Det är den inriktningen på den omfattande organisationsteorin vi vänder oss emot. Då vår undersökning handlar om enhetschefernas syn på konflikter kommer vi att belysa empirin med delar av organisationsteorin som berör organisationen och individen. Där vi tittar på det Sjöstrand (1978) beskriver som individrelaterade och som berör individer, ledarskap och konflikter med syftet att därigenom tolka och ge en djupare mening och förklaringar till vår empiri. För att ytterligare belysa vår empiri och för att förstå hur förhållandet mellan organisation och individer formas av de egenskaper som utmärker dem har vi valt att använda ett organisationsteoretiskt perspektiv, Human Resource – perspektivet. Vi ämnar att med hjälp av perspektivet pröva våra resultat i organisatoriska delar som ledarskap och förändring.

Human Resource perspektivet (HR-perspektivet)

Perspektivets grundläggande förutsättningar handlar om att organisationer finns till för att uppfylla individers behov och inte det motsatta. Det finns ett behov av varandra som kan uppfyllas. Bolman och Deal (2005) menar i *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* att individer behöver möjligheten att utvecklas, lön och att kunna göra karriär när organisationen i sin tur behöver nya idéer, kunskaper, energi och nya förmågor. Bolman och Deal (2005) beskriver även att när det är en lyckad överenskommelse mellan individ och organisation så tjänar bägge parter på det men vid motsatsen finns det endast en vinnare eller ingen alls. Perspektivet införlivar Maslows grundläggande behov och menar att i princip alla människor, efter säkerhet, skydd och föda slutligen har behov av respekt, tillfredställelse och en vilja att uträtta någonting (Bolman & Deal 2005).

Att försöka undvika konflikter och försöka uppfylla allas behov leder oftast till en ytlig harmoni som kan dölja apati och likgiltighet. Istället ska ledningen ordna så att de anställda ska kunna uppfylla sina egna behov. För ju mer ledningen lyckas anpassa organisationens mål efter de anställdas intressen desto mer kan de förlita sig på självstyrning och förhoppningsvis en välmående organisation (Bolman & Deal 2005).

De anställda inom en organisation har som uppgift att utföra vissa arbetsuppgifter men tar även med sig sina egna personliga och sociala behov till arbetsplatsen. De anställda interagerar även med andra både i grupper och parvis och detta samspel påverkar både möjligheterna att känna en

personlig tillfredsställelse med arbetet som organisationens effektivitet beroende på kvaliteten i samspelet mellan individerna (Bolman & Deal 2005).

HR – perspektivet fokuserar på relationen mellan organisationen och individen men på en arbetsplats relaterar människor mest till varandra och cheferna ägnar mycket av sin tid åt samtal och möten så relationer har en viktig plats både när det gäller organisationens effektivitet som de anställdas tillfredsställelse de får av arbetet (Bolman & Deal 2005). Genom HR – perspektivet kan vi förstå både ledarskapet, grupper och individer i relation till varandra och försöka förstå varför de agerar på vissa sätt.

Metod

Val av metod med förtjänster och begränsningar

Vi har använt oss av kvalitativ metod för att besvara de frågeställningar vi valt att undersöka. Våra frågeställningar går ut på att undersöka respondenternas perspektiv. Vilket enligt Bryman (2011) är utgångspunkten i en kvalitativ undersökning. Via respondenternas perspektiv ville vi skapa en förståelse av deras värderingar och åsikter av konflikter i en personalgrupp samt deras beteenden vid dessa händelser, likt Bryman (2011) benämner som sökandet av en kontextuell förståelse i en kvalitativ undersökning.

Vad gäller datainsamlingen har vi använt kvalitativa intervjuer. Anledningen till att vi använt oss av intervjuer istället för deltagande observation är för att vi anser, som Bryman (2011) benämner, att deltagande observation är mer påträngande för deltagarna samt tidskrävande för oss alla.

Deltagande observation gör dock att forskaren kommer närmare människor och uppfattas bli mer lämpad att uppfatta och se saker och ting ur deras ögon. Detta kräver däremot att observationerna sker under en lång period, vilket vi inte har haft möjlighet till inom vår tidsram för uppsatsarbetet (Bryman 2011). Dessutom har det passat bättre att göra intervjuer eftersom frågor som rör ledarskap inte regelbundet behöver hållas uppdaterade samt för att vi har behövt ställa frågor till respondenterna för att få svar på deras värderingar och åsikter (Bryman 2011).

Det har också varit positivt med kvalitativa intervjuer i den bemärkelsen att forskaren kan intervjua en person flera gånger, för att ställa fler frågor eller få förtydliganden på redan ställda frågor (Bryman 2011). Vilket vi i samråd med våra respondenter har haft möjlighet till men som vi inte har behövt göra. En brist med intervjuer som datainsamlingsmetod, är intervjuarens påverkan på respondenten och intervjuarens egenskaper, så som ålder, kön, etiskt tillhörighet samt språkligt uttrycksätt. Dessa faktorer kan påverka den information som respondenten lämnar, som därmed kan påverka datamaterialet (May 2001). För att undvika att påverka respondenterna har vi, precis som May (2001) beskriver, reflekterat och tagit hänsyn till vilken roll vi intar under intervjuerna

och hur detta påverkar intervjuerna. När det gäller intervjuarens egenskaper, menar May (2001) att det är viktigt att det finns en lämplig mix av intervjuare. Vi är två stycken som har utfört undersökningen där det finns en skillnad i ålder, dock inte vad det avser kön. Vi anser inte att faktorer så som etisk tillhörighet eller språkligt uttrycks sätt har samma inverkan på enhetschefer som respondenter som det hade varit om vi hade intervjuat brukare med en annan härkomst eller uttrycks sätt än oss själva.

Den typ av intervju vi har utfört är semi-strukturerade intervjuer, då det har varit viktigt för oss att intervjuerna varit flexibla men samtidigt att det funnits någon typ av struktur. Vilket vi fått genom den intervjuguide vi använt oss av. Denna intervjuguide har bidragit till en trygghet under intervjuerna, tack vare att vi hade utformat en strukturerad lista över våra frågeställningar, så att vi inte skulle missa någon fråga vi ansåg oss behöva få svar på för att kunna besvara frågeställningarna i undersökningen. En intervjuguide kan dessutom bidra till ett undvikande av pinsamma tystnader. Vi har dock varit medvetna om att tystnad kan vara bra och ger tid för reflektion och eftertanke hos både oss och respondenterna (Bryman 2011). Anledningen till att vi har gjort flexibla intervjuer är för att det ger den intervjuade möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt och ta upp saker som de finner intressant och viktigt vid en förklaring av händelser, mönster och beteenden (Bryman 2011). Semi-strukturerade intervjuer har även gett oss möjlighet, till skillnad från en strukturerad intervju i kvantitativ metod, att kunna omformulera frågan på ett tydligare sätt och förklara vad vi menar de gånger respondenterna till en början inte har förstått frågan. Dessutom har vi kunnat be den intervjuade att utveckla sina svar för att få så fylliga och detaljerade svar som möjligt samt gett oss möjlighet till uppföljningsfrågor (Bryman 2011).

Urval

Vi har inledningsvis använt oss av ett målinriktat urval då vi önskade intervjua personer utefter en specifik yrkeskategori som var relevant för våra forskningsfrågor (Bryman 2011). Vilket i vårt fall var enhetschefer inom äldreomsorgen. Vi avgränsade oss till kommunens enhetschefer och uteslöt privata utförare, då vi fann det irrelevant för våra forskningsfrågor att göra någon jämförelse mellan offentlig och privat äldreomsorg.

Därefter övergick vi till ett bekvämlighetsurval och kontaktade kommunens växel för att få tillgång till enhetschefernas mailadresser. Vi valde att maila ut en intervjufrågan (se bilaga 1) till alla enhetschefer, för att se vilka enhetschefer som för tillfället fanns tillgängliga och ville ställa upp på en intervju. Precis det som Bryman (2011) benämner som bekvämlighetsurval. Tre personer tackade ja. Tre av enhetscheferna som efter en tid inte hade svarat på vår mailfrågan, kontaktade vi via telefon, som alla ville delta i vår undersökning.

Vi bestämde oss för att göra sex intervjuer. Efter att fem intervjuer var gjorda, ställde den sista enhetschefen in intervjun på grund av uppkommen händelse. Vi hade svårt att få tag på enhetschefen för ombokning av intervju. I och med detta funderade vi på om vi behövde utföra en sjätte intervju på annat håll eller om det räckte med fem intervjuer. En känsla av teoretisk mättnad kan hjälpa en forskare för en bedömning om urvalet är tillräckligt stort (Bryman 2011). Vi kände en teoretisk mättnad redan efter fem intervjuer men lyckades tillslut ordna en ny kortare intervjutid med den sjätte intervjupersonen och beslutade oss för att även genomföra denna. I och med den teoretiska mättnaden ansåg vi inte att det hade någon större betydelse att den sjätte intervjun var kortare, då vi dessutom upplevde den som effektiv. Bryman (2011) menar att en kort intervju kan ge viktig information och inte nödvändigtvis behöver vara sämre än längre intervjuer.

Intervjupersonerna är av varierad ålder och av båda kön, dock främst kvinnliga. Detta i och med att kvinnliga enhetschefer är överrepresenterade i den aktuella kommunen och fler kvinnliga tackade ja till intervjuerna. Vi ansåg inte att bristen på jämn könsvariation hade någon större betydelse då vi inte skulle koppla våra forskningsfrågor till ett genusperspektiv.

Tillvägagångssätt

Vi började med att kontakta enhetscheferna i den aktuella kommunen för vår undersökning, genom ett informationsbrev (se bilaga) som mailades ut. Där presenterade vi oss, beskrev vårt syfte med undersökningen, belyste individskyddskravet och bjöd in dem för deltagande i vår undersökning. Intervjuerna genomfördes på respektive enhetschefs arbetsplats och pågick ungefär i 60 minuter med undantag för den sista intervjun som minimerades till hälften. För att få en sådan tillförlitlig empiri som möjligt spelade vi in intervjuerna med respondenternas godkännande. Kvale (1997) menar att inspelade intervjuer ger forskaren möjlighet till koncentration av ämnet och dynamiken under intervjun. Bryman (2011) menar även att detta underlättar för forskaren att kunna uppmärksamma det som sägs genom följdfrågor, vilket kan försvåras vid en anteckningförning. I och med att vi spelade in intervjuerna gav det oss även möjlighet till omlyssning efter intervjuerna. En förutsättning för inspelning enligt Kvale (1997) är att intervjun är hörbart. Vi använde oss av en Iphone, där intervjuerna överfördes på datorn för att på så sätt via dataprogrammet iTunes kunna höja volymen och tydligt kunna höra våra intervjuer.

Intervjuerna transkriberades vartefter intervjuerna genomfördes. Vi valde att transkribera ordagrant för att skapa en så stor reliabilitet som möjligt och för att undvika tolkningsfel av intervjupersonernas svar, då det annars kan bli oklart vad intervjupersonens svar syftar på (Kvale 1997). Ett problem med detta är att det är en tidsödande process. Så även om transkriberingen har

fördelen att bibehålla intervjupersonernas egna uttryck och ord, så leder det också till en snabbt växande textmassa (Bryman 2011).

Vårt analysarbete påbörjades och följde intervjuarbetet, vilket gjorde oss medvetna om olika teman som dök upp under intervjuerna och som möjliggjorde fördjupning i dessa under återstående intervjuer (Bryman 2011).

Efter att våra intervjuer och transkribering var avslutad, kodade vi materialet där vi kunde återknyta till de teman som formades fram under intervjuarbetet. Vi använde oss av öppen kodning som är en process som går ut på att bryta ner, studera, jämföra och kategorisera data (Bryman 2011).

I kodningen belyste vi materialet med organisationsteorin och dess perspektiv. I vår empiri har vi sökt efter aspekter och fenomen som i första hand utgår från våra frågeställningar men även utifrån begrepp som vi själva definierar som betydelsefulla (Jönsson 2010).

Då våra intervjuer berör chefers upplevelser av sin roll och strategi i interaktion med de anställda har vi även letat efter egenskaper och relationer som kan höra till ledarrollen och konflikthantering (Jönsson 2010).

Arbetsfördelningen

Vi är två författare och valde gemensamt ut uppsatsens ämne och sedan arbetat fram problemformulering, syfte och frågeställningar tillsammans. Samtliga intervjuer och kodningen gjordes tillsammans men vi delade upp transkriberingen. I övrigt har vi gemensamt sökt efter litteratur och bestämt vad som kändes relevant för uppsatsen. Vi har delat upp vissa delar av skrivandet men ändå hela tiden arbetat gemensamt med uppsatsens delar och haft en fortlöpande diskussion om dess innehåll.

Förförståelse

En utav oss utgjorde sin praktiktermin på bland annat två äldreboenden i den aktuella kommunen för vår studie. Vilket har gett en viss förförståelse av termer och en övergripande syn på enhetschefers arbete. Dock känner vi inte att det har påverkat utfallet av vår studie då studien belyser våra respondenters syn och vi gemensamt har diskuterat och fastställt våra resultat.

Tillförlitlighet

Reliabilitet och validitet är viktiga kriterier för att få en bild av kvalitén i en undersökning (Bryman 2011). Med reliabilitet avses att undersökningen går att upprepas, vilket ofta enligt Bryman (2011) är svårt att uppfylla med kvalitativa metoder och därmed en kritik av kvalitativ forskning. Validitet handlar om att man mäter det man avser att mäta. Då man i kvalitativ metod lägger mindre vikt vid

frågor om mätningar, blir frågan om validitet mindre betydelsefullt när det gäller kvalitativa metoder (Bryman 2011). För att nå validitet i vår undersökning har vi varit noga med att undersökningen följer syfte och frågeställningar. Detta har vi gjort genom en noggrann planerad intervju med en bredd i frågorna, med förhoppning att komma nära respondenterna och fånga ett djup i deras upplevelser i sin roll som chef vid organisatoriska förändringar.

För att ytterligare förstärka tillförlitlighet i undersökningen har vi försökt transkribera direkt efter intervjutillfällena och därigenom ökat möjligheten att sätta in svaren i ett sammanhang. Vi har även varit tydliga vid beskrivningen av undersökningsproceduren och hur vi nått våra resultat, vilket underlättar för andra att bedöma kvalitén och betydelsen av vårt analysarbete (Bryman 2011).

Etiska överväganden

Vi har i och med det förhandsutskickade brevet noga belyst det som vetenskapsrådet beskriver som det grundläggande individskyddskravet som innehåller fyra huvudkrav. För att underlätta kontakten var vi tydliga i brevet med att presentera oss och syftet med undersökningen, detta enligt *informationskravet* (Vetenskapsrådet). Respondenterna fick även tydlig information om att deltagandet är frivilligt och att de vid önskemål kunde få det färdiga resultatet skickat till sig samt att de insamlade uppgifterna endast kommer att användas i forsknings syfte enligt *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet). Vi beslutade oss för att skicka den färdiga uppsatsen till alla respondenter oavsett om de uttryckt önskemål om detta.

Vid intervjutillfällena inhämtade vi samtycke från samtliga respondenter både till förfarandet genom inspelning samt till att materialet fick användas i vår undersökning allt enlighet *samtyckeskravet* (Vetenskapsrådet). Vi har även informerat att respondenterna givetvis har rätten att avbryta sitt deltagande om de så önskade. Vilket ingen av respondenterna gjorde.

Vad vi lagt stor vikt vid är att skydda respondenterna genom att avidentifiera allt i empirin som skulle kunna leda till igenkännande. Respondenterna har för avidentifiering betecknats med A, B, C, D, E och F. Vi var också tydliga med att vi omfattades av tystnadsplikt, detta för att få en öppen kommunikation och för att säkra tryggheten hos respondenten då vissa uppgifter kan uppfattas som etiskt känsliga och ligger i linje med *konfidentialitetskravet* (Vetenskapsrådet).

Empiri och Analys

Vi har valt att dela in vår analys i fyra teman som även kommer att utgöra kapitel i vilka vi kommer att presentera och analysera vår empiri. Genom forskning och teori kommer vi att granska och analysera den empiri vi fått fram genom intervjuerna. Då vårt syfte är att undersöka enhetscheferns upplevelse och agerande kring konflikter kommer varje tema att belysa de olika delar och faktorer som känns relevanta för att kunna tolka empirin. Enhetschefernas syn på ledarskap och konflikter följs av orsaker till konflikter och konflikthantering för att avsluta med tidsaspekten på arbetsfördelningen, vad tar tid i konflikter och varför?

Enhetschefernas syn på ledarskapet

Påverkansmöjlighet

De enhetschefer som medverkat i vår undersökning är alla chefer som arbetar nära sin personal och Maria Wolmesjö (2005) beskriver i sin avhandling *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar för första linjens chefer inom den kommunala äldrevården* att ledarskapet på mellanchefernivå kännetecknas av ett både strategiskt och operativt ledarskap där de förväntas samordna olika individer och den kompetens de har mot ett gemensamt mål. Det problematiska i uppgiften ligger i att de befinner sig i en så kallad mellanposition där de har högre chefer på ena sidan och personal och brukare på den andra (Wolmesjö 2005).

”Så min chefsroll är ganska mycket en mellanroll som det är i den här organisationen. För att det strategiska ledarskapet sköts ju ganska mycket ändå uppifrån. Mina operativa uppgifter är ju att hantera ledigheter, folk som flyttar ut och in. Sjukdom, mycket sjukdom skulle jag vilja säga hos personal och hos gamla. Helt enkelt se till att det flyter på. Men inte på det sättet att jag är någon arbetsledare” (Respondent B).

Ändå kan vi se i vår undersökning att alla enhetschefer valt att söka sig till en ledande befattning för att ha en möjlighet att påverka.

”Alltså jag sökte min chefstjänst för att kunna påverka. Vara med att påverka, ha makt över det. I positiv mening, äh, så det är väl mina privata, att jag vill vara med och påverka och det kunde man göra mer som chef.” (Respondent D)

Alla enhetscheferna väljer att beskriva sitt val av ledarposition som en möjlighet att påverka och talar om makt som en möjlighet till påverkan. Makt är annars ett av de vanligaste motiven till att söka sig till en ledarbefattning. Men påverkan eller inflytande menar Thylefors (2007) är ett vidsträckt begrepp och att makt och maktutövning kan ses som en delaspekt av påverkan och inte hela förklaringen. Ordet makt är starkt förknippat med den formella och auktoritära makten men kan även delas då det inte bara handlar om att dela med sig av sin makt utan att de flesta enhetschefer är beroende av samarbetet med kollegor och personal (Thylefors 2007). Den formella makten begränsar enligt HR-perspektivet i organisationsteorin där det istället förespråkas ökat inflytande och ansvar för de anställda. Enligt det sättet att se på formell makt är det snarare en begränsning när man vill integrera organisatoriska och individuella behov (Bolman & Deal 2005) Enligt våra respondenter finns makten där i form av ledarskapet men de beskriver behovet av att ha en förankring i personalen. Men att det finns en tydlig gräns för medinflytandet och vilka arbetsuppgifter som ingår i vilka roller.

”Jag kan vara en vägvisare som, för min personal. Men vi tillsammans här som gör det bästa för våra gamla. Jag ser ju inte mig som en auktoritär chef.
[---] Vi diskuterar saker, vad tycker ni? För dom är ju proffs på dom här gamla. Dom kan ju arbetet. Men just när det gäller budget och ekonomi där, det är ju mer min sida. Förstår väl dom att... Där kan vi inte påverka... Det är bestämt”
(Respondent C)

Medinflytande

Att göra personalen delaktiga i planeringen och besluten var något som alla respondenter var tydliga med att det var en självklarhet och en nödvändighet för att skapa ett gott arbetsklimat och undvika konflikter. Även Karlsson (2006) bestyrker detta i sin forskning och pekar på att man idag i allt högre grad lämnar över verksamhetsknutna frågor till de som arbetar verksamhetsnära.

”Alla fick vara med och bestämma och sen är det ju ändå jag som bestämmer i slutändan, så är det jag som beslutar. Det är inget att diskutera. Men ni kan vara med och ha önskemål, synpunkter. Allting så och dom har fått igenom jättemycket och det som sköts på avdelningarna har dom i stort sätt gjort själva. Vi har diskuterat fram saker och ting” (Respondent F).

Wolmesjö (2005) förtydligar vikten av att göra sin personal delaktiga i besluten som rör verksamheten med förklaringen att den rådande ledningsfilosofin innebär att ge information och

vara lyhörd inför personalens befintliga kunskapsbank. Ledningsfilosofin innebär också enligt Wolmesjö (2005) att kunna se eventuella konsekvenser av de beslut som tas och detta i ett övergripande perspektiv. En viktig uppgift tycks vara att kunna motivera sin personal trots att deras idéer och önskemål sällan tas i beaktande på de högre beslutsnivåerna (Wolmesjö 2005) Våra respondenter förespråkade medinflytandet men menade på att det måste finnas en tydlighet i arbetsfördelningen och att struktur och ramar måste finnas och förtydligas av enhetscheferna för att skapa trygghet i arbetet.

”Struktur är viktig men det får ju inte bara bli så mycket struktur så det inte finns utrymme för människor. För det går inte heller. Men en grundstruktur. Sen får man liksom lite grann, tråckla in där det passar” (Respondent A).

Struktur och närhet

När det gjorts studier om ledarskapet i arbetsmiljön har det visat sig att i vilken grad enhetscheferna bryr sig om och är lyhörd inför sina anställda eller hur mycket cheferna strukturerar sin personals arbete. En högre grad av hänsynstagande ger i allmänhet mindre personalomsättning men de effektivaste cheferna är de som har en hög grad av både struktur och hänsynstagande (Bolman & Deal 2005). Detta kan vi utläsa från våra respondenter som alla anser att struktur är nödvändig och skapar trygghet. Respondenterna talar även om vikten av en närhet till personalen vilket de menar skapar både undvikande till missförstånd som kan leda till konflikter men även kan ge enhetscheferna möjlighet till ett direkt ingripande vid fel som begås och sätta in åtgärder innan det eventuellt växer till ett större problem för personal och organisation.

”Jag tror att det är ganska viktigt som chef att vara med i vardagliga, alltså den här fikan. Att man är där, att man är synlig varje dag. Är vi iväg på möte kan vi inte vara här men att när man är på stället att man sitter ner och tar den här koppen kaffe med personalen. Att man tar sig tid att prata om det är någonting istället för att: Nej vi tar det sen, vi tar det sen. För då bygger man upp nånting som kanske inte hade behövt bli” (Respondent D).

Wolmesjö (2005) bekräftar detta i sin avhandling då hon menar att i den decentraliserade organiseringen finns arbetsledaren nära personalen och har daglig kontakt vilket kan innebära att arbetsledaren får möjlighet att ta tag i problemen innan de upplevs som svårhanterliga. Kvaliteten på arbetet påverkas även av det känslomässiga klimatet i arbetsgruppen och tillgängligheten till enhetscheferna har stor betydelse för hur klimatet är. Enhetscheferna ska då finnas tillgänglig men

utan att i onödan blanda sig i eller störa arbetet (Wolmesjö 2005). Våra respondenter hade alla dagliga rutiner där de träffade sin personal för att ta del av det vardagliga arbetet och eventuella problem. Eller som Tomas och Schmidt (1976) uttrycker sig att chefer är lika intresserade av att förebygga konflikter som att hantera dem.

Enhetschefernas syn på konflikter

En enhetschefs arbete handlar i stor utsträckning om att hantera konflikter mellan olika intressen och det kan handla om allt från den egna inre motstridigheten till att det sker kollisioner med personal eller mellan dem. En ledarstil kan avgöra antalet konflikter då en öppen och resonlig enhetschef är mer mottaglig för andras åsikter och därmed för konflikter (Thylefors 2007). Vi ville ta reda på våra respondenters syn på konflikter för att kunna förstå och tolka om det är en naturlig del av ledarskapet och om vi kunde se skillnad emellan deras inställning.

Enhetschefernas inverkan

Våra respondenter verkade alla ha en relation till konflikter som ett naturligt inslag i sitt dagliga arbete och av erfarenhet talade flera av respondenterna om en ”smekmånad” innan hanteringen av konflikter började ingå i det vardagliga skeendet. Detta förhållande beskrivs på följande sätt av en respondent:

”Så som jag har upplevt här på detta stället så är det ju ute mellan varandra. Jag har inte stött på någon med mig ännu. Sen kan det vara att någon upplever att dom har en konflikt med mig för att de inte tycker som jag. Men samtidigt är det alltid så där med chefen också att man ändå har respekt och respekterar. Och jag har kanske varit här för kort tid för att man ska våga. Det är ju lite som smekmånad i början [...] och den kan vara olika lång. Det kommer säkert nånting”

(Respondent A).

Att det är en tid av avkännande av varandra och införlivande i roller och anpassande till varandra var något som respondenterna själva upplevde som smekmånadsfasen. Uttrycket används av Graham och Lewis (2005) i artikeln *From honeymoon to commitment* som beskriver hur de flesta anställda förbättrar sina beteenden under en enhetschefers första anställningstid. För att öka oddsen för ett framgångsrikt ledarskap kan smekmånadsperioden användas till att upprätta förväntningar och ställa höga krav på arbets kvaliteten (Graham och Lewis 2005). HR – perspektivet visar på att normer tas för givna efter ett tag och blir en slags social verklighet som inte ifrågasätts och även att det är med normer som med roller att tidiga insatser ses som avgörande (Bolman & Deal 2005).

Detta kan tyda på att enhetschefernas inledande beteende kan påverka vilken inställning personalen får och vilka konflikter som kan uppstå då samtliga respondenter menar att konflikter är något som finns naturligt i det dagliga arbetet.

”Konflikt är egentligen något naturligt tycker jag. Det är inte konstigt att vi har konflikter hela tiden och konflikter kan till och med vara rätt så bra och dåligt givetvis. Mycket av den konflikt jag stöter på här handlar om, ofta små saker”.
(Respondent C).

Konflikter som går ut över kvalitet

Forskning inom konflikthantering verkar vara eniga med de flesta av våra respondenter som var av den meningen att ibland kan konflikter ge positiva effekter. Det nämner Ohbuchi och Suzuki (2003) och menar att forskningen tyder på detta och menar att en positiv effekt som kan komma ur konflikter är att konflikten kan stimulera innovativa idéer som kan komma organisationer till handa. Men vad avgör då utfallet av konflikten? Om det blir positivt eller förödande för organisationen. En avgörande variabel enligt (Ohbuchi och Suzuki 2003) är konfliktfrågan, vad parterna är oense om. Konflikter om småsaker var en vanlig observation av våra respondenter där kanske inte frågan var det centrala utan mer oförståelse och olikheter. Flertalet av respondenterna beskrev hur de ser allvarligt på en konflikt när den går ut över kvaliteten.

”Konflikt för mig är en situation som påverkar mina personal som i sin tur påverkar den insatsen och kvalitén som vi erbjuder våra kunder. Är man så pass proffsig att man kan hantera olikheterna så kunderna inte märker av det så ser inte jag det som en konflikt. Men när kunderna känner av det så har vi ett allvarligt problem” (Respondent E).

Enhetscheferna ser allvarligt på en konflikt som försämrar kvaliteten i arbetsinsatsen då arbetsledaren har det direkta ansvaret för att kvaliteten är godtagbar och detta inom de beslutade ramarna. Där ställs ledarskapets ansvar för verksamhetens kvalitetsfrågor i paritet med enhetschefernas ansvar för att personalen får förutsättningar och stöd till att göra ett tillfredsställande arbete (Karlsson 2006). Det kan även vara själva ordet konflikt som känns tungt och ansvarsbetungande:

”När jag hör ordet konflikt då tänker jag att det är allvarligt. Att det liksom har gått långt tänker jag. Att det är nånting som har skurit sig, som är svårt att reda

ut. Men så behöver det ju inte va. Konflikt kan egentligen va två personer tycker olika om en sak. Men man benämner det inte som konflikt. Inte jag i alla fall. Utan konflikt det tänker jag är ganska allvarligt. Konflikthantering det låter liksom att, oj då måste man lära sig att medla tänker jag då. Men egentligen... Det handlar ju om att förebygga så att det inte blir så mycket konflikter” (Respondent B).

Enligt Sjöstrand (1978) och ledarskapsprocesser inom organisationsteorin finns ett nära samband med inflytandeutövande och sändande av förväntningar i ledarskapsrollen. Den hänger även samman med individers rollosäkerhet där enhetscheferna underlättar för en anställd i situationer där det finns osäkerhet i agerandet dels som ett stöd men även för att underlätta interaktionen med personal. Konflikt är term som för de flesta har en negativ klang och kan vara destruktiva eller konstruktiva för en organisation beroende på utfallet (Sjöstrand 1978). Det önskvärda är givetvis att de inblandade reder ut sina motsättningar sinsemellan men om det inte sker åligger det cheferna att ingripa och detta både utifrån ett verksamhets- och arbetsmiljöansvar (Thylefors 2007). Som en av respondenterna spontant reagerade när frågan om konflikt kom upp:

”Obehag... Men det är så stort, det kan vara en liten konflikt och det kan vara en stor konflikt, men första tanken är att det är usch, fy, jobbigt” (Respondent D).

Thylefors (2007) pekar även på att det kan uppstå infekterade konflikter genom underlåtenhet eller långsamhet i enhetschefernas beslutsprocess. Våra respondenter belyste vikten av att agera vid konflikter och visade på en medvetenhet om riskerna i att avstå.

”Konflikter är ju till för att redas ut tycker jag. Det finns aldrig nått där man kan lägga nått lock på för det. Då kommer det oftast senare i ett annat skede och mycket större. Men det pratar man aldrig...” (Respondent A).

När blandar enhetscheferna sig i

Valet om när man går in i en konflikt är något som respondenterna hade bestämda åsikter om men de var alla överens om att konflikter inte var något som man sopade under mattan. Bolman och Deal (2005) refererar till Douglas McGregor som utgår från Maslows teori om våra grundläggande behov och menar på att ett ledarskap där man försöker undvika konflikter och istället uppfylla allas behov för det mesta kan leda till en yttlig form av harmoni. Detta kan tolkas som att konflikter kan vara viktiga att hantera för att inte bedra sig själv som enhetschefer vilket respondent E påtalade:

”Alltså, jag tänker mig att konflikter i sig kan vara nyttigt för att det kan ju finnas något underliggande problem som inte visar sig utan det är mer ytliga relationer”
(Respondent E)

Även respondent D var inne på att konflikter som bearbetas leder till att organisationen och dess personal behöver konflikterna och detta för att utvecklas och menade även att en ignorering av dem endast leder till större problem.

”Men tar man inte de här små konflikterna så blir det ofta stora konflikter av dem. Jag tror att vi har konflikter dagligen fast vi tänker inte i de banorna. [---] Nu menar jag inte att man har konflikter dagligen, det hade man inte mått bra av, men jag tror ändå att det är lite det här att ha småkonflikter för att komma framåt för har du inga konflikter så har du ingen diskussion och då kommer du inte framåt. Så tänker jag” (Respondent D).

Att undvikande av konflikter inte är en hållbar lösning för våra respondenter utan att det behövs konflikter ibland för att rensa luften eller komma förbi ett hinder i form av ouppklarade meningsskiljaktigheter eller andra problem framgår av vår studie. Det ställer krav på enhetscheferna att våga agera och befinna sig mitt i stridens hetta vilket Richard Normann (1986) beskrivit värdet av i sin rapport *Skapande företagsledning*. Rapporten avhandlar ämnet spänningar i organisationer vilka beskrivs som fördelaktiga eller rent nödvändiga som tillväxtfaktor men kan även leda till allvarliga konflikter mellan grupper eller individer vilket gör spänningar ofördelaktiga. För att det ska komma något fruktbart ur spänningar menar Normann (1986) att någon måste reglera dem och hitta en lämplig form för konfrontationer mellan företrädarna för olika åsikter. Misslyckanden i hanteringen beror ofta på enhetschefernas oförmåga att hantera de spänningsfyllda och ofta starkt konfliktfyllda situationerna. Detta kan vi se respondent C belysa genom följande citat:

”Jag tror det kan påverka, konflikter är ju alltid lite dränerande, så det påverkar ju dom jättemycket. Men ibland så kan det behövas en rejäl konflikt kanske för att släppa nån, nånting som legat och pyrt länge, så man kan, släppa det och gå vidare” (Respondent C).

Att gå in i en konflikt handlade för våra respondenter hela tiden om ett avvägande av allvarligheten i situationen och detta handlar i våra respondenters fall om vad som kan påverka arbetsinsatsen. De

visade på att småkonflikterna kan växa och påverka arbetet och arbetsinsatsen vilket kan leda till ett behov av inblandning.

”När det påverkar arbetet för mycket. Då måste jag gå in och sen kan det ju vara... Jag tänker... Man får ju agera givetvis. Det kan finnas småsaker som man, man blir berörd, som startar en konflikt och är det då en personal som kanske... Det kanske blir för mycket, det kanske är droppen den här konflikten. Kanske har problem hemma. Då får man gå in i det där... Men det får vara nånting större om det är en konflikt på jobbet... Om jag ska gå in i det” (Respondent C).

Individen som utlösande faktor

Men att det kan bero på en människas beteende och personlighet såg inte respondenterna som någon ovanlig ingång till konflikter. Enhetschefers inverkan och betydelse för sin personal är något som Bolman och Deal (2005) refererar till HR-teoretikern Argyris som belyser framhållandet av social kompetens som en grundläggande förmåga hos enhetschefer. Resultatet av att kontrollera, inte kunna hantera känslor, inte vara lyhörd för andras idéer och vara omedveten om sin egen inverkan på andra människors beteende ofta blir en nedsatt effektivitet (Bolman & Deal 2005). Alla våra respondenter beskrev situationer där de fick hantera personliga och individrelaterade problem och såg det som en del i ledarrollen att hantera olika personligheter. Så här beskriver en av respondenterna detta:

”Då får man ta den specifikt i så fall ju. Tala med den att den kanske får tänka på hur den agerar och hur den säger och hur den pratar. Det tror jag man får göra. Jag kan nog inte säga att jag har någon specifik så det har jag inte. För jag tycker alla människor är väldigt olika, varje person, varje, nästan varje incident är ju unik egentligen. Man får tänka att för dom är detta väldigt allvarligt” (Respondent F).

Av detta kan man se social kompetens som en viktig faktor i interaktionen med personalen och något som flera av våra respondenter nämnde ofta var fördelen av att ha människokännedom som egenskap i sin ledarroll då människor är olika. Bolman och Deal (2005) menar på att en högre grad av hänsynstagande mot sina anställda lönar sig. Flera av respondenterna beskriver att de ofta anpassar sitt bemötande efter de olika personligheterna personalen har. Olika personligheter medverkar även till att grunderna till de dilemman som kan leda till konflikter skiftar. Att problemen och uppkomsten till konflikterna enligt respondenterna kan skifta kommer vi att belysa i följande avsnitt.

Orsaker till konflikter

Konflikter är en process som i grunden handlar om att partner är oeniga med varandra (Barbuto & Xu 2006; Greenberg & Baron 2000; Ohbuchi & Suzuki 2003). I vår studie har vi upptäckt att det finns flera orsaker till att konflikter uppstår mellan individer och grupper på arbetsplatser. Vilket även Greenberg och Baron (2000) påstår. Vidare menar Kaufmann och Kaufmann (2005) att konflikter även beror på olika faktorer som samspelar med varandra.

Vi har delat in konflikterna i fyra grupper: Interpersonella konflikter som kan uppstå mellan två individer, gruppkonflikter mellan individer inom en grupp, intergrupp konflikter mellan två eller flera grupper och organisatoriska konflikter som har att göra med den organisatoriska strukturen och dess funktion (Aamodt 2007; Folger, Poole & Stutman 2009; Greenberg & Baron 2000; Kaufmann & Kaufmann 2005).

Interpersonella konflikter

De interpersonella konflikter som genom vår undersökning har exponerats är kommunikationsproblem, ideologikonflikter och personlighetskonflikter.

Kommunikationsproblem

Kommunikationsproblem är en stor konfliktfaktor (Kaufmann och Kaufmann 2005). Vilket även flertalet av våra respondenter belyser. De menar på att problemet ligger i att personalen brister i sin kommunikation med varandra och att denna kommunikationsbrist kan leda till att små saker växer sig stora.

”Mycket av den konflikt jag stöter på här handlar om ofta småsaker men som blir väldigt stora. Äh och det är brist i dialogerna och personalen att dom inte kommunicerar med varandra” (Respondent C).

Brist i kommunikation och missförstånd menar Bolman och Deal (2005) kan vara att individen tror saker men inte är säkra. Vilket kan leda till att individen antar istället för att konkret konfrontera individen, som i sin tur leder till en mängd obekräftade antaganden. Att istället kombinera berättande och frågor i en öppen dialog, där man kan uttrycka sina känslor och samtidigt pröva sina antaganden, kan enligt Bolman och Deal (2005) vara en bättre lösning. Men att det i hög grad handlar om individens självförtroende och sociala kompetens. En jobbig konflikt enligt respondent E är när E inte kan tala om varför E valt att göra vissa saker, på grund av exempelvis sekretess. Vilket enligt respondent E leder till följande:

”Då blir det ju att dom med sin egen fantasi fyller ut det de inte får av mig [...] de fyller ut den med fantasin som absolut inte är korrekt [...] det spinner, och det snackas och man lyfter inte det med mig. Och lyfter man det så kan jag säga att jag är hemskt ledsen men jag kan inte säga någonting” (Respondent E).

Ur detta kan vi tolka att även om man konfronterar ett antagande hos en individ, och inte kan få något svar så förblir antagandet obekräftat. Där av förstår vi respondent E's känsla att vilja undvika dessa antaganden som kan leda till att konflikter uppstår men samtidigt inte kan förhindra det.

Andra kommunikationsproblemen kan även bero missförstånd när individer inte har tillräcklig kunskap om varandras utgångspunkter eller på grund av på språkbarriärer (Aamodt 2007; Olsson 1988).

”De pratar om samma sak fast de förstår inte att de pratar om samma sak. Det är också en sån här som bara krockar [...] man når inte varandra. Man kommer inte över barriärerna. Det är ett jätteproblem [...] ibland [...] är det språket som inte riktigt går hem eller så missförstår man varandra väldigt mycket och då blir det en konflikt” (Respondent F).

Ideologikonflikter

Oförenliga ideologier och prioriteringar är andra faktorer som kan skapa konflikter (Allen et. al. 2007). Några av våra respondenter menar att personalen emellan kan vara oense om hur arbetet ska utföras. Vi tolkar att detta har ett samband med deras värderingar, då respondenterna vidare menar att personalen har olika uppfattningar om arbetsuppgifterna och vad som är viktigt.

”För någon är det ju väldigt mycket kundfokus och någon kanske fokuserar väldigt mycket faktiska och praktiska saker och där kan det ju uppstå... Vad är god omvårdnad? Är det att det är rent eller är det att jag läser tidningen till exempel? Det kan uppstå att man tittar snett på varandra att idag... denna veckan har jag duschat fem boenden och du har inte gjort det”
(Respondent A).

Vi tolkar detta som att olika värderingar även kan leda till att individer anser att det finns en ojämnr arbetsfördelning mellan personalen som också kan vara en del till att konflikter uppstår, exempelvis

för att man börjar skälla på varandra för att man tycker att de andra ska prioritera det man själv tycker är viktigt, vilket följande citat visar:

”Man väljer att skälla på varandra i onödan. Att varför gjorde du inte så för. Det tycker jag dom skulle göra men nu kanske de prioriterat annat för de sa att de var viktigare att göra på det sättet” (Respondent F).

Personalens olika synsätt kan vad vi förstår bero på olika generationer, kulturer och utbildningar.

”Det är olika generationer av människor som jobbar här. Äh i den gamla skolan, dom som kanske snart går i pension dom har lärt sig yrket på ett sätt som var, som var rådande när dom gick utbildning och när dom började jobba. Och jobbade man då till exempel på ett ålderdomshem som det hette då, då var det mycket så att dom gamla klarade sig själv. Äh man skulle vara så här aktivera och hitta på saker [...] Kom man ifrån sjukhemsidan [---] dom som har jobbat som gamla mentalskötare, asså de har ju varit mer äh det här att det ska vara rent och att det ska vara städat [...] Vi är liksom präglade av det känner jag. Att olika människor har olika uppfattningar om hur arbetet ska göras [...] Vad som är viktigt” (Respondent B).

Enligt Bolman och Deal (2005) kan det uppstå förvirring och konflikter när individer skiljer sig i målsättningar, uppfattningar, preferenser och övertygelser. I och med detta betraktar individerna samma situation med sina egna linser ur olika perspektiv. Har personal på äldreboenden olika uppfattningar och tycker olika om hur arbetet ska skötas samt tolkar arbetsbeskrivningar på olika sätt, visar vår empiri på att det kan leda till konflikter, precis som Bolman och Deal (2005) ovan benämner.

”Man har olika uppfattning om hur det ska göras. Man tycker olika saker men man diskuterar inte det. Och så, och så blir det ett lite gryende, asså missnöjet gryr lite under ytan” (Respondent B).

”Det som jag kanske framför. Det som vi skrivit ner, de vi beslutat och bestämt. Att vi ska göra vissa saker, att vi varje eftermiddag ska dricka kaffe med de boende för det ingår i jobbets karaktär för den sociala delen, ska vi göra det.

Men tycker andra att det är viktigare att göra annat den halvtimmen eller nånting. Men det tycker inte jag. Det får vi göra sen” (Respondent F).

Personlighetskonflikter

En tredje faktor till konflikter är individers olika personligheter (Aamodt 2007, Caudron 2000 eller 1998, Plocharczyk 2006, Kaufmann & Kaufmann 2005). Bolman och Deal (2005) menar att det inom grupper finns informella roller bland medlemmarna som rymmer uppgiftsinriktade och personliga dimensioner och att det är rollsystemet inom gruppen som är av betydelse. Uppgiftsroller som visar vem som gör vad i gruppen behöver enligt vår tolkning överensstämma med gruppmedlemmarnas personligheter. De grupper vars medlemmar kan matcha sina individuella skillnader med uppgiftsrollerna är enligt Bolman och Deal (2005) mer framgångsrika än andra grupper.

I följande citat talar respondent B om en välfungerande grupp:

”Jag tror det är flera informella enhetschefer faktiskt, som har olika goda egenskaper. Nån som håller i ordning och är väldigt så där liksom ser till att saker och ting blir gjorda i rätt tid och alla papper kommer in. Nån som är väldigt mycket håller kontakten med anhöriga och jättesocial och trevlig och, och verkligen kan klara av att möta människor. Dom är olika personer. Dom har olika goda sidor [---] Dom litar till varandra [...] Dom kan acceptera att dom är olika, att dom resonerar olika men du är bra på det, du får fixa det. Jag är bra på detta, jag fixar detta. Tillsammans så skapar dom en bra helhet” (Respondent B).

Ur detta kan vi tolka att gruppen som respondent B beskriver i ovanstående citat har en mångfald av personliga färdigheter. Vars personligheter överensstämmer med deras bestämda uppgiftsroller. Där de dessutom accepterar och främjar varandras olikheter och på så sätt drar nytta av dem i arbetet som leder till ett bra samarbete. Grupper där medlemmar däremot begränsar varandras personligheter och anser att andra ska inrätta sig efter deras personliga referenser, kan bidra till att skapa konflikter.

Oförenliga personligheter inom arbetsgrupper är inte den enda konfliktorsaken enligt Aamodt (2007), som även menar att vissa personer är generellt svårare att jobba med. Aamodt (2007) menar vidare att exempelvis auktoritära och ensidiga personer med låg självkänsla, hamnar oftare i konflikter än personer med högre självkänsla och som är mer öppna för nya idéer.

”En del är lite mer känsliga, kan till och med känna att det är en konflikt när någon säger ifrån fast man bara ger kritik och det måste vi kunna ge varandra”.
(Respondent C).

”Är man inte i balans själv, så, så är det lätt att det blir konflikter. Känner, har man ett självförtroende så har man ju inte, så finns det ingen prestige eller att, du det där kunde du... ja... Det... så att de påverkar ju också en konflikt”
(Respondent C).

Värt att påpeka är att man ska akta sig lite för att betona personligheter som konfliktfaktor allt för starkt enligt Kaufmann (2005), då personer i långvariga konflikter systematiskt kan framkalla det mest negativa hos varandra, fast den egentliga konfliktorsaken från början berodde på grupper eller organisationsstrukturer.

Gruppkonflikter

Inom alla grupper finns grupp kulturer och en uppsättning normer som skapas via gemensamma mål, värderingar och intressen, vilket gör en grupp mer enhetlig. Den främsta orsaken för gruppkonflikter menar Plocharczyk (2006) är när dessa normer och mål är oförenliga mellan medlemmarna. Det kan också förefalla så att konflikter uppstår när individer motverkar grupper genom att missförstå och kränka föreskrivna gruppnormer (Plocharczyk 2006).

”Värderingar tror jag mycket är styrt av faktiskt. Rutiner äh det kan vara svårt i en grupp så här med människor, att så här har vi alltid gjort [...] Det kommer in nya människor och det tas emot på olika sätt när nån kommer in med en ny tanke eller idé hur man ska arbeta” (Respondent A).

Plocharczyk (2006) menar vidare att när dessa gruppnormer inte följs resulterar det i att gruppens enighet luckras upp, atmosfären blir spänd och gruppkommunikationen bryts ner. Vilket slutligen kan leda till isolering bland gruppmedlemmarna.

”Det var väldiga konflikter mellan grupperna. Tillslut så pratade dom inte med varandra” (Respondent A)

Bolman och Deal (2005) menar att med tiden tas gruppens informella normer för givet. Det blir en social verklighet som ingen ifrågasätter. När en ny individ kommer in i gruppen och inte efterföljer gruppnormen, tolkar vi det precis som Aamodt (2007) menar att konflikter mellan individer och grupper även kan bero på att individens egna behov, mål och synsätt inte överensstämmer med gruppens. Ibland kan grupper överreagera på sociala tryck och gemensamma syften kan hindras av enskilda individers motiv och dagordningar, då grupper är mer mottagliga för dessa enskilda individers dominans (Bolman & Deal 2005)

”Oftast är det väldigt lätt att gå med i det negativa [---] Det blir så om nån är väldigt negativ och har stark pondus, då vågar inte många i personalen säga ifrån utan då håller du med den personen [...] Det blir negativt där ute. Kan bli negativt för en hel grupp. (Respondent F).

Respondent B förklarar att om en hel grupp är trötta på en person så måste gruppen våga säga ifrån var och en eller som grupp till personen, för att annars sanktionera dem personens beteende.

”Ni sanktionerar ju att det är ok att du uppför sig så här. Vi, vi liksom rättar oss efter dig [...] Om jag gapar och skriker så får jag som jag vill. För då backar folk, då blir de flesta lite rädda, tycker det är obehagligt. Så höjer jag rösten [...] då ger sig många och tycker det är lite jobbigt. Sen tycker ju inte gruppen det är bra men då måste de bli starka och, och säga ifrån. Det är svårt. Det är jättesvårt”
(Respondent B).

Detta kan tydas på så sätt att om dominerande individer vars behov, mål och synsätt inte överensstämmer med gruppens, så kan gruppen även om de följer individen, uppleva negativa känslor mot individen och konflikter kan då uppstå.

Intergrupp konflikter

Det uppstår inte bara konflikter mellan medlemmarna i gruppen, ibland finns konflikter mellan två eller flera grupper vid äldreboenden, på grund av att gruppernas grupp kulturer skiljer sig åt (Plocharczyk 2006).

Respondent B belyser en välfungerande grupp som enligt B till viss del har skapat egna gruppnormer. Vidare tror B att äldreboendets övriga grupper inte har samma syn som denna grupp.

”Jag tror att dom tycker att dom gör saker och ting lite så där som man inte ska göra. Ja att dom gör lite som dom vill där [---] Det är ju ett okonventionellt sätt att göra det. Då blir det så här; får man göra så minsann” (Respondent B).

Vad vi förstår har denna grupp skapat en subkultur. Vilket gör att de skiljer sig från de andra grupperna. Detta gör att osämja mellan grupperna kan uppstå. Välfungerande grupper kan vad vi förstår se ner på mindre välfungerande grupper och skylla ifrån problem på dessa grupper, vilket respondent D belyser.

”Jag kan säga att just de här X grupperna som jag har nu så har jag ju en grupp som är jättespretig [...] då vinner de andra lite det här att de, när de har lite bekymmer i sin grupp så kan man gärna liksom, titta där vad X gjorde, det är aldrig nån ordning där. Man skjuter gärna, man vill gärna skylla på X för det är ändå en grupp som inte funkar. Och det är lite det jag menar att då ser inte chefen våra brister. Titta på dom, titta på dom, så kan vi göra lite som vi vill här”
(Respondent D)

Det kan även bli att mindre fungerande grupper får en stämpling av de andra välfungerande grupperna.

”Det blir en stämpling från hela huset, att den personalen där... är mindre fungerande” (Respondent C).

Organisatoriska konflikter

Vi har hittills beskrivit orsaker till konflikter som skapas mellan individer och grupper. Det finns en annan arena för konflikter som kan uppstå inom äldreboenden som vi vill belysa och det är organisatoriska faktorer så som tävlan om knappa resurser, oklara arbetsroller och arbetsförhållanden.

Ingen organisation har obegränsat med resurser. När knappa resurser ska fördelas och efterfrågan på resursanvändningen överstiger tillgången av resurser, kan konflikter uppstå. Speciellt när organisationen har begränsad budget, personal, utrymme och hjälpmedel att kunna tillfredsställa alla individer och grupper i organisationen (Aamodt 2007, Plocharczyk 2006).

”Dom skulle vilja vara mer personal och det finns det inte pengar till”

(Respondent B).

Oklara arbetsroller och oklara ansvarsförhållanden är två närbesläktade organisatoriska orsaker till konflikter (Aamodt 2007, Greenberg och Baron 2000, Kauffman och Kauffman 2005).

Känner personalen osäkerhet över vem som har makt och jurisdiktion över arbetsuppgifter, kan konflikter uppstå när nya situationer och relationer utvecklas (Aamodt 2007). Plocharczyk (2006) menar att detta kan resultera i en status- och maktkamp mellan personalen.

Ur följande citat kan man tolka att personalen eftersöker makt och genom detta skapar sig status:

”Vi skapar oss hierarkier på avdelningarna. Det gör man. Man får, man tar sig olika maktpositioner. Då blir man nån. Den har hand om förrådet och är förråds... jag har förrådsakt [..] Den tar på sig ja nått annat [..] Man skapar olika delar och det märker man” (Respondent F).

När det råder oklarhet för personalen över vem som bär ansvar för åtaganden och arbetsuppgifter, förnekar alla involverade parter ansvaret och konflikter uppstår (Greenberg & Baron 2000).

”Annars blir det att: nån annan kan göra det, men nån annan gör aldrig det och då blir det liksom aldrig gjort” (Respondent D).

Detta kan tolkas ur HR- perspektivet där Bolman och Deal (2005) refererar till McGregor som menar att människor har behov av trygghet, sociala kontakter, status och känsla av oberoende. När inte det uppfylls får det konsekvenser genom att människan blir passiv, fientlig och känner ovilja att ta ansvar.

Förändringar

Ytterligare en orsak till konflikter kan vara organisationsförändringar, då Thylefors (2009) menar att förändringar föregås och efterföljs ofta av konflikter. Personal kan uppleva förändringar som ett hot mot gamla traditioner. Därigenom rubbas behovet av trygghet (Lennér Axelson & Thylefors 2009).

”Har man då haft en grupp som har jobbat på ett visst sätt under kanske tio år och så kommer det in någon och gör om de här förändringarna så kan det ju liksom bli ett bakslag också” (Respondent E).

Detta kan tolkas genom det som Bolman och Deal (2005) refererar till Hackman, att då de flesta arbetare föredrar berikade arbetsuppgifter som en förändring kan ge, finns det vissa som ändå håller sig till det gamla. Vilket anställda med små utvecklingsbehov gör, till skillnad från anställda med stort utvecklingsbehov som istället tar emot arbetsberikning med glädje (Bolman & Deal 2005). Detta förutsätter dock att förändringarna ger möjlighet till arbetsberikning. Vilket innebär att arbetaren får mer frihet och ansvar, fler utmaningar och större utrymme att använda sina färdigheter och kunskaper. Tillskillnad från om den nya arbetsutformningen enbart skulle innebära att fler enformiga arbetsuppgifter läggs till (Bolman & Deal 2005). Alla våra respondenter anser inte att förändringar nödvändigtvis skapar konflikter, utan mer att det kan leda till oro för vad som kommer att hända.

”Det kan de ju göra men det är nog mer oro tror jag [...] mer oro för vad som ska hända i så fall. Alltså vi hade ju en neddragning [...] och det blev en jätteoro men jag kan inte kalla det för konflikt [...] oro mera... så... när det är större förändringar som är på gång, då vet man inte om det drabbar mig eller någon annan. Då blir det sån oro så att man ser att alla mår dåligt ju, det ser man ju [...] Nu var det ingen som fick sluta utan gå till ett annat ställe. Börja på en annan ny arbetsplats... Det är väl det som är svårt tror jag. Den personen har mycket, mycket tuffare än vad alla de andra har, för de är kvar i sin trygghet. Den som får gå eller dom som får gå, tappar ju sin trygghet” (Respondent F).

Vad vi förstår av vår empiri hanterar olika individer förändringar annorlunda. I citatet nedan beskriver respondent A om personalens reaktioner efter en genomförd förändring

”Det har inte satt sig riktigt ännu så det finns några som fortfarande har klackarna i och håller på och är negativa om förändringen mot det [...] Några slutade till och med här för som inte ställde upp på detta” (Respondent A).

Att olika individer hanterar förändringar olika, kan tolkas genom det som Bolman och Deal (2005) refererar till Salovey och Mayer som menar med att individer som har en god förmåga att förstå,

hantera och uppskatta sina egna och andras känslor, så kallad emotionell intelligens, reagerar på förändringar på ett mer flexibelt sätt.

Individen i organisationen

Konflikter mellan individen och organisationen kan ur ett HR-perspektiv ske när passformen mellan dessa inte överensstämmer. Som vi tidigare belyste behöver en organisation människor för deras idéer, kunskaper och färdigheter och människor behöver vara en del av en organisation för yttre och inre belöningar, så som lön, utveckling och möjlighet till att göra karriär. När parterna inte uppfyller varandras behov, kan bägge parter kan bli lidande. Individer kan känna sig förtryckta eller upplever att de inte blir sedda och organisationen kan uppleva att individer motarbetar organisationens syfte och inte gör sitt bästa (Bolman & Deal 2005). En av våra respondenter belyser just vikten att personalen känner sig sedd.

”Jag tror att det är väldigt viktigt att bli sedd” (Respondent F).

I grunden av HR-perspektivet är det ändå organisationen som ska uppfylla människans behov och inte tvärt om. Bolman och Deal (2005) refererar till Argyris som menar att det finns en inbyggd konflikt mellan hur en traditionell organisation är uppbyggd och dess organisationsstyrning. När chefer styr och kontrollerar personal uppmuntras passivitet och beroende, vilket står i konflikt med vad McGregor ovan menade är människans behov. För att undvika detta bör en organisation, ur ett HR-perspektiv, organiseras på ett sätt som uppfyller människors behov, vilket kan ske genom ett antal grundläggande HR strategier: Utforma och implementera en HR filosofi, rekrytera rätt människor, håll kvar de anställda, investera i personalen och ge anställda större inflytande.

Förebyggande konflikthantering

Här diskuterar vi de olika knep och strategier våra respondenter använder sig av för att förebygga och förekomma en eventuell konfliktsituation. När man som mellanchefer arbetar nära sin personal har man inte bara del av konkreta arbetsplatsproblem utan berörs även av de personliga problemen som personalen bär med sig eller utvecklar mellan sig. Som enhetschef förväntas det att man bär det yttersta ansvaret för verksamheten och det antas även att enhetscheferna ska delta och ha en avgörande betydelse för utvecklingen av verksamheten (Moqvist 2005). Detta beskriver våra respondenter med att det givetvis är viktigt att arbetsinsatserna ska hålla hög kvalitet och att följa organisationens regler och mål. Men våra respondenter menar att personalen måste må bra för att

kunna hålla kvaliteten. Respondenter delade med sig av de strategier och erfarenheter de utvecklat för att undvika problem och konflikter.

Närvaro och feedback

Något som alla respondenter nämnde som betydelsefullt var närvaro, att vara en närvarande enhetschef.

”Jag går ut på avdelningarna. Precis innan nu så var jag ute och fikade med dom. Det brukar jag försöka göra varje dag. Både förmiddag och eftermiddag och ofta om dom gamla sitter med så får man prata lite med dom. Sen har vi ju regelbundna möten då varannan vecka. Där vi träffas sjuksköterska, arbetsterapeut, sjukgymnast. Jag brukar försöka vara med. Och tjänstgörande personal då. Det är ju inte hela gruppen utan dom som jobbar [...] då går man ju igenom alla boenden. Dels då ur social synvinkel och ur hälso- och sjukvård”
(Respondent B).

Bolman och Deal (2005) beskriver ur HR-perspektivet vikten av att som chefer ha emotionell intelligens och sociala färdigheter då de menar att relationer är en central del av det vardagliga livet i organisationer. De visar på att många förändringsinitiativ misslyckas till följd av chefernas insats och detta inte beroende på att cheferna har bra idéer eller att de brister i engagemang utan därför att de misslyckas med att hantera de sociala utmaningarna som krävs i implementeringen. Sociala missförstånd och brister i kommunikation är en stor faktor till misslyckanden (Bolman & Deal 2005). Detta kan betraktas som att respondenternas frekventa och nära kontakt med personalen har flera syften och fördelar. En av respondenterna menade på att behovet finns både personal emellan och att från enhetscheferna kunna få stöttning, bekräftelse och feedback i det vardagliga arbetet.

”Men just kollegor emellan när det gäller feedbacken är otroligt viktig. För jag kan inte se allt de gör och inte gör. Det är som jag sagt till dem att jag får reda när det när något extremt bra eller extremt dåligt hänt. Men den här dagliga feedbacken är jätteviktig” (Respondent E).

Kritik och negativ feedback är en av orsakerna till konflikt mellan den som utdelar den och mottagaren (Baron 1990). Det kan tolkas som att motsatsen, att positiv feedback kan verka förebyggande mot konflikter. Feedback, kommunikation och tydlighet var några av de konfliktförebyggande strategierna som alla respondenterna nämnde som centrala. Om dessa

strategier belyses genom HR-perspektivet kan man se att människors behov återspeglas i teorins grundläggande antaganden och människors behov beskrivs i Bolman och Deal (2005) genom Maslows behovspyramid. Där de menar att när de lägre liggande behoven att när fysiologiska- och säkerhetsbehov är uppfyllda så behöver individen känna tillhörighet, uppskattning, självkänsla och ett behov av självförverkligande (Bolman & Deal 2005). I sin avhandling menar Karlsson (2006) att en viktig regel för att framstå som en bra arbetsledare är att se arbetsgrupperna och handledning och feedback till dem som viktiga arbetsuppgifter.

”Men däremot kan jag göra mallarna och hjälpa dem med materialet men det är de som har hittat, så här vill vi jobba så här vill vi ha det. Sen får jag liksom: nä, det får ni inte göra för det går utanför våra ramar. Så det är klart att de har medbestämmande. Jag frågar de dagligen vad tycker ni, vad ska vi göra här? Det är ju ändå de som ska jobba med det” (Respondent D).

Medinflytande

Att inkludera personalen i upplägget på arbetet ses som ett naturligt sätt för våra respondenter att skapa kvalitet och trivsel i det dagliga arbetet. Även om alla respondenter beskriver att de har ansvaret och ger förutsättningarna så ser de medbestämmandet som en nödvändighet och en tillgång. Genom att delegera vissa ansvarsuppgifter till personalen menar Wolmesjö (2005) att enhetscheferna kan ge direkt handledning vid behov och att de kan hålla diskussioner om kundbemötande och värdegrund vid liv.

”Ödmjukhet, det är nog det ordet jag tycker väldigt mycket om egentligen. Att vara ödmjuk gentemot både sina anställda och sina kunder för att vinna deras förtroende. Men att alltid vara tydlig och rak alltså och inte vekna”
(Respondent F).

För att skapa en bra arbetsmiljö och förhindra konfliktsituationer använder sig respondent F av både ödmjukhet och tydlighet. Wolmesjö (2005) beskriver enhetschefernas tydlighet som att göra personalen insatta i vilken uppgift de har i verksamheten och att skapa normer. Detta kan vi utläsa hos flera av våra respondenter som menar att en tydlighet i regler, ramar och kommunikation är en förutsättning för att personalen ska känna trygghet i sina roller och i sin relation till enhetscheferna. Den tryggheten kan ta bort många potentiella orosmoment enligt respondenterna.

”Som jag säger med att: istället för att spekulera, så fråga. För jag kan svara på de frågorna annars tar jag reda på det, annars så spekuleras det. Och så sitter du och jag och så åter du och jag och så blir det en samling av någonting som man bara: var har ni fått det ifrån” (Respondent D).

Goda chefer hjälper även personalen att kommunicera och arbeta tillsammans (Bolman & Deal 2005). Att ha en kommunikation och information som är tydlig och rak är enligt respondenterna något som behövs för att undvika missförstånd och oro som kan leda till konflikter. När respondenterna trots allt behöver få ut information om en kommande förändring som de vet kan bli en grogrund till oro och spekulationer och i värsta fall växa till en konflikt finns det alternativa sätt. De smyger ut informationen i omgångar enligt respondenterna.

”Hade jag bara kommit ner och sagt att nu är det så här, vissa grejor måste jag göra så, men då vet jag också vilka som jag kommer att få ha diskussion med, vilka jag kommer att få älja detta med. Så hellre information lite pytsat så och sen kommer ett beslut, så. Men då har man vant sig vid tanken. Ja, nu det är ju så, som jag sagt, konflikter tar ju fruktansvärt mycket energi och tid. Och som sagt är man inte förberedd, om man inte fått tanken så blir det, man jobbar mycket, mycket mer med de här personerna. Dom får ju oftast med sig hela avdelningarna så då får man sitta stilla för då gungar det. Ja, så det kan man säga att det är att förebygga att pytsa” (Respondent D).

Respondenterna agerade efter tidigare erfarenheter för att förebygga konflikter och såg till att vara tydliga, ge feedback, ha klara målbilder, pytsa ut informationen och ta med sin personal i arbetet genom medinflytande. Detta kan tyda på att arbetet med att förebygga är lika viktigt och genomgripande som själva konfliktarbetet.

Konflikthantering

Konflikter kan vad vi förstår genom vår empiri hanteras olika sätt. Mycket beroende på vilket typ av konflikt det gäller och vilka som är inblandade och berörs av konflikterna.

Plocharczyk (2006) refererar till Caudron som menar att valet av konflikthantering kan få positiva eller negativa konsekvenser för en organisation. Hanteras konflikter korrekt kan det leda till ökad produktivitet bland personalen men missköts eller undviks konflikterna kan det leda till lägre grad

av arbetsmoral och ett spänt arbetsklimat. Dålig konflikthantering kan även leda till att konflikter eskalerar, vilket kan få konsekvenser för organisationens mål och uppdrag.

Följande citat visar att undvikande av konflikter, kan leda till att nya konflikter skapas:

”Jag tror att det uppstår nya saker hela tiden och sen så blir det kedjereaktioner och reder man inte ut det så mynnar det ut i att det inte funkar på nått annat ställe liksom i gruppen eller det man arbetar med” (Respondent A).

Även Bolman och Deal (2005) menar att en konflikthanteringsstrategi där konflikter kringgås, som sedan till en lättnad övergår av sig själv, tenderar att återkomma. För att undvika negativa konsekvenser av konflikter kan chefer uppmuntra personalen att direkt ta itu med konflikter (Plocharczyk 2006). Direkt konflikthantering genom en så kallad 24 timmars regel är något som några av våra respondenter har belyst:

”Sen har man här infört 24 timmars regel, som jag tycker är jättebra. Där det handlar om att, har man nånting att diskutera eller man vill lyfta med en arbetskamrat eller sin chef eller vem det rör sig om så har man 24 timmar på sig att göra det. Sen är det lagt så diskuterar vi inte det fler gånger” (Respondent E).

Våra respondenter menar att mindre konflikter, väljer de ofta att inte gå in och lösa. Utan lämnar det till personalen att själva hantera.

”Först och främst så tycker jag att konflikt, att man ska försöka lösa det själv innan man kopplar in mig [---] Att man faktiskt säger till varandra i ett första led innan man går till mig” (Respondent C).

Flertalet av våra respondenter beskriver även att när personal kommer med problem som de har med andra och vill att chefen ska lösa dessa, brukar de fråga om personen ifråga står för sin åsikt. Om de inte gör det, så menar våra respondenter på att det inte finns något de kan göra, utan att de själva får ta tag i problemet eller släppa taget om det.

”Om någon kommer och tycker något om någon om mig. Så brukar jag ställa frågan vad tänker du själv. Har du pratat med personen? Nej. Ok då brukar jag

bolla tillbaka och liksom vad vill du att jag ska göra med det här? Vad förväntar du dig att jag ska göra med det här” (Respondent A).

Några av våra respondenter menar att det inte alltid är bra om de som chefer är inblandade i alla konflikter, då konflikterna antingen förstoras eller att det skapas nya.

”När en chef lägger sig i så är det väääldigt många som blir kränkta. Som man nästan förvärrar det. Det blir liksom aah gick ni, var ni tvungna att gå till X och berätta detta, ungefär. Så blir de det som blir grejen istället för det som var äh huvudproblemet” (Respondent B).

Att hantera interpersonella, grupp- och intergruppkonflikter

När personalen inte själva kan hantera konflikter eller när verksamheten drabbas, går chefen in i konflikterna och försöker hantera dem med personalen. Interpersonella konflikter hanteras genom individuella samtal eller att chefen lyssnar på var och en individuellt. För att sedan gemensamt komma fram till en lösning. Vilket överensstämmer med det som Plocharczyk (2006) refererar till Gale som en lämplig åtgärd.

”Sen kan det vara en som skapar problem väldigt ofta. Då får man ta den specifikt i så fall ju. Tala med den att den kanske får tänka på hur den agerar och hur den säger och hur den pratar. Det tror jag... man får göra” (Respondent F).

”Däremot så kan man vara med om de inte kan lösa det själva [---] Kan ni inte lösa det så kom båda två till mig så får jag lyssna vad ni tycker och tänker om just det här” (Respondent A).

Intergrupp konflikter kan hanteras enligt respondent F genom möten, där grupperna får diskutera problemen.

”Där var det jättekonflikter dag och natt, natt och dag. Det var stirrigt hela tiden. Då startade jag upp natt och dag möte som vi hade var 3:e månad [...] så fick dom sitta och diskutera, vad är problemet. Det är bara ni som kan lösa det här tydligen sa ja, så då får ni lösa det här. Jag var ju med på mötena och styrde och sånt [...] men dom fick skriva ner och dom fick... ta upp det som var problem och se hur vi

skulle lösa det. Det blev ju bättre, för då var de själva delaktiga. Delaktighet det är jätteviktigt” (Respondent F).

Utifrån detta kan vi tolka att respondent F använder sig av en HR strategi, då A inbjuder till delaktighet. I en traditionell syn menar Bolman och Deal (2005) att cheferna fattar beslut och att personalen gör som de blir tillsagda. Vidare menar Bolman och Deal (2005) att en sådan syn gör att personalen blir beroende sin chef. Vilket kan göra enligt vår tolkning att personalen inte själva väljer att lösa konflikter utan förväntar sig att chefen ska göra det åt dem. Då kan vi också se att det kan finnas en nödvändighet med delaktighet för respondent F.

Även gruppkonflikter, som sker inom en grupp, kan hanteras genom gruppsamtal enligt våra respondenter. Plocharczyk (2006) refererar till Gale som menar att om det råder många olika synpunkter kan genomförbara lösningar ske genom brainstorming. Vilket vi tolkar att Respondent C gör genom att tillsammans med personalen hitta lösningar på konflikterna.

”Vissa konflikter kan ju vara rätt så [...] djupa eller sitta i en hel grupp. Åh ja prata om det, öppet. Jag tycker det. Vi hymlar inte om det [...] vi lägger upp konflikten på bordet. Jag vet att ni har det här problemet. Vi måste göra nånting. Vad ska vi göra? (Respondent C)

När inte våra respondenter känner att de inte kan lösa personalkonflikter, finns intern och extern hjälp att få i form av kollegor som kan komma med råd och idéer, personalenheten som bland annat kan hjälpa till med arbetsrättsliga problem, undersköterskor som är utbildade i samtalsledning och ett privat bolag som hjälper till med företagshälsa. I nedanstående citat talar respondent F om kollegor som kan hjälpa till vid konflikthantering

”De är bara att ringa och fråga om dom har haft något liknande, hur de har gjort, hur löste ni det, hur tänkte ni och. Ibland kan man ju förbise en del saker kanske. Då är det bra att få lite tips och idéer från andra” (Respondent F).

Följande citat visar respondent E, att de kan ta hjälp av intern samtalshjälp.

”Just den här gruppen har nu fått X. Det är personal som är anställda i vår förvaltning som kan hjälpa grupper som kanske hamnat i ett läge där de kanske inte har en bra kommunikation gentemot varandra och där de hamnar i, det blir fel

stämning och det blir att man kanske betar sig okorrekt gentemot varandra. Man vet egentligen inte riktigt vad det handlar om” (Respondent E).

Respondent D menar att valet att konflikthantering och vilken hjälp de ska ta till, beror på vad det är för typ av konflikt. Här talar respondent D om extern hjälp.

”Det är nog beroende på vad konflikten handlar om. Vi har ju hjälp som vi kan ta in X från Previa som är jätteduktig konflikthanterare. X trycker mycket på de här eget ansvar och som jag säger många gånger: prata inte om varandra, prata med varandra. Det är dagligdags som vi pratar om det [...] är det rena personangrepp så går det ju inte att sitta i storgrupper om man ska sitta och peka ut någon. Men är det liksom för att kunna få avdelningen att fungera så kan man sitta och liksom komma överens om hur arbetet ska läggas upp” (Respondent D).

Att ta hjälp utifrån i form av konfliktcoacher är något som även Plocharczyk (2006) beskriver genom att referera till Noble, för att hjälpa anställda att förbättra sin kommunikationsförmåga inför konflikter och lära individerna att hantera konflikterna. Detta ligger i linje med hur vi tolkar att våra respondenter resonerar kring konflikthanteringen; Att personalen får verktyg att lösa konflikterna sinsemellan.

”Jag ger dem verktygen för att kunna lösa konflikten och jag pratar med personalen. Men sen är det faktiskt upp till dem själva om att ta emot hjälp. Man kan servera en hjälp men tar man emot den och hur... använder man sig av den sen. Det är jättesvårt. I värsta scenariot är att fungerar det inte så kommer jag att få splittra på hela gruppen. Men det är ju nederlag, för då har ingen försökt göra nånting för att... reda ut konflikten heller” (Respondent C).

Vad vi förstår utifrån vår empiri kan inte alla konflikter lösas. I sista hand kan enhetschefer behöva splittra en grupp, vilket vi respondent C förklarade i föregående citat. Detta är vad vi förstår något som respondenterna gärna undviker, då det kan drabba andra välfungerande grupper som då kan få ta emot ny personal men även dem äldre. Vilket respondent B belyser genom följande citat.

”Det tråkiga i det kan man säga då att det drabbar ju dem gamla, för dem får ju sex stycken helt nya. Och dem kanske tyckte att dem där personerna funkade bra. Dem kanske hjälpte dem på ett jättebra sätt och dem var nöjda med dem. Sen att

dom inte kunde samarbeta. Det är ju inte alltid asså så att dom gamla ser det så. Så att det är ju ändå en ganska drastiskt metod om man ser att man rycker ju bort tryggheten för dom gamla, om man gör så” (Respondent B).

Att hantera organisatoriska konflikter

Konflikthantering om knappa resurser är svårt. En utväg är att försöka hitta alternativa resurser (Plocharsky 2006). När det gäller organisatoriska konflikter, som oklara roller menar Plocharsky (2006) att en bra konflikthantering innefattar att ge personalen feedback och förklara för personalen vad deras förväntade arbetsroller och uppgifter är. Vilket även en arbetsbeskrivning kan göra enligt Aamodt (2007). För att undvika och hantera oklara ansvarförhållanden, menar Bolman och Deal (2005) att en viktig uppgift för en chef är att lära grupper att utveckla en gemensam känsla för ansvar. Grupper behöver finna en lösning vad gäller frågan om hur arbetet ska styras. Vidare menar Bolman och Deal (2005) att grupper fungerar bäst om de tillämpar delat ledarskap, där olika individer leder arbetsuppgifter som de är bäst på. Konflikter som uppstår genom förändringar, hanteras enligt respondent E, genom tydlighet.

”För att ibland har man liksom hört emellanåt att: Varför ska allting vara så svårt. Då tänker jag mig att det ligger på mitt ansvar att försöka vara ännu tydligare till att varför gör man förändringar, varför är det så att när någon går i pension kan vi inte ersätta just henne och här och nu. Att jag också som enhetschefer måste lära mig att förstå att det som är en självklarhet för mig, att jag kanske har väldigt lätt att förstå vissa saker, men alla kanske inte gör det. Jag hade en annan förklaring som jag hade ritat upp och jag kände och hörde på personalen att det blev en annan tydlighet när jag gjorde det” (Respondent E).

Att vara tydlig i sin kommunikation är vad vi förstår en viktig faktor i konflikthantering, vilket gäller både enhetschefen och personalen.

Utifrån vår empiri har vi förstått att det finns olika konflikthanteringstekniker att ta till som enhetschef och att valet av hantering beror på vad konflikten handlar om.

Tid

Möten, kommunikation och medinflytande

Vad lägger då enhetscheferna i tid på konfliktlösning och på vad? Våra respondenter hade svårt att greppa frågan då de har med personal att göra nästan hela dagarna och var går gränsen för en konflikt? Så här uttryckte sig en av respondenterna:

”Oj jag tror det är jättemycket om man tar från minsta lilla till nån jättegrej. Faktiskt. Ofta nånting som inte stämmer. Sen kan det vara småsaker men det behöver inte alltid kallas eller vara konflikt, att tycka olika saker men det kan lätt bli om man inte pratar med varandra” (Respondent A).

Wolmesjö (2007) visar på i sin avhandling att arbetsledaren använder cirka 70 procent av tiden till att ha möten med andra människor och en stor del av dagen går åt till muntlig kommunikation. Vilket bekräftar svårigheten i att tidsbestämma och specificera de möten som innebär konflikter för våra respondenter. Även Bolman och Deal (2005) menar att chefer ägnar den mesta tiden åt samtal och möten i grupper, kommittéer, på nätet eller över en lunch.

”Alltså, förebygger man så sparar man oerhört mycket tid, det gör man, oavsett vad det är för beslut. Sen är det vissa beslut som vi måste fatta väldigt snabbt och då, men lika, nej tid är svårt. Beroende på vilket beslut som ska fattas och vad man ska... schema, är ju en het potatis, det kan man ju älta till den lede om man ska ändra schema” (Respondent D).

De flesta av våra respondenter medgav att väldigt mycket av deras tid spenderades på personalfrågor och att de därmed dagligen rörde sig i gränslandet till konflikthantering genom att lösa problem eller förebygga att problem uppstod. Den bärande tanken i medinflytande beskrivs i Bolman och Deal (2005) som att ge arbetare möjlighet att påverka beslut som rör innehållet i deras arbete och arbetsmiljön och att medinflytande är ett av de mest framgångsrika sätten att förbättra både produktiviteten och arbetsmoralen. En av våra respondenter pekade på den orsaken till att inte behöva lägga så mycket tid på att hantera konflikter.

”Jag har ju inte problematiken här, har ju inte haft så stor problematik [...] Jag tror att det ligger mycket på det här med att man har fått vara så mycket delaktig. Men jag kan mer se om man tar över ett ställe om man inte bestämt sig från början att det är så här vill jag ha det” (Respondent F).

Vissa tar mer tid

Något som alla respondenter berättade var att det ofta var en grupp som hade mer konflikter och tog mer tid för enhetscheferna i anspråk.

”Det kan ta rätt mycket, idag har jag lagt ned säkert 2 timmar, medans igår la jag inte ner nånting... men då har jag inte lagt ner nå större kraft på nå annan avdelning. Så att dom tar ju rätt mycket tid. Det gör dom. Kommer ofta in och berättar hur det är och jag frågar ofta också för jag tror det är viktigt att man pratar om det. Sen kan man ju fastna, och det tycker jag är svårt också, att man fastnar i det här att... vi är gruppen med konflikten och att jag bibehåller det genom att diskutera det med dom hela tiden” (Respondent C).

Att anpassa sitt arbete och framträdande till olika personligheter och olika grupper var en del som våra respondenter hade en liknande syn på. Detta tyder på att även ledarskapet påverkas av gruppernas sammansättning och deras agerande. Karlsson (2006) uttrycker att hur chefer påverkas av en personalgrupp har sina orsaker i relationens karaktär och hur mycket kontakt de har med personalgruppen.

”Jag kan ju tycka det att det kan finnas väldigt många samtal eller väldigt många delar som jag arbetar med under dagen som indirekt är i relation till egentligen konflikt. Eller bidragande orsak till en konflikt... Ja, så det kan ju faktiskt vara väldigt mycket. För att i grund och botten så är ju mitt uppdrag, jag ska försöka förse våra kunder med duktiga, kompetenta, välmående personal. Samtidigt ska jag hålla en budget, samtidigt ska vi bedriva en verksamhet med hög kvalitet” (Respondent E).

Men något alla har gemensamt är att en stor del av det dagliga arbetet handlar om personal och hantering av denna.

Avslutande diskussion

Syftet med uppsatsen var att undersöka vad som bidrar till konflikter inom personalen i äldreomsorgen och hur enhetschefer hanterar och förebygger dessa konflikter. Vi kommer att sammanfatta resultaten vi kunnat visa genom att belysa empirin med organisationsteorin och dess HR- perspektiv. Den sammanfattande redovisningen kommer att följa de centrala frågor som legat till grund för vår undersökning. Därefter följer en diskussion kring det vi kunnat tolka och utläsa.

Sammanfattande diskussion

Hur ser enhetschefen på ledarskap? Som motiv till varför våra enhetschefer valde att söka sig till en ledande befattning gav alla orsaken att det var för att kunna påverka och menade då både det organisatoriska arbetet, situationen för personalen och för brukarna. Makten finns i form av beslutsrätt, struktur och ramar men de ser en nödvändighet i medinflytandet för att skapa ett gott arbetsklimat. Enhetscheferna lägger en stor vikt vid att vara närvarande för att ha kontroll och skapa relationer med arbetsgrupperna. Enhetscheferna hade alla dagliga rutiner med inplanerade möten med sin personal vilket var allt från fika till inplanerade medarbetarsamtal.

Hur ser enhetschefer på konflikter? Att det är konflikter såg enhetscheferna som ett naturligt inslag i arbetet och det som avgjorde när de som enhetschefer måste gå in var kvalitén. När det gick ut över arbetet och påverkade kvalitén på insatsen till de äldre så blandade enhetscheferna sig i. Själva ordet konflikt gav ett obehag hos flera av enhetscheferna men det fanns även en syn på konflikter som att de förde saker framåt.

Vad menar enhetschefer är orsaken eller orsakerna till konflikter? Småsaker som växer sig stora är en vanlig orsak till konflikter enligt enhetscheferna. Dålig kommunikation och missförstånd som leder till spekulationer och konflikter mellan personer i personalen. Det kan handla om olika synsätt på vad som är viktigt i de tilldelade arbetsuppgifterna. Grupper ser enhetscheferna kan ha informella ledare och bestämda roller där en nyanställd eller nya regler ger förändringar som kan röra om i det invanda. Enhetschefer ser även en konfliktorsak i olika gruppers syn på varandra och organisatoriska budget- och personalindragningar.

Hur ser enhetschefer konflikthantering ut? En del av hanteringen är de förebyggande handlingarna som kan vara att enhetscheferna är närvarande, tydliga och tar tag i saker innan en konflikt uppstår. Daglig feedback och medinflytande är ytterligare två förebyggande handlingar. Att struktur skapar trygghet och att droppa information om förändringar lite i taget är en del av förebyggandet. När konflikten väl är där så anser alla enhetschefer att personalen i första hand ska lösa dem själva men gör de inte det så är enskilda samtal eller i medlande syfte ett vanligt sätt. Information eller hjälp

utifrån för att ge verktyg till personalen är nästa steg. I sista skedet när inget annat hjälper så splittras gruppen.

Hur stor del av enhetschefers arbetstid läggs på konflikthantering? Dagligen menar några att det är händelser som är relaterat till konflikter. Andra enhetschefer anser inte att de lägger så mycket tid. Men alla enhetscheferna lägger mycket tid på personalen och personalfrågor.

Reflekterande diskussion

I den här studien har vi mött en ledarstil där det är nödvändigt med styrning och en fast hand men den kräver även en relationsskapande sida som har en närhet till sina arbetsgrupper. En ren auktoritär ledarstil tror vi skulle kunna leda till att skapa ett avstånd till personalen och därigenom riskera att tappa mycket av insynen och kontrollen i det dagliga arbetet. En mjukare ledarstil utan styrning där man inte sätter ramar, tror vi framkallar otrygghet och ett forum för att skapa egna regler. En balans mellan dessa ledarstilar upplevde vi var det optimala ledarskapet. Att genom regler och struktur skapa en arbetsordning som är trygg och likställd för alla. Men att ändå att vara en relationsskapande och närvarande chef som tar del av det dagliga arbetet. Vilket kan leda till insyn och delaktighet som gör det lättare att få med medarbetarna mot ett gemensamt mål.

Detta kan man även se som förebyggande konfliktarbete. Framförallt genom att tidigt upptäcka problem som annars skulle kunna leda till konflikter. I enhetschefens dagliga arbete finns därmed ett naturligt konfliktförebyggande arbete som även visar hur naturligt de ser på konflikter.

Att få flera personalgrupper att samtidigt finna sina roller, komma överens och finna ett harmoniskt samordnat sätt att arbeta tillsammans känns nästan som en omöjlighet. Kanske är det därför de räknar med konflikter och släcker bränderna varefter de uppstår.

Studien och våra resultat bekräftar tidigare forskning framförallt i synen på orsaker till konflikter och ledarskapet inverkan och betydelse. Vi reflekterade över att alla enhetscheferna följde ungefär samma mall vid hantering av konflikterna utan att de uttalat att det fanns särskilda uppgjorda regler. Detta kan vara antingen en tyst kunskap som sprids kollegor emellan eller helt enkelt de naturligaste sätten att hantera konflikter när det handlar om människor. Vilket även kan bekräftas av samstämmigheten med tidigare forskning. Det som enhetscheferna drog sig för var den sista och mest dramatiska konflikthanteringen som var att splittra gruppen. Vi förstod att det var ett ingrepp och att det säkerligen stökar till ordentligt innan gruppmedlemmarna funnit sina roller och platser i andra grupper. Vi menar att varje beslut som fattas kan ge långt gående konsekvenser, förhoppningsvis åt det positiva hållet. Detta ökar förståelsen av medbestämmandet och för att de i det längsta vill att medarbetarna hittar sin lösning på problemet.

I det organisationsteoretiska perspektivet vi valt att belysa vår empiri med är medbestämmande en central punkt. HR – perspektivet har även samstämmighet med enhetschefernas synsätt och

agerande, då perspektivet bland annat behandlar relationer, samarbete och sociala faktorer. Detta resulterade i ett bekräftande av empirin från våra respondenter, vilket kanske inte hade varit fallet om vi valt att belysa empirin ur ett annat teoretiskt perspektiv, då fokus hamnat på andra delar som exempelvis maktaspekten i det Politiska perspektivet. Detta hade gett en annan vinkel som hade kunnat vara intressant men då vårt syfte bland annat var att undersöka konflikthanteringen kände vi att HR-perspektivet stämde bäst in då det Politiska perspektivet inte berör detta ämne.

Det som var svårast att få grepp om var hur mycket av sin arbetstid enhetschefer lägger på konflikthantering och detta för att begreppet konflikt tolkas olika, en konflikt för någon kan vara normalt smågräl för någon annan så vad vi kan konstatera är att mycket tid läggs på att samtala med och lyssna på medarbetare. Detta kräver en ledare med social kompetens och som är intresserad av människor och som ser skilda personligheter som en utmaning.

Referenslista

Aamodt, Michael G (2007). *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. 5. ed. Belmont, CA: Thomson-Belmont Wadsworth

Allen, Pricilla, Cox, Donna, Nelson, Wayn, Netting, Ellen(2007), "Navigating conflict: A model for nursing home social workers", *Health & social work*, 32,3, 231-234

Aspers, Patrik (2007). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. 1. uppl. Malmö: Liber

Benzing, Cynthia D, Callanan, Gerard A, Perri, David F(2006) "Choice of Conflict-Handling Strategy: A Matter of Context", *The Journal of Psychology*, 2006, 140(3), 269–288

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3. [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

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

Caudron, Shari(2000), "Keeping the team conflict alive", *Public management*, 82,2,5-9

Engwall, Lars (1981). *Organization theory-where are you?* Working paper/ Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, Volym 1981:2 20 s.

Folger, Joseph P., Poole, Marshall Scott & Stutman, Randall K. (2005). *Working through conflict: strategies for relationships, groups, and organizations*. 5. ed. Boston: Pearson/Allyn and Bacon

Graham, Gerald & Lewis, Tom D (2005) "From honeymoon to commitment", *Internal Auditor* Vol. 62 Issue 5, p54-57, 4p,

Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2000). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International

Jönson, Håkan (2010). *Sociala problem som perspektiv: en ansats för forskning & socialt arbete*. 1. uppl. Malmö: Liber

Karlsson, Ingrid (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg, Om arbetsledaren handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter – exemplet Halland*. Växjö universitet: Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete, Rapportserie i socialt arbete. Nr 7

Kaufmann, Astrid och Kaufmann (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lennéer-Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2009). *Arbetsgruppens psykologi: om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. 4., omarb. utg. Stockholm: Natur och kultur

May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Moqvist, Louice (2005) *Ledarskap I vardagsarbetet -En studie av högre chefer I statsförvaltningen*.

Linköpings universitet: Studies in Education and Psychology No. 100

Normann, Richard (1982[1975]). *Skapande företagsledning*. 1. uppl., 4. tr. Stockholm: Bonnier fakta

Ohbuchi, Ken-Ichi, Suzuki, Mariko (2003) "Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings". *International Journal of Conflict Management* Vol. 14, Issue 1

Olsson, Eric (1988). *Förändring och konflikt: om mellanmännsliga processer i en vårdorganisation*. Diss. Lund : Studentlitteratur

Plocharczyk, Leah (2006), "On organizational conflict: Reaping the benefits of effective conflict management", *Journal of access service*, 4:1-2, 85-120

Sjöstrand, Sven-Erik (1978). *Organisationsteorier*, Lund: Studentlitteratur

Söderström, Magnus (1983) *Organisationsteoretiska perspektiv*, Stockholm: Liber Tryck

Thomas, Kenneth W & Schmidt, Warren H (1976), "A survey of managerial interests with respect to conflict". *University of California, Los Angeles*, Volume 19, Number 2

Thylefors, Ingela (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur

Trevithick, Pamela (2008). *Socialt arbete: teori och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet. Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning
Tillgänglig: <http://luvit.ced.lu.se/LuvitPortal/education/main.aspx?courseid=6133>

Wolmesjö, Maria (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Diss. Lund: Lunds universitet, Socialhögskolan Volym 21

Bilaga 1

Intervjuguide

Chefsrollen

1. Ålder
2. Hur länge har du arbetat som chef?
3. Vad fick dig att välja chefsyrket som arbetsfält?
4. Hur kommer det sig att du valde att arbeta som chef inom äldreomsorgen?
5. Hur många är du chef för?
6. Vilken innebörd har ordet chef för dig?

Syn på konflikter

7. Vilka situationer betecknar du som konflikt?
8. Hur påverkar konflikter personalgruppen och det dagliga arbetet?

Orsaker

9. Finns det faktorer som kan sätta igång konflikter, vilka?
10. Hur förstår man som arbetsledarens att det är konflikter i arbetsgruppen?
11. Upplever du motstånd från arbetsgruppen vid förändringar inom verksamheten och leder det ofta till konflikter?

Förebyggande/Hantering av konflikter

12. Upplever du att du som chef är ansvarig att lösa alla konflikter?
13. Finns det metoder, kunskap, som används för att undvika konflikter?
14. Har gruppdynamiken i gruppen betydelse/ inverkan för konflikter?
15. Hur hanterar du konflikter som uppstår mellan personal vid verksamhetsutveckling?

16. Är det saker som försvårar konstruktiva lösningar vid konflikthantering?

17. råd/stöd från personalavdelningen inne på staben/kollegor?

18. Får de regelbundet utbildningar inom konflikthantering?

19. - Använder de dessa råd/utbildningar i sitt eget arbete med konflikthantering hos sin personal?

20. Finns det redskap du saknar i ditt arbete som kan göra konfliktarbetet effektivare?

Tid som används till konflikthantering

21. Hur fördelas din arbetstid som chef?

22. Kan du uppskatta hur stor del av din arbetstid som går åt till att lösa små och stora konflikter?

Bilaga 2

Medverkan i studie om ledarskap i konflikthantering

Hej enhetschefer!

Annika och Ylva heter vi och läser socionomprogrammets sjätte termin på socialhögskolan i Helsingborg, som är en del av Lunds universitet. Vi skriver just nu vår c-uppsats, där vårt syfte är att undersöka och beskriva hur enhetschefer inom äldreomsorgen resonerar och agerar kring konflikter.

Vi söker nu enhetschefer inom äldreomsorgen för intervjuer. Vill du delta i vår undersökning och hjälpa oss att komma fram till ett resultat?

Deltagandet är frivilligt och anonymt. Alla uppgifter kommer att avidentifieras för att skydda dig som deltagare. Vi omfattas även av tystnadsplikt. De insamlade uppgifterna kommer enbart att användas till vårt forskningssyfte.

Du har rätt att avbryta ditt deltagande när som helst och du väljer själv de frågor du vill svara på under intervjun.

Som deltagare i undersökningen, får du självklart ta del av det färdiga resultatet som vid önskemål skickas ut till dig.

Vi avser att börja med intervjuerna vecka 15, som vi räknar tar ca 1 timme.

Om du vill delta i undersökningen, meddela oss via mail eller telefon. Återkom gärna med tid för intervju som passar dig. Annars kontaktar vi dig som vill delta i undersökningen och bokar in en tid tillsammans.