

KONFLIKTER PÅ JOBBET

En kvalitativ studie om enhetschefens dialog
med medarbetarna i konfliktsituationer

CONFLICT AT WORK

A qualitative study about the dialogue between
the branch head and co-workers in conflictsituations

2009-05-28

Författare

Elin Månsson

Anne Nordbeck

Handledare

Ing-Britt Svensson

Examinator

Ingrid Nilsson Motevasel

“Jag lever mitt liv i en värld av berättelser

Mitt liv skapas ur världar av berättelser

Jag berättar, alltså är jag“

(Johansson, A 2005)

Abstract

The aim of this study was to get knowledge of the communication process between the branch head and the co-worker in communal geriatric care. To narrow it down we focused on how the branch head experience the communication process in conflict situations between co-workers and what she or he usually do to resolve the conflict. We made qualitative interviews with ten of the branch heads in communal geriatric care, in four communes. The questions we had in mind throughout the study was based on four keywords (communication, leadership, conflict and conflict management) of which we created a narrative story from every interviewing person to get hold of the experience and knowledge behind their interviews. In our analysis as theoretical perspectives we used system theory, communication theory, attribution theory and the philosophy of Dialogue by Martin Buber. Our result show that the communication between both co-workers and the branch head is the most important tool for conflict management. Here lies a well functioning dialogue where the co-workers get the chance to question, be heard and mark their limit. Based on the interviews we saw that no matter how the branch head treat and lead the co-workers, conflict will rise. However, there are a few things pointed out as important to ease the effect on conflict and that is to communicate with straight and forward messages, inform the co-workers what goal the organization has and strive after a mutual relationship between everyone in the organization. The response then show a group of prosperous co-workers that accept the fact that they can have different opinions and yet work in harmony together and come to decisions that benefit the client. Most of our interviewing persons believe that leadership is about self-reflection, humbleness to oneself and others and to know the right time when to set clear boundaries.

Keywords: communication, conflict management, team climate, organizational climate, conflict at work, branch head.

Förord

Ett stort tack vill vi rikta till våra respondenter som med sina erfarenheter och sin kunskap delgett oss dessa berättelser. Vi har fått många nya insikter och ny kunskap som vi hoppas förmedlas i uppsatsen. Vi tackar även varandra för det enorma stöd vi givit och tagit under denna period, den tidigare kunskap vi båda bidragit med och att vi så bra kompletterar varandra. Det har varit en underbar och lärorik tid.

Innehållsförteckning

Abstract.....	3
Förord.....	4
Innehållsförteckning.....	5
1. Inledning.....	6
2. Syfte och frågeställningar.....	6
3. Begreppsförklaringar.....	6
4. Bakgrund.....	9
5. Tidigare forskning.....	10
6. Teoretiska perspektiv.....	13
6.1 Den dialogiska principen.....	13
6.2 Systemteori.....	14
6.3 Kommunikationsteori.....	14
6.3.1 Attributionsteori.....	15
6.4 Socialkonstruktionismen.....	15
7. Metod.....	16
7.1 Metodbeskrivning.....	16
7.1.1 Litteratursökning.....	18
7.1.2 Urval.....	19
7.1.3 Bortfall.....	19
7.1.4 Genomförande av intervjuer och intervjuguide.....	19
7.1.5 Datainsamlingsmetod.....	21
7.1.6 Analysmetod.....	21
7.2 Etiska överväganden.....	22
8. Resultat och resultatdiskussion.....	26
8.1 Resultat.....	26
8.2 Resultatdiskussion.....	42
8.2.1 Kommunikation.....	42
8.2.2 Konflikt.....	44
8.2.3 Konflikthantering.....	45
8.2.4 Ledarskap.....	48
9. Slutdiskussion.....	50
10. Litteraturförteckning.....	52
11. Bilagor.....	55
11.1 Informationsbrev.....	55
11.2 Medgivandeblankett.....	56
11.3 Intervjuguide.....	57

1. Inledning

Med mångårig erfarenhet inom vårdförskolan gick vi båda vidare till socionomutbildningen med en förhoppning att utvecklas och få nya erfarenheter. På våra tidigare arbetsplatser har det ständigt funnits konflikter, vissa som vi sett på avstånd och vissa som vi själva varit inblandade i. Som medarbetare upplevde vi att vi ständigt var beroende av hur vår chef agerade i konfliktsituationer och att vi påverkades av ledarens attityd, värderingar och kommunikationsförmåga.

Kommunikation är ett fenomen som verkligen förundrar oss och under vår utbildning har intresset för konflikter och kommunikation i organisationer växt. Just nu läser vi även parallellt en kurs om lärande möten i arbetslivet vilket ökar vår kunskap i ämnet. För oss har det varit viktigt att ta fasta på våra tidigare erfarenheter i denna studie, att se förförståelsen som en vägledare för att nå vårt mål och för att vi själva varit medarbetare och nu är på väg att ta steget mot ledarskapet. Men vilket yrke vi än väljer i framtiden kommer kommunikation och konflikthantering vara en del av arbetet, och vår förhoppning är att denna studie ger oss djupare kunskap och verktyg att använda oss av som socialarbetare.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med vår studie är att få kunskap om hur enhetschefer inom kommunal äldreomsorg kommunicerar i konfliktsituationer mellan medarbetarna.

Våra frågeställningar är följande;

1. Hur upplever och reflekterar enhetschefer kring begreppet konflikt?
2. Hur kommunicerar enhetschefer i konfliktsituationer mellan medarbetarna?
3. Hur hanterar enhetschefer konfliktsituationer på arbetsplatsen?
4. Hur ser enhetschefen på sitt eget ledarskap?

3. Begreppsförklaringar

Vissa ord eller begrepp förekommer ofta i vår studie och att som läsare förstå vad vi menar med dessa begrepp är viktigt för att förstå syfte, frågeställningar och uppsatsen som helhet. Nedan följer de ord vi valt att lägga mer fokus på. Vi har dels beskrivit vad vi menar med dessa begrepp i studien och dels hittat litteratur som stödjer det vi menar.

Kommunikation

I denna uppsats studerar vi hur kommunikationen förs mellan medarbetare och chef. Nilsson & Waldemarsson (2007) menar att kommunikation visar hur vi reagerar på och upplever budskap och den personen som framför budskapet. Det är ett socialt system med förväntningar på budskap, information och påverkan. Ordet kommer från latinets *communicare* och betyder att något ska bli gemensamt. ”*I samspelet med andra människor sänder vi och tar emot signaler i en stadig ström. I detta flöde finns både medveten och omedveten, avsiktlig och oavsiktlig, verbal och icke-verbal kommunikation*”.(Christianson m.fl. 1998)

Konflikt

Konflikt i denna studie står för den motsättning, meningsskiljaktighet eller en på annat sätt störd relation mellan två eller fler medarbetare på arbetsplatsen. I berättelserna förekommer ordet motsättning mellan parter ofta. För att nå enighet mellan vår studie och resultaten väljer vi därför en definition från Leneér Axelson & Thylefors (1996) där de förklarar att ordet konflikt kommer från latinets *conflictus* och betyder sammanstötning, motsättning – en kamp mellan olika krafter. Även nationalencyklopedin förklarar begreppet konflikt som en motsättning, strid eller tvist som kräver lösning (www.ne.se).

Med ordet konflikt menar vi alltså endast den motsättning, de olika åsikter där två eller flera parter inte kan komma till en gemensam lösning. Det förekommer andra begrepp så som kränkande särbehandling, mobbning, trakasserier och fysiskt våld men detta är alltså inte något som vi fokuserar på eftersom vi då anser att konflikten trappats upp till personliga angrepp och de hanteras ofta på ett annat sätt än konflikter av det slag vi avser här.

Konflikthantering

Den motsättning, meningsskiljaktighet eller en på annat sätt störd relation mellan två eller fler medarbetare på arbetsplatsen där arbetet inte längre fungerar tillfredsställande kräver en lösning. I vår uppsats är det enhetschefen som har det övergripande ansvaret för att verksamheten fungerar och således även att konflikter som uppstår på arbetet löses. Begreppet innebär att lösa, hantera konflikter på olika sätt. Nilsson & Waldemarsson (2007) beskriver konflikthantering som ett sätt att leda, stötta och hjälpa medarbetarna att hitta vägar ut ur konflikten och att genom dialog hitta problemet och få till stånd ett samarbete och en vilja att komma framåt men även att alla parter finner en förståelse för varandra och situationen.

Enhetschef

I studien avses enhetschef som den person med ledande befattning inom kommunal äldreomsorg. Enhetschef kan även benämnas verksamhetschef, områdeschef och i vissa fall arbetsledare. En enhetschef ansvarar för att verksamheten fungerar, att budget följs, det administrativa arbetet, personalarbetet och att vårdtagarna får den insats de har rätt till enligt gällande förordningar i Socialtjänstlagen. Verksamheten kan vara ett särskilt boende eller ett hemtjänstområde.

Ledarskap

En enhetschef har inte bara det övergripande ansvaret för verksamheten utan även att leda och motivera sina medarbetare så att organisationen och arbetet fungerar tillfredsställande. Vi menar därför att en enhetschef kan vara ledare och således inneha det formella ledarskapet i verksamheten. Ledarens uppgift är att stärka individens erfarenheter och kunskap för att hela organisationen ska få ta del av den (Czarniawska 2005).

Wolven (2000) benämner ledarskapet som ett beteende hos en individ i en grupp eller organisation. Denna individ påverkar medvetet de andra i gruppen eller organisationen för att lösa problem eller nå fram till vissa mål. *“Ledarskap handlar om att få alla medarbetare att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra. Ditt ledarskap formas i dina relationer till framför allt dina medarbetare”*. (www.suntliv.nu)

Kommunal äldreomsorg

I Socialtjänstlagen syftar kommunal äldreomsorg till att tillhandahålla bostad, vård eller annan service till äldre personer (SoL 5:5). Det erbjuds olika former av insatser för att kunna hjälpa de äldre att klara sin vardag. Äldreomsorgen omfattar även hemtjänst som inbegriper städning, omvårdnad och annan hjälp.

Det finns olika typer av boende, dels det ordinära boendet där hemtjänstpersonal besöker den äldre i hemmet och dels det särskilda boendet dit den äldre flyttar när hjälpbehovet blir så pass stort att individen inte längre kan bo kvar hemma med en skälig levnadsnivå. De äldre i dessa boenden kallas vårdtagare, boende eller kund. Den som bor på ett boende har behovsprövats enligt socialtjänstlagen (SoL) och ses som en form av kund till verksamheten. Vi valde att inrikta oss på den kommunala äldreomsorgen eftersom vi hade intresse i att utforska enhetschefsrollen och ledarskapet i denna verksamhet.

Medarbetare

I vår studie anser vi att medarbetare är de som arbetar med vårdtagarna inom kommunal äldreomsorg, som ger omvårdnad och service till de äldre på boendet. Deras arbetsuppgifter är personlig omvårdnad, städning och diverse andra sysslor som de äldre behöver ha hjälp med samt att de ofta har hand om kontakten med anhöriga. Många av dessa medarbetare har idag utbildning som undersköterska. Svenska akademiens ordbok förklarar ordet medarbetare som en person som arbetar bredvid en annan i en verksamhet. Denna person har en chef över sig och i denna studie är detta enhetschefen. (<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>)

“ Medarbetarna tillhör en arbetsgrupp som organiserar, utövar och kontrollerar samt följer upp och ansvarar för sitt eget arbete. Målen för arbetet har bestämts av ledningen eller av gruppen i samråd med ledarskapet ”. (www.suntliv.nu)

4. Bakgrund

Vi har alla olika åsikter. Utan åsikter och diskussioner skulle vi inte utvecklas i tanke och känsla. För att göra oss förstådda måste vi kommunicera. Varje gest och varje ord är ett givande och tagande i ett socialt samspel. Vi har alla olika förutsättningar och erfarenheter som formar vår personlighet och våra värderingar. Förr i tiden mötte vi inte lika många människor som i dagens samhälle då vi lever närmare varandra och är mer beroende av andra. Idag spenderar vi stor del av vårt liv på en arbetsplats, vilket innebär att vi kommer nära våra kollegor och detta ökar risken för missförstånd och andra svårigheter i kommunikationen (Nilsson & Waldemarson 2007). På arbetsplatsen arbetar grupper tillsammans för att lösa arbetsuppgifterna. Eftersom vi alla har personliga egenskaper kan det i samarbetet både underlätta och försvåra kommunikationen (Granström 2006).

Owe Wikström, en religionspsykolog, menar också att vi i Norden har ett kommunikationsmönster som bygger på att inte provocera varandra och därmed inte störa varandra. Våra åsikter är vår identitet och olika åsikter blir en kränkning. Han menar att vi missar mötet och kommunikationen då vi inte för dessa dialoger (Wahlberg 2007). Författaren menar också att om vi inte vore så rädda för att visa känslor, skulle fler konflikter kunna lösas snabbare.

Konfliktkonsulten Kjell Ekstam (2000) har kommit fram till att en chef lägger ner 20-30% av sin arbetstid på konflikthantering och han menar att det finns forskning som tyder på att cirka 75 % av alla konflikter bottnar i kommunikationsbrister.

Som mellanchefer inom statliga organisationer är det en ständig utmaning att räcka till, arbetsgruppen ser ledaren som deras representant och ledningen tar för givet att ledaren fullföljer de beslut som dessa tar. Dessutom är mellancheferna ansvariga för att vårdtagarna får den service och den vård de har rätt till. Detta ställer stora krav på ledarens personliga integritet (Granér 1994).

5. Tidigare forskning

Denna studie handlar om kommunikationen mellan medarbetare och chef, ett relativt outforskat ämne i Sverige idag. Den forskning vi har hittat studerar denna mellanmänniska kommunikationen men inte just inom den kommunala äldreomsorgen utan på andra arbetsplatser.

Den kommunikativa utmaningen

Charlotte Simonsson är forskare och lärare i medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds Universitet. År 2002 skrev hon en avhandling om hur kommunikationen fungerar mellan chef och medarbetare inom organisationer samt hur dessa upplever kommunikationen. Simonsson utgår från att ledarskap och kommunikation är sammanbundna och att personlig kontakt och kommunikation till medarbetarna är viktigare än den formella kommunikationen. Studien genomförs med hjälp av intervjuer och observation på en avdelning på företaget Volvo Personbilar. Nyckelbegrepp i studien är dialog, delaktighet, kommunikation och ledarskap. Frågeställningarna utgår från syn, praktik och villkor utifrån kommunikation, ledarskap och medarbetare. Simonsson skriver i sin studie att det på 1980-talet formades en ny ledningsfilosofi som gick från en organisation uppbyggd på hierarki där ledarskap handlade om att kontrollera, till en organisation där medarbetarna tillsammans med ledningen ska arbeta för vissa mål och visioner. Denna nya kultur är dock inte helt och hållet vedertagen i samhället.

Sammanfattning av Simonssons studie

Simonsson kommer i sin studie fram till att det finns fyra typer av kommunikativt ledarskap; den asymmetriske chefen som ger order, är auktoritär och har kontroll. Den asymmetriske ledaren som kommer fram till lösningar genom övertalning, manipulation och en vinnar-förlorar attityd. Den symmetriske chefen som med öppenhet, dialog och information förvaltar verksamheten utan att utveckla den något vidare och den symmetriske ledaren som är visionären och utmanar rådande synsätt, ser framtid och förbättring samt skapar förståelse och delaktighet i relationen till medarbetarna.

Varje chef bör sträva efter den symmetriska relationen till sina medarbetare där dialogen inte bara är en form av kommunikation utan också en del av demokratin och delaktigheten på arbetsplatsen. En annan slutsats Simonsson drog av sin forskning var att skillnaden mellan en ledare och en chef främst handlade om vad denne väljer att prioritera för arbetsuppgifter, hur ledaren använder makten i sin yrkesroll och hur den ser på just begreppet kommunikation. Hinder i kommunikationen kan vara makt och kontroll, klimat, bristande insikter på vad kommunikation är och innebär, tidsbrist eller att chefen har en alldeles för fullteknad almanacka och för många rutinmässiga möten.

Genom att föra en dialog kan varje medarbetare inhämta ny kunskap och är därför ett verktyg som kan hjälpa till att höja effektiviteten och kreativiteten i en organisation. Genom en god kommunikation får medarbetarna känna delaktighet och ta egna initiativ vilket stärker deras ställning i verksamheten. Begrepp som dialog, kommunikation, värderingar och synsätt måste med jämna mellanrum diskuteras och översättas till det praktiska, vardagliga arbetet.

Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen:

vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter

Denna forskning har gjorts av Thomas Jordan och Titti Lundin, de startade projektet år 1999 och slutade år 2001 med denna arbetsrapport från Arbetslivsinstitutet. I forskningen har de intervjuat 84 personer som varit med om en konflikt på sin arbetsplats och deras syfte har varit att besvara hur individen ser på den konflikt denne är en del i, hur denne varseblir och tolkar det som sker, vilken roll och vilken förståelse denne ger sig själv och andra samt hur konflikthanteringen gick till.

Nyckelbegrepp i studien är framför allt empowerment, upplevelse och reaktion. Ansatsen är konstruktionistisk och de ser till jagutveckling och en kognitiv utveckling. De kodade, kvantifierade och letade efter teman i sin systematiska analys. Cirka hälften av alla intervjuer analyserades fullständigt med hjälp av ett analysformulär och resultatet av studien blev en väl genomarbetad modell för att själv kunna hantera konflikter - ett så kallat konfliktmandalat.

Ett konfliktmandalat ställer frågor inom fyra områden; konflikten, motparten, sig själv och arbetsplatsen. Tanken är att personen som fyller i frågorna ska få reflektera över vad som händer och se möjligheter i situationen för att själv kunna lösa konflikten eller ta hjälp uti från en tredje part för att lösa den.

Sammanfattning av Jordan och Lundins studie

I kärnan av en konflikt finns oftast parter med oförenliga mål. Ofta har den ena parten ett övertag genom att neka till att det ens finns en konflikt och det leder till ännu mer frustration hos den andre parten. Om konflikten inte tas tag i kan det leda till en strid som i sin tur kan leda till dåliga arbetsförhållanden.

Blockerad kommunikation är det främsta problemet i många konflikter och det finns många sätt att blockera på. Forskarna menar att det inte spelar någon roll hur mycket kunskap en individ än har i att förstå konflikters uppkomst och orsaker eller individens sociala kompetens eftersom det inte alls är säkert att man når en lösning om kommunikationen blockeras mellan parterna.

Att vara medveten om och reflektera över konfliktens olika aspekter är som sagt ingen garanti för att konflikten kommer att lösas men det medför en mindre risk för att individen, känslomässigt, far illa av erfarenheten. Reflektion och eftertanke kan snarare göra att individen utvecklas av konflikten. För att medarbetarna ska utvecklas av konflikter förutsätts motivation hos parterna och hjälp med att hitta de rätta verktygen.

Konflikters liv och död

Författaren och adjunkten Anneli M. Wahlberg har en magisterexamen i psykologi och socialt arbete, psykoterapiutbildning samt har lett utbildningar i konfliktlösning och arbetsmiljö. Vid sin examen skrev hon en uppsats i psykologi om konflikter på arbetsplatsen vilket resulterade i boken *Konflikters liv och död* (2007). Vi har inte lyckats hitta själva uppsatsen men anser att boken är mycket användbar för oss och boken handlar om hennes forskning och vad hon kom fram till. Därför anser vi den ändå mycket relevant för vår studie. Nyckelord i hennes bok är framför allt empati och tydlighet. Analysen visade att det i arbetsgrupper där konfliktnivån var hög fanns ändå individer som mår bra av detta.

Sammanfattning av boken Konflikters liv och död

I organisationer är det viktigt att ta hand om och att vårda relationerna men det ligger inget fokus på det idag. Interpersonella konflikter är något man inte kan undvika, de är en del av livet och vi kan antingen arbeta med dem eller undvika dem. Istället är det ofta så ledaren ser konflikter som ett nederlag istället för en chans till utveckling. Konflikter kan vara positiva och leda till utveckling, det gäller bara att ta tag i dem i rätt tid.

En verksamhet tjänar på att ta tag i konflikter direkt, om konflikten istället sopas under mattan kan det bli kostsamt både ekonomiskt och personligt. Chefen bör således sträva efter symmetriska relationer, även om det är viktigt att ledaren ser att relationen till medarbetaren är allt annat än symmetrisk. Men medvetenheten om makten och auktoriteten kan ändå hjälpa till att göra relationen mer jämställd. Även ett öppet klimat motverkar konflikter som ofta handlar om okunskap och rädsla. I konflikter blir vårt tänkande primitivt, vi slutar att reflektera över vårt eget beteende och tänker endast på motparten. Detta måste ledaren uppmärksamma och ta tag i.

Wahlberg menar även att det speciellt i människovårdande organisationer blir känslomässiga processer där man som medarbetare utgår från sig själv, jämför och relaterar till den hjälpbehövande och det är av stor vikt att de som arbetar inom dessa verksamheter får möjlighet att ta ansvar och uppmärksamma dessa känslor. Det kan också förebygga konflikter inom arbetsgruppen.

6. Teoretiska perspektiv

I metod, tolkning och analys använder vi oss utav hermeneutisk samt narrativ ansats. Samhället har utvecklats i takt med stora filosofers tankar och vetenskaplig forskning, vi vill här visa fem stycken teorier som ligger till grund för vår studie.

6.1 Den Dialogiska Principen

En uppfattning av hermeneutiken och existentialismen är att dessa perspektiv är mer av filosofisk art än vetenskapliga teorier (Schultz Larsen 1997). Men forskningen påverkas av de stora filosofernas resonemang och därför ser vi att detta perspektiv är viktigt att förklara. Tidigare nämndes att vi utgår från hermeneutisk ansats. I närheten ligger även existentialismen som är inriktad på de stora filosofiska frågorna som "vad är en människa?" och mötet mellan människor. Martin Buber och Sören Kirkegaard är två förgrundsgestalter inom detta område. Vår uppfattning är att kommunikation handlar om mötet mellan två individer, om att föra en dialog och kunna mötas rakt och ärligt.

Martin Buber (1878 - 1965) fokuserar på mötet mellan två människor och menar att språket är något som utspelar sig mellan dessa två och att det är alldeles unikt - det finns inte att hitta någon annanstans i naturen (Buber 2005). Buber skiljer mellan två olika förhållanden, Jag - Det förhållandet som speglar samhället och dess olika roller, exempelvis det formella mötet mellan kunden och kassörskan där kassörskan ses som en funktion som uppfyller syftet för kundens räkning. Det är en yttre relation, en social kommunikation.

Det andra förhållandet är mellan Jag - Du och det är här det äkta mötet äger rum, den äkta dialogen. Men för att den äkta dialogen ska kunna ske måste båda parter vara lika närvarande och verkligen *mötas*. Det är förutsättningen. Att mötas innebär att jag som människa ser den andra människan med förståelse och genom den insikt mötet ger får jag också insikt om mig själv. Det är en inre relation, en mellanmänsklig sådan (Schultz Larsen 1997, Buber 2005).

6.2 Systemteori

Vi menar att en konflikt inte bara påverkar de två individer som är inblandade utan också hela arbetsgruppen, ledning och organisation men framför allt de vårdtagare som söker stöd och hjälp i sin vardag. Organisationer och grupper är i sig system, där en del inte bara påverkar den delen utan allt omkring (Lenneér Axelson, Thylefors 2005).

Utveckling sker genom relationer mellan individer och problem som uppstår löses genom interaktion och samverkan. Nyckelbegrepp inom systemteoretiska perspektiv är process, kommunikation, ömsesidighet i relationer och kontext. Vi kommunicerar hela tiden med andra människor oavsett om det är medvetet eller omedvetet och samtidigt som vi är individuella så tillhör vi en gemenskap (Andresen 2007).

Kjell Ekstam (2000) utgår från så kallade systemkonflikter och menar att det finns tre olika slags konflikter som uppstår på en arbetsplats. Det handlar om den konflikt som berör endast individen själv alltså den intrapersonella konflikten och det handlar även om den mellanmänskliga, interpersonella konflikten som utspelar sig bland annat i olika värderingar eller personkemi. Den sista delen i systemkonflikter handlar om brister i organisationer, den A-personella konflikten. Den konflikt vi fokuserar på i vår uppsats är den interpersonella konflikten, alltså kommunikationen mellan två individer.

6.3 Kommunikationsteori

I vårt syfte förekommer ordet kommunicera. I mötet med en annan människa är kommunikationen det grundläggande momentet för att framhäva tankar, känslor och attityder anser vi och därför en självklar teori att beskriva i detta kapitel. Enligt Brante m.fl. (2001) är kommunikation en förklaring till hur människor påverkar och interagerar med varandra genom olika uttryck och kanaler. Det finns ett flertal perspektiv inom samma tema som varierar mellan discipliner, vi inriktar oss på Habermas teori om kommunikativ handling.

Jürgen Habermas (f. 1929) är en tysk sociolog och samhällsfilosof som menar att livsvärlden är varje individs subjektiva värld där bland annat värderingar formas genom samhället. Habermas vill skilja mellan symmetriska och asymmetriska relationer och menar att man i alla relationer borde sträva efter den symmetriska där makten är jämnt fördelad mellan parterna. Ömsesidig förståelse är grunden och det är först när man når den jämställda relationen som parterna kan nå enighet. Habermas poängterar också att den relationen fortfarande kan bestå av en part med mer auktoritet eller erfarenhet än den andre men det viktiga är att deltagarna kan kommunicera med varandra genom ömsesidighet (Brante m.fl. 2001). Vid dessa kommunikativa handlingar är bland annat tilliten, tryggheten och respekten grundläggande (Andresen 2007).

6.3.1 Attributionsteori

En grund för kommunikation och den ömsesidiga förståelsen som Habermas anser viktig för mötet är varje individs tolkning och uppfattning av budskapen. För att öka kunskapen om möte och dialog vill vi därför nämna något om mottagandet av kommunikationen, tolkningen. Genom attributionsprocessen vill vi förklara vårt eller andras beteende, situationers krav och sociala sammanhang (Angelöw & Jonsson 2000).

Fritz Heiders attributionsteori skiljer mellan yttre och inre attribution. När vi försöker förklara ett beteende väljer vi en av dessa två förklaringar. Antingen utgår vi ifrån att den andres beteende har sin grund i individens personlighet (inre attribution) eller så antar vi att yttre omständigheter, situationen som denne är i (yttre attribution) är orsaken till beteendet. Relationen med en annan människa påverkas således av hur vi väljer att förklara dennes beteende. På så sätt kan motsättningar växa till konflikter eller förklaras och godtas (Aronson m.fl. 2007).

6.4 Socialkonstruktionismen

Eftersom vi i vår tolkning och analys använder oss av ett narrativt synsätt som följer det socialkonstruktionistiska perspektivet vill vi förklara även detta. Den sociala konstruktionen är av hermeneutisk tradition och menar att mänskliga och sociala fenomen bör studeras utifrån människans subjektiva upplevelser och inte endast utifrån ett synbart beteende (www.wikipedia.se). Detta perspektiv vilar på att den sociala världen skapas och förändras i specifika sammanhang.

Det finns inte någon enda verklighet, verkligheten förändras ständigt genom mänsklig samvaro och producerandet av kunskap. Genom den mellanmänniska relationen och dialogen skapar vi både vår egen och andras identitet (Angelöw & Jonsson 2000).

Czarniawska (2005) påpekar att två människor genom dialogen söker ny kunskap och inte att den andre parten ska förmana eller kritisera. Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att berättandet är en social handling men även att berättelsen (kunskapen) är en social handling.

7. Metod

7.1 Metodbeskrivning

Syftet med studien är att finna kunskap om hur enhetschefer kommunicerar med sina medarbetare i konfliktsituationer. Vi utgår från en hermeneutisk ansats samt narrativ metod, analys och tolkning i vår kvalitativa studie. Enligt Hartman (2004) står den kvalitativa metoden för viljan att nå en förståelse för en människas livsvärld och hur denna individ ser på sig själv och sin omgivning. Eftersom vi vill ta del av enhetschefens upplevelse och dennes berättelse utgår vi ifrån den kvalitativa intervjun. Följande definition av den kvalitativa intervjun kommer från Kvale (1997 s. 18) ”*Den kvalitativa forskningsintervjun är en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening*”.

Enligt Patel och Davidsson (2003) betyder hermeneutik ungefär tolkningslära och genom språket kan vi förstå det mänskliga varandet. En grundbult i detta perspektiv är att det inte finns någon absolut sanning, varje individ bär på sin subjektiva upplevelse och sin sanning (Backman 1998). Det är denna upplevelse vi vill ta fasta på. Molander (2003) menar att hermeneutiken bidrar till att beskriva vissa företeelser men inte att förklara dem. Vidare menar författaren att en helhet inte kan förstås utan att se delarna och att delarna inte kan förstås utan att se helheten. Den hermeneutiska spiralen är i sammanhanget viktig och innebär att forskningsprocessen inte bara följer ett linjärt början till slut utan hela tiden förändras och återkommer. Patel & Davidson (2003) beskriver spiralen som att hela processen och alla delar i den är en helhet som växer och förändras hela tiden. Det finns ingen början och inget slut.

Vi började vid en punkt men med tiden och mer kunskap i ryggsäcken ändrades både syfte, frågeställningar och inriktning. Vår intention var från början mer inriktad på ledarskap och dess ledarstilar. Men efterhand intresserade vi oss mer för just kommunikation och konflikter i arbetsgrupper. Därefter trattade vi av och la fokus på kommunikationen i konfliktsituationer. I konfliktsituationen finns begreppen konflikt och konflikthantering. Detta ledde till vår studie om kommunikation enhetschef och medarbetare emellan där vi utgår från konfliktsituationen mellan medarbetarna.

Vår erfarenhet är att kommunikation är en grundpelare i konflikthantering och att konflikter är det som upptar chefens mesta tid samt att en chef, i sitt arbete, använder sig av olika samtalsmetoder i konflikthanteringen.

Vår förförståelse och hela vår person är viktig för studien och vi går in med en öppen och engagerad attityd. Under våren läser vi även en kurs om lärande möten i arbetslivet som ges på Högskolan Kristianstad. Den kursen, tillsammans med detta uppsatsskrivande, ger oss mycket lärorik kunskap om just konflikter, konflikthantering och ledarskap. Kvale (1997) menar att kritik som riktas mot den kvalitativa metoden är just bristen på objektivitet. Han menar då istället att subjektiviteten som förförståelse ger, är styrkan. I samtalet får vi ut en tolkning av meningsfulla relationer och det är erfarenheter och upplevelser som står bakom vår uppsats, vilket gjorde val av metod lättare.

”Förförståelsen, de tankar, intryck och känslor och den kunskap som forskaren har, är en tillgång och inte ett hinder för att tolka och förstå forskningssubjektet”. (Patel och Davidsson 2003 s. 30)

I metoden har vi även valt att utgå från ett narrativt perspektiv. Bell (2006) beskriver den narrativa metoden som en berättelse med struktur och tema. Hon menar att det narrativa perspektivet kan medföra vissa svårigheter för den med tidsbegränsning eller för den som är nybörjare men har man som student eller forskare bestämt sig för att använda denna metod ska man inte ändra sig för det. Vi visste från början att den narrativa metoden är relativt ny och en ganska tuff utmaning men vi antog den ändå. I mitten av 1980-talet växte berättelseforskningen fram mer och mer som ett forskningsområde och gränsen mellan det fiktiva och verkligheten började luckras upp (Johansson 2005). Med ett narrativt perspektiv menas att förstå människan och det sociala samspelet. En stor del handlar om mötet mellan människor och samtalet (Larsson m.fl. 2008). Ordet narrativ har sitt ursprung från latin och betyder att veta, att vara bekant med. Johansson (2005) menar att berättande inte bara handlar om att berätta en händelse utan också är en form av kunskap. Från det att vi är små barn lär vi oss att berätta och se vad andra människors berättelser står för och betyder. Redan då kan vi se det onda och det goda i historier. Genom dessa berättelser skapar vi oss vår tillvaro och på så sätt får berättandet en existentiell betydelse både socialt, kulturellt och psykologiskt.

Det finns två förhållningssätt man normalt sett utgår från i den narrativa studien. Antingen kan man utgå från berättelsen som ett verktyg och således analysera intervjuerna som berättelser eller så kan man se berättandet som en kunskapsform ur ett ontologiskt perspektiv där man vill förstå en individs identitet som psykologiska och sociala fenomen. Johansson (2005) menar att hon utgår från dels det vidare begreppet genom att se att varje individ är sin egen berättelse samtidigt som hon avgränsar sig till en sorts berättelse (livsberättelsen).

En livsberättelse förklarar Johansson som en berättelse om valda delar utav en människas liv. Det är för att finna kunskap om vissa händelser ur våra respondenters liv som vi använder oss av detta snävare förhållningssätt.

Johansson (2005) skriver även om den narrativa principen som innebär att varje erfarenhet blir meningsfull genom att den blir berättad för någon. Genom samtalet kan vi återskapa och på så sätt också bearbeta sådant som hänt och genom berättelserna letar vi oss fram i tillvaron och förstår både oss själva och människorna runt oss. Författaren menar även att den kvalitativa intervjun är en social konstruktion och med detta perspektiv vill vi skapa värdefulla berättelser som kan ge oss själva, våra respondenter och våra läsare ny kunskap och ny insikt om konflikter, konflikthantering och ledarskapet.

Författarnas ansvarsområden

Under hela perioden har vi arbetat tillsammans med alla delar i uppsatsen. Eftersom varje författare bör stå för vissa delar i uppsatsen har vi delat upp det så att Elin har ansvaret för abstract, tidigare forskning, teoretiska perspektiv, resultat och resultatdiskussion samt slutdiskussionen. Anne har ansvaret för bakgrund, syfte och frågeställningar, begreppsförklaringar samt metodavsnittet.

7.1.1 Litteratursökning

Vad gäller insamling av empiri så har vi dels sökt efter vetenskapliga artiklar via Högskolan Kristianstads databaser (Illumina, Psychinfo, Samsök) och dels tittat efter artiklar på biblioteket. När det gäller litteraturvalet har vi studerat forskares referenser och valt litteratur utifrån dessa samt själva besökt olika bibliotek i våra respektive kommuner och även beställt litteratur vi ansåg relevant från internet. Till största del har vi använt oss utav sekundärdata.

Det har varit svårt att finna forskning till grund för vår uppsats, vi har lagt ner mycket tid på att försöka finna vetenskapliga artiklar som handlar om ledarskapet och hanteringen av konflikter mellan medarbetarna. Det finns mycket forskning och annan litteratur om ledarskap och om konflikthantering men dessa två i relation till varandra är ovanligt. På internet fann vi en sida om arbetsplatskonflikter som professor Thomas Jordan från Göteborgs Universitet upprättat. Vi tog kontakt med honom i hopp om att finna mer information och Jordan gav oss ett par tips men meddelade även att det inte finns vidare forskning inom detta område ännu.

7.1.2 Urval

Vi kontaktade ändamålsenligt alla enhetschefer inom kommunal äldreomsorg i fyra mindre kommuner i Nordvästra Skåne. Det är ett icke - sannolikhetsurval eftersom vi inte var ute efter att få ett representativt resultat av studien, vi ville istället finna kunskap och förståelse om enhetschefers dialog med sina medarbetare (Hartman 2004).

Första kontakten togs genom e-post, där vi skickade ett informationsbrev (Bilaga 11.1) och det resulterade i att väldigt många var villiga att ställa upp. Detta var givetvis mycket roligt och vi bestämde oss för att göra tolv intervjuer vilket innebar att vi fick tacka nej till några av de som kunde ställa upp. Veckan efter vi skickat e-post så ringde vi upp dels de som redan angett sitt intresse och sedan fortsatte listan ner tills vi fått de tolv intervjuer som vi tänkt oss. Det visade sig att uppdelningen mellan kommunerna blev ganska jämn.

Tanken med studien var också att titta lite närmare på könsperspektivet, om upplevelserna ser annorlunda ut huruvida respondenten är kvinna eller man. Men eftersom vi utgick från de första tolv som tackade ja till att delta i vår studie så blev utfallet elva kvinnor och en man. Efter bortfallet blev det nio kvinnor och en man. Vi har därför flyttat vårt fokus ifrån genusperspektivet.

7.1.3 Bortfall

Under tidens gång blev tyvärr en respondent sjuk och ville avboka intervjun samt att en respondent ville boka intervjun längre fram vilket vi hade förståelse för men beslöt oss för att tacka nej då vi hade en given tidsram att följa. Detta resulterade i tio stycken intervjuer vilket vi anser vara tillräckligt eftersom den narrativa tolkningen och analysen gav oss möjlighet att arbeta mer intensivt med den nedtecknade intervjun.

7.1.4 Genomförande av intervjuer och intervjuguide

Vi bestämde oss för att använda en halvstrukturerad intervju, vilket innebar att våra frågor hade en hög grad av standardisering och en lägre grad av strukturering. Med hög standardisering menas att man vet vilka frågor som ska ställas, samt i vilken ordning de kommer. Lägre grad av strukturering innebär att respondenten ges möjlighet att tänka efter och svara mer uttömmande (Patel & Davidson 2003). Att genomföra intervjuer på detta sätt gav oss mer flexibilitet till följdfrågor. Som en hjälp skrev vi ned våra intervjufrågor i en intervjuguide (Bilaga 11.3) som användes vid samtliga intervjuer.

Vi delade upp oss så att en tog huvudansvaret för själva intervjun och dialogen medan den andre antecknade utifall att bandinspelningen skulle krångla samt för att vara ett stöd till den som höll i intervjun. Under fem av intervjuerna var så fallet men de fem andra intervjuerna fanns förhinder hos en av oss och den ena fick således genomföra intervjuerna själv med hjälp av bandspelaren.

Bandspelaren använde vi för att dels kunna bevara vårt intervjumaterial så vi kunde återkomma till det om det skulle behövas och lättare genomföra tolkningen och dels för att kunna genomföra en mer spontan intervju. Vi planerade att intervjuerna kunde ta allt mellan trettio minuter till en timme och träffade alla enhetschefer på deras arbetsplatser för att kunna underlätta för dem. Intervjuerna tog olika lång tid beroende på vem vi träffade. Den kortaste varade ungefär trettio minuter och den längsta ungefär en timme och en kvart.

Den första intervjun var en så kallad pilotundersökning. Det innebar att vi genomförde vår tilltänkta intervju med en enhetschef som ingick i den egentliga undersökningsgruppen. Under intervjuens gång såg vi att en fråga måste kortas ner men inte omformuleras och det kunde ske så pass lätt och obemärkt att vi beslöt oss för att denna respondent skulle fortsätta vara en av undersökningsgruppen i studien. En av följdfrågorna ansåg vi även vara så pass relevant att vi skrev ner den till en egen fråga.

Väl på arbetsplatsen började vi med att presentera oss, tacka för att de tog sig tid och berättade om vad vi hade för ärende dit. Vi var noga med att tala om syftet och att deras intervju skulle formas om till en berättelse enligt narrativ ansats. De fick sedan en medgivandeblankett (Bilaga 11.2) som beskrev att deltagandet var frivilligt, hur intervjun skulle ske, att vi skulle banta samtalen och att deras material behandlas konfidentiellt. Efter de läst igenom blanketten pratade vi lite kring det och de skrev under. Intervjuguiden (bilaga 11.3) som vi utgick från innehöll mestadels öppna frågor med ord som *berätta, reflektera och fundera kring* för att respondenterna skulle få en möjlighet att beskriva upplevelser som de relaterade till frågorna. Till vår hjälp hade vi även nedtecknat följdfrågor som hjälp på vägen. Vissa respondenter svarade på följdfrågorna i deras berättelser och andra av dessa följdfrågor frågade vi om. När intervjun var slut frågade vi om de hade något mer de ville tillägga och i flera fall hade de något mer som de ville avsluta med. Det handlade om allt ifrån förklaringar till vissa saker de nämnt till råd som vi kunde ha nytta av. Vi frågade även om vi fick lov att höra av oss igen om det skulle behövas någon komplettering och samtliga sa ja. Vi tackade sedan för att tiden vi tagit och frågade om de ville ha ett exemplar av uppsatsen när den blivit godkänd. Samtliga respondenter tackade ja även här.

7.1.5 Datainsamlingsmetod

Under intervjuerna använde vi oss utav frågeformulär i en intervjuguide (Bilaga 11.3). Eftersom vi hade tillgång till en lånad bandspelare använde vi oss av den för att göra löpande analyser. Under intervjun satt en av oss även och antecknade. När en intervju hade fullbordats transkriberade en av oss den för att sedan lämna över den nedskrivna intervjun till den andre som, i enlighet med den narrativa metoden, skapade en berättelse av den. Vi gjorde på detta sätt för att båda skulle få ta lika stor del av arbetet samt för att vi anser att det är lätt att fastna i vissa tankegångar annars.

7.1.6 Analysmetod

Johansson (2005) menar att det i det narrativa perspektivet ligger flera olika teoretiska traditioner varav en är hermeneutiken. Det finns inte en enda narrativ teori och analys utan flera olika vilket kan göra det svårare att arbeta med narrativ metod. Vi gav oss in i detta med tankarna på att det kunde bli svårt samtidigt som det ger en stor rörelsefrihet.

”Det handlar om att systematiskt tolka andra människors tolkningar av sig själva och sin sociala värld”. (Johansson 2005) Vi använde oss av en analys (Mishler) som förekom ofta i Johanssons bok (2005). Denna analys gav ett fokus på återskapande av upplevelser och berättelser i sociala, kulturella och psykologiska sammanhang. Med analys menar Johansson att man delar upp materialet i olika stycken och sen tittar närmre på relationen mellan dem. En berättelse kan nämligen endast förstås om man sätter ihop delarna till en helhet och det är vad vi gör genom att tematisera. Vi tittade efter det som förenade begreppen och kategoriserade ihop dessa under fyra stycken nyckelord med fyra olika färger; *kommunikation, konflikt, konflikthantering och ledarskap.*

Efter detta tog vi ett papper för varje respondent där vi delade papperet i fyra staplar efter varje nyckelord. Under dessa begrepp skrev vi ned de ord som framkom i kategoriseringen och därefter såg vi sammanhang och att vissa begrepp förekom oftare än andra. Detta använde vi sedan oss av i resultatdiskussionen. Vi tittade inte bara efter det som framkom tydligt och gemensamt utan vi letade också efter det som var unikt för varje berättelse. Detta använde vi också oss av i resultatdiskussionen. Slutsatsen av analysen blir att en ny berättelse skapas igenom dessa teman och annat som framkom av intervjuerna. Vi blir berättelseskapare (Larsson m.fl. 2008). Tolkning och analys i den narrativa metoden handlar också om att följa de teoretiska perspektiven efterhand i studien, vilket vi hela tiden strävat efter.

7.2 Etiska överväganden

Under denna rubrik vill vi beskriva hur vi resonerat kring de olika etiska dilemman som uppkommer i varje uppsatsskrivande och de som vi upplevde under vår studie. Det handlar om intervjuerna, det skrivna ordet, mötet med våra respondenter och tillförlitligheten på vår uppsats.

Förförståelse

Hartman (2004) menar att det måste finnas en tidigare kunskap om ett ämne för att kunna tolka i det. Vi vet att vår tidigare kunskap ger oss viss förförståelse men det är också den kunskapen som väckte intresset till uppsatsen. Trots denna kunskap ville vi få fram något djupare, en ny kunskap för vår del och det tycker vi att vi lyckats med. Vi är medvetna om kritiken mot subjektivitet i denna roll, men som Kvale (1997), Johansson (2005) m.fl. menar så är det en styrka att ha viss kunskap så länge som man håller sig ödmjuk och hela tiden reflekterat kring vad det innebär och hur man ändå kan försöka hålla en neutralitet i både skrivandet, upptäckandet och mötet.

Känsligt ämne

Konflikt och konflikthantering på arbetsplatsen är för många ett känsligt ämne. Som chef och ledare är man inte bara en måltavla för vissa konflikter utan har även huvudansvaret för att arbetsmiljön ska vara tillfredsställande. Vår uppfattning är att det ibland är svårt att som chef ta tag i vissa konflikter, speciellt om de funnits där en längre tid och infekterat mycket.

Vi gick ut med en klar och tydlig definition på vad vi menar med konflikt, men på många arbetsplatser har konflikten gått från denna motsättning till mobbning, kränkande särbehandling, trakasserier eller rent av fysiskt våld. Detta var inte vår intention att undersöka men självklart kom det upp sådana berättelser under vissa intervjuer för det är något som för våra respondenter är påtagligt och kanske precis nu aktuellt. Även om en konflikt inte utmynnar i trakasserier kan det vara jobbigt att prata om, den kan skapa tårar och ilska, rädsla och ensamhet. Vi är medvetna om detta och har strävat mot så klara och tydliga frågor som möjligt, gått ut öppna och ödmjuka för vad som kunde uppkomma och det har fungerat mycket bra. Vissa av våra respondenter har mycket svåra konflikter i bagaget med känslor som ännu inte kanske läkt helt. Men de har alla varit mycket öppna och ärliga om det och vi är tacksamma för all kunskap de delat med sig av. Vissa frågor kunde vara svåra att prata om, det vi fann viktigt var att vi lät det bli tyst, att tystnaden verkligen gav tillfälle till reflektion och eftertanke och att respondenten sedan fortsatte sin berättelse. Det handlade inte om tystnad som ett avslut på en fråga utan en tillfällig tystnad av talet (Johansson 2005).

Vi har varit mycket noga med att inte inkludera berättelser som dels inte hör till syftet och dels inte de som är mycket känsliga och kan väcka starka känslor att läsa om. I vissa av våra intervjuer sades mycket viktiga saker som hade varit relevanta att skriva om men av hänsyn mot våra respondenter vill vi inte ta med dessa berättelser.

Skrivandefasen

Vi har varit mycket noga med att referera på rätt sätt, att i största möjliga mån leta upp originalkällor som det hänvisats till i annan litteratur och att hela tiden titta efter vad för slags litteratur vi stödjer oss på. Skrivandefasen har varit mycket intressant. Vi har hela tiden arbetat för att inte ta med något i varje respondents berättelse som kan uppfattas på fel sätt eller något som kan identifiera våra respondenter. Vi har också strävat efter att uttrycka oss på ett korrekt sätt och att hela uppsatsen är sammanhängande samt följer syftet och en röd tråd.

Konfidentialiteten

För att värna om respondenten och dess berättelse är det viktigt att diskutera anonymitet och konfidentialitet innan intervjun sätter igång. Någon anonymitet kan vi inte garantera eftersom vi använder varje respondents berättelse i vår uppsats. Med konfidentialitet menas att intervjupersonen inte kan bli identifierad (Kvale 1997). När vi mötte våra respondenter var vi noga med att berätta vad vi menar med konfidentialitet. Det innebär att vi verkligen har jobbat för att ingen respondent ska kunna bli identifierad eller på något annat sätt igenkänd. Eftersom kommunerna är relativt små här i Nordvästra Skåne riktade vi in oss på fyra olika kommuner som var ungefär lika stora och fördelningen mellan kommunerna blev ganska jämn vilket innebär att vi har två till tre respondenter från varje kommun. Vi har uttryckligen beskrivit att vi inte kommer skriva ut kön, ålder eller kommun. Det innebär att vi inte kunde sätta fingerade namn på våra respondenter eftersom en av dessa är man och det är för studien inte relevant att veta vilken berättare som är man eller kvinna eftersom vi fokuserar på berättelser och upplevelser.

Vårt ämne är, som tidigare nämnt, väldigt känsligt för många. Det kan vara svårt att prata om men om vi som studenter menar att vi garanterar konfidentialitet kan respondenterna känna sig trygga i det och då utförligt svara på frågorna i intervjun, därmed är det ännu viktigare att verkligen hålla den konfidentialitet som utlovas (Larsson m.fl. 2008). Vi upplevde det som att vissa av våra respondenter kände sig trygga i detta och berättade ibland kanske mer än vad de hade tänkt. Här ligger också att vi inte tagit med för mycket eller avslöjande delar av deras utsagor i resultatet och resultatdiskussionen.

Informerat samtycke

Bell (2006) och Kvale (1997) menar att det viktigaste i mötet med respondenten är att klart och tydligt vara överens om hur studien kommer att användas och hur den kommer att publiceras. När vi läst litteraturen förstod vi att ett skriftligt samtycke (Bilaga 11.2) inte är nödvändigt men en trygghet för både respondent och student. I vårt informationsbrev (Bilaga 11.1) informerade vi om syftet med studien och att vi skulle använda bandinspelning. Vi skrev även att vi skulle höra av oss veckan därpå. Detta gav våra tilltänkta respondenter en möjlighet att fundera kring deras medverkan och vad det kunde innebära för dem. När vi sedan ringde upp dem så informerade vi återigen vad vi ville med studien och hur detta skulle gå till väga, att vi samt handledare kunde ha tillgång till inspelningarna, att de är väl förvarade under hela perioden och att dessa förstörs efter godkänd examination. Väl vid mötet pratade vi återigen om det och sedan fick de i lugn och ro läsa igenom medgivandeblanketten och möjlighet att fråga om det var något de undrade över innan de skrev under och intervjun kunde börja.

Transkriptionen

Johansson (2005) menar att transkriptionen i en narrativ analys i sig är en process. Författaren påpekar att det icke-verbala språket är viktigt för att tolka en berättelse och att läsbarheten och budskapet kan ändras vid en transkription. Men det är även viktigt att inse att en sådan djup transkription kan bli förvirrande, svårförståelig och alldeles för bred.

Vidare påpekar Johansson att det finns olika sätt att transkribera och att analysera, men att varje val bör redovisas. Det hade varit mycket intressant att till exempel videofilma våra intervjuer och på så sätt få med hela deras uttryck i berättelserna men vår intention var att få varje respondents berättelse och upplevelse och inte att lägga fokus på beteenden eller att återge individers karaktärer.

Reliabilitet

Med reliabilitet menar Hartman (2004) pålitlighet, att jag eller någon annan ska kunna göra samma observation upprepade gånger och få samma resultat. I narrativ analys är svårt att mäta pålitlighet. Vi kan åka ut till samma respondenter och ställa samma frågor men beroende på tillfälle, respondentens känslöstämning och vår egen situation kommer berättelserna att ha ett annat innehåll och ett annat fokus (Larsson m.fl. 2008).

Validitet

Validitet handlar om hur hållbar och försvarbar uppsatsen är. Att vi har fått fram vad vi menade få fram (Kvale 1997). För att försöka uppnå en god validitet har vi dels transkriberat alla intervjuer ord för ord och dels skrivit berättelser utifrån syfte och valda teman.

Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv ska dessa berättelser inte tolkas som en absolut sanning. Det handlar inte om exakta redogörelser för vad som har hänt. Det handlar istället om att samma händelse kan berättas på olika sätt beroende på vem som berättar den och från vilket perspektiv en händelse berättas. Det handlar om narrativa sanningar (Johansson 2005).

För att få fram de narrativa sanningarna har vi arbetat för mångsidiga och innehållsrika berättelser genom att skapa berättelser som i största möjliga mån ger en tät beskrivning. Larsson m.fl (2008) menar även att det inte finns några accepterade riktlinjer för att validera en narrativ analys men även om den narrativa uppsatsen är svår att validera så finns några kriterier för att pröva giltligheten. Dessa handlar om kvalitet, ny insikt hos läsaren, studiens helhetsbild, respondentens mening samt hur väl studien kan komma till användning av andra (Johansson 2005).

Vi har hela tiden reflekterat kring vilken hållbarhet analysen har. Eftersom vi strävat efter den röda tråden, att syftet har fått leda uppsatsen, använt till största del originalkällor, letat efter forskning som vi kan stödja studien på och återkopplat till våra teoretiska utgångspunkter i analysen så anser vi oss verkligen gjort vårt bästa för att denna uppsats ska hålla en god kvalitet och att andra ska finna kunskap utifrån studien. Det vi inte har kunnat tillgodosett under tillförlitligheten är att respondenterna inte fått en möjlighet att titta igenom de färdiga berättelserna innan tolkning och analys. Detta för att vi dels har haft en given tidsram att arbeta inom och dels för att vi kände att våra möten var öppna, ärliga och att vi inte tagit med något som vi uppfattar för känsligt eller igenkännande på något sätt.

Generaliserbarhet

Eftersom vi i vår studie har fokuserat på respondenternas upplevelse av valda händelser är det omöjligt att generalisera undersökningen. Varje berättelse är unik och även om en enhetschef i någon annan kommun skulle ha varit med om en liknande händelse så har denna förmodligen inte upplevt det med samma känslor, samma värderingar och samma tankar.

8. Resultat och resultatdiskussion

8.1 Resultat

Nedan presenterar vi de berättelser som vi utformat efter transkriberingen av intervjuerna. Det är varje respondents intervju i berättelseform. Efter varje berättelse följer en kort kommentar om vår upplevelse av mötet.

Respondent nummer ett – berättelse

Jag har arbetat på denna arbetsplats i några år nu. Har över 50 anställda och jobbar mycket nära med dem, leder och motiverar. Jag har tre personal som hjälper mig med de administrativa sakerna, utan dem hade jag inte haft den tiden till ledarskapet som jag arbetar mycket med, likaså utvecklingen av de områden som jag är ansvarig för. I denna kommunen är vi väldigt nära det som händer, vi vet vilka beslut som ska fattas och vi får vara delaktiga i det. Jag känner att det är ett öppet klimat och att jag har ett nära klimat till den högre ledningen. Man har ett stöd i ledningen och kan få hjälp när som helst. Jag tycker om att jobba med visioner och långsiktighet, som gör att jag får med mig folk på ett bättre sätt. Att få prata om det jag tänker. Jag kan vara rätt så frånvarande fysiskt när det är mycket möten och så, däremot är jag ganska tydlig. Personalen vet vad jag tänker och de vet oftast innan vad jag ska säga när det händer någonting. Jag har ett lyssnande sätt att arbeta på. Det är viktigt att tro på vad man säger, det är okej att svära och säga saker om en annan, det är okej med mig här inne. Jag lägger inga värderingar i det, man måste få säga det som har gjort att man känner ilska. Jag tror att jag har en känsla för helhet då jag märker av en motsättning innan det blivit något av den. Får jag en känsla att det varit ett dygn med mycket jobbigt då går jag dit, checkar av läget lite och känner av stämningen. Jag upplever inte att vi har så mycket konflikter i personalgrupperna. Begreppet konflikt använder jag mig inte så mycket av utan missförstånd och okunskap är nog de ord jag använder mig av. Jag tror det handlar om att man är irriterade på varandra eller att man inte fått till sig information, bakgrund till något och då laddas det upp något som egentligen inte är en konflikt. Jag tar tag i konflikter själv det är inget konstigt, det är om det hade varit en stor grupp där många tillsammans är upproriska, då kan man ha med sig någon annan.

Den senaste konflikten är vi mitt inne i. I det första skedet när det är så explosivt, så lyssnar jag rätt så mycket. Det är alltid två sidor av myntet och då är det viktigt att var och en får tillfälle till att säga vad de tycker och att bli lyssnad på det. Jag går inte in i något eller säger inte något ledande. När jag har lyssnat på dem var och en för sig vet de att vi kommer sitta tillsammans för att de ska få berätta historien igen, men då ska den andra få höra den.

Var och en får berätta och får ha sin egen upplevelse ifred. Man måste få bli färdig. Konflikten är redan över enligt dem, men det vet jag att den inte är. Jag vet att vi måste jobba med den färdigt. De säger att de har glömt det, men jag säger att det har de inte.

Den senaste tiden har jag omorganiserat min nattpersonal. Förändringsarbete är det som kan skapa svårlösta konflikter. Det har varit svårt att göra denna förändringen, nattpersonalen som jobbar har varit förbannade och gått till personangrepp på mig för att de inte har kunnat behärska sin ilska. Då gäller det att låta dem säga det. Här har min chef varit med, och facket. På dessa möten var jag stolt över att jag inte sa emot, utan jag accepterade det de sa till mig och tar inte åt mig. Sitta och lyssna och nicka, höra vad de har att säga och förstå att de måste få ut det. Sen får jag ta hand om det efteråt. Är nog rätt spontan annars, skulle kunna säga vad jag tycker vid ett sådant tillfälle men det har jag inte gjort. Det är svårt att gå in i en grupp som har varit ostörd länge där ingen har pockat på några förändringar innan. Jag tror inte det blir färdigt förrän man har bestämt sig för att sluta här. Så tufft är det. Det är ett ständigt arbete med dessa konflikter, arbete med en välfungerande dialog. Mycket träffar och ständiga diskussioner. Från det att de är förbannade och sen vänder det och man bestämmer att nu kör vi detta ett tag. Och sen hetsar man upp sig för annat. Det går upp och ner hela tiden och det är en lång, lång process. Man kan inte komma med förändringar över en natt och tro att man ska få med sig folk. Det är mina visioner och mitt framtidstänk. De måste få fundera och tänka, ha information. Informera, informera, informera. De måste få veta varför jag tänker som jag gör, vad vi kommer fram till och vad målet är. Det finns en röd tråd i allt jag gör, alla detaljer och små rutiner, vad syftet är med det. De ska vara med på det. Man får vara lite ödmjuk och lyssna på vad de har att säga. Inte tro att allt jag vet är det bästa. Jag säger det, att jag inte vet allt och det måste man ta hänsyn till. Jag har fått slita med att bli ödmjuk och se att det inte alltid är jag men ibland kryper det igenom och då gäller att reflektera över det. Jag arbetar med det när jag känner att det hetsar på, då får jag tänka att nu så, nu är det den där bråttom igen och då får jag ta det lugnt och andas. Ibland får jag använda en kollega eller min chef när jag vill vräka ur mig saker bara för att få lämna det någonstans. Det är det jag behöver ibland och då gäller det att inte göra det med fel person utan att ta det på ett ställe där det bara tas omhand. Man kan inte vara nöjd med allt man gör. Jag har vid något tillfälle hamnat i något som jag inte visste var en konflikt, om vi nu använder det ordet, men som jag i efterhand förstod att det är något som inte stämmer mellan dessa två. Där tvingade jag den ena att berätta om vad som hade hänt. Jag slet för att dra ut om varför hon satt där och surade. Det blev inte bra för de var inte färdiga till att ta det då. Det var inte heller därför de var hos mig, det var ett annat ärende. Det har blivit bra efter men jag skulle inte ha gjort så. Man kan inte tvinga någon att öppna upp sig. Det blev en jätteapparat av något som egentligen inte var något.

I samtalet använder jag mig av systematiska möten. Det använder man när man jobbar med människor. Man lyssnar, ställer frågor och får en berättelse från en person. Man kollar vad det finns för mönster. Att arbeta i den systematiska metoden är något jag tänker mycket på när jag har en sittning med någon. Alla måste få berätta sin berättelse, det är viktigt. Jag som person, och som min personal skulle beskriva mig är att jag är impulsiv, spontan och säger saker ibland innan jag tänker. Jag ändrar mig då och då men jag är rättvis och har humor. Humor är viktigt. Det tror jag att de säger om mig. Det visar sig när vi sitter och diskuterar saker, att vara spontan kan man inte vara när man ska lösa något som är jobbigt.

Då gäller det att backa bak. Även om jag hade velat gå in och bryta eller tillrättavisa och tala om vad jag hade velat. Det vill jag egentligen, det är en drivkraft. Men det kan jag inte då, istället får jag neutralisera mig. När jag sitter med det så förhåller jag mig otroligt professionellt. Inte koppla på några känslor, det hade aldrig gått. Det hade ätit upp mig tror jag. För det finns folk som lider, verkligen, av bagateller i mina öron. Jag gråter nog gärna om någon gråter, men inte när jag sitter i det. Sen efteråt kan jag gå in i det mer känslomässigt. Jag älskar mitt jobb, mitt ledarskapsuppdrag. Jag är inte här för en massa papper, jag är här för ledarskapet.

Respondent nummer två - berättelse

Jag har samma utbildning som Er, fast det hette inte socionom då. Jag läste social omsorg i tre år och här har jag arbetat i fem år. Jag gör alltifrån personal, boende och anhöriga till kommunövergripande arbete. Man ska vara väldigt kunnig i allt - det är svårt att precisera. Sen är det dokumentation när det gäller personal och arbetsmiljö, planera och organisera verksamheten och utveckla den. Ska helst vara delaktig i personalgrupperna också i mån den tid man har. Det är otroligt mycket och tiden räcker inte till, absolut inte. Jag har över femtio personal och sen alla timvikarier. Som hjälp har jag fått en samordnare som jobbar här 40 %, så det är någon timme i veckan.

Idag fick jag min senaste konflikt och det handlar om makt och avundsjuka. Vi har pratat om det och nästa steg blir att samla alla berörda. Denna situation tolkar jag som en kränkande särbehandling som har pågått en längre tid därför kommer jag ta in personalenheten. Det kan vara bra att det inte kommer från chefen. Konflikten handlar om en kvinna som blivit kränkt av en kollega men detta är egentligen inget nytt, det har varit vid flera tillfällen och när vi sitter i möten säger de att allt är bra. Det är sällan bra när alla säger att det är bra, men det är väldigt svårt att ta på det. Speciellt när man inte vågar säga något i gruppen och gruppen är svår, för att det verkar som att den här har så mycket makt.

Men det tar ju slut nu och här kommer makten in för jag vill ha ett slut på detta. Det blir ett resultat och där har man makt som chef. Så det blir omplacering för en av dem vilket det förbättrar hela situationen. Men man måste ha något att ta på, man kan inte bara säga att du är inte trevlig. Då måste någon våga göra det skriftligt. Det jag har misslyckats med är ju att få alla att våga säga vad de kommit fram till. Nu har jag handledning i gruppen men det hjälper ju inte, det hjälper inte riktigt ändå. Det finns inga grupper där allt är bra, alltså det finns inte. Det finns alltid olika åsikter men det viktiga är ju att kunna prata och diskutera sina åsikter och ändå samlas och säga att nu kör vi på detta. Genom att lyssna på båda och låta parter komma till tals kan jag bidra med en vinnar-vinnar situation. Att se att de kan lösa detta och att de kommer fram till resultat. Tycker jag inte att det verkar bra så lägger jag in min åsikt i det. Men jag försöker alltid att båda parter får säga sitt. Jag kan inte ta en i taget, utan alla är samlade. Oftast är det så att en kommer först och säger att nu är det så här men då menar jag att de ska prata med varandra i första hand och går det inte att lösa så kom till mig. Då vill jag ha det skriftligt för det man säger ska man stå för. Det ska vara rätt. Sen får man se hur allvarlig den här situationen är och hur den ser ut. Jag är nöjd med konfliktsituationer när de löser det själv. Då är man vuxen i sin roll på något vis.

Det var jättemycket konflikter när jag började här men sen har det blivit bättre. Jag tänkte mycket på vad den andra chefen hade gjort egentligen, att man hade sopat så mycket under mattan. Konflikterna har minskat för att man strukturerar upp så att folk vill jobba. Och jag tar itu med problemen direkt, accepterar ingen dagismentalitet. Jag gör inte det, det är vuxna människor som jobbar här. Det har också blivit bättre organiserat och man blir sedd samt att man får bort de informella ledarna. De informella ledarna får man bort genom möten. Där har vi diskuterat hur du upplever det och hur du ser på det. Det är väldigt mycket jobb med människor och att få det till att fungera bra. Sen gäller det att fånga upp de som är duktiga och lyfta, att lyfta människor är det viktigaste - att de får ta ansvar och känna att de är värda. För de är jätteviktiga.

Men det är klart att när jag kom hit var det såklart jättejobbigt trots att jag är rätt så lugn och frågade personalenheten hur man skulle agera. Man fick ju sköta det själv. Jag är självgående och har en kollega som jag pratar med men jag kan inte påstå att jag haft något stöd i min chef, det har jag aldrig haft. Det är viktigt att vara ödmjuk och att inte visa för mycket makt för det hjälper inte. Jag har ju makten i min roll så jag behöver inte visa att jag har makt. Jag behöver inte gå över dem utan är ödmjuk och pratar på ett vanligt sätt. Jag vill att de berättar om hur de upplever saker och hur de känner för då har jag koll på gruppen. Jag får även vara en observatör. Någon kan säga något och då ser man hur en annan lyfter på ögonbrynen - jaha säger hon så nu. Man kan riktigt se vad de menar fast de inte säger något men ändå menar dem det.

Det är fantastiskt roligt att vara med och oerhört lärorikt och på något sätt blir man alltid berörd. Men man måste vara professionell. Det är jättetufft att man som chef kan sitta och agera och styra så mycket i en annans liv. Jag är alltså inte rädd för konflikter men jag tycker inte att det är jättekul heller för det tar sån tid. Men jag är absolut inte rädd och de konflikter som har varit har bara varit positiva. Sen tycker jag att det är lite spännande att få se hur de reagerar, förändras och lyfts. I samtalen tänker jag på att inte gå på för hårt och att inte kränka någon. Att de själva ska komma med svaret och sen får man se om jag accepterar det. Ibland säger jag att det här accepterar jag inte, ibland får man gå in och säga att nu får det vara bra. Det är viktigt att inte försöka finna syndabocken. Syndabocken är absolut något jag inte vill ha och personalen får inte heller hitta en syndabock, det var jag ute efter rätt så tidigt för vi försöker att lösa konflikter. Oftast är det två i allting, två parter. Man kan inte döma en och rosa en eftersom då blir det katastrof i verksamheten. Du måste vara väldigt diplomatisk och behandla alla lika. Sen är det klart att man har bättre kontakt med vissa men det gäller att se alla och alla ska bli bekräftade. Det är samma som att alla i personalen måste bekräfta de boende så måste jag bekräfta personalen. Arbetsmiljön är jätteviktig eftersom vi är här så pass mycket. Det är ett gediget arbete.

Respondent nummer tre - berättelse

Arbetet som enhetschef handlar i stora drag mycket om möten. Allt från planeringsmöten till organisatoriska möten och en del administrativa arbeten - det upptar en stor del av min tid. Nu har jag haft en assistent som har hjälpt mig en del. Känslan har varit att det är ett otroligt högt tempo. Jag kan komma till jobbet och om någon frågar vad jag gjort idag så är det hur mycket som helst för det går inte att specificera det eftersom det är lite här och lite där. Det är som en brandkårsutryckning. Det är så otroligt mycket och man har ju också personalen som man ska ta hand om. Det kan uppstå problem som kan vara privata och så kan det ju vara problem mellan personalen också. Alltså konflikthantering kan vara många olika delar. En konflikt för mig är något som har gått snett, något som man ser som ett problem och man är så oense att man inte klarar av att hantera det sinsemellan. Då är det en konflikt. När man inte kan lösa det utan får ta in någon utifrån eller då man bara går ifrån och säger nu skiter jag i detta, du får ha det som du har det. Den största konflikten är när jag inte kan ta i den till exempel om en i personalen kommer till mig och säger att jag har bråk med den och den och det handlar om det och det. Då bollar jag och säger att du måste ta detta själv med personen och säga vad du tycker, tänker och känner. På något vis så måste man stå för det man säger när man kommer med det till mig. Vill inte denne person att jag ska ta tag i det och jag inte får berätta det för den andra personen då är det information som jag inte har någon nytta av och inte du heller. Får jag bara mandat och får jobba med konflikten.

Vad jag kan bli frustrerad över är att man kommer till mig men man vill inte stå för vad man har sagt. Oftast så rinner dessa konflikter ut i sanden tills det är dags för nästa konflikt och där hade jag önskat att man kunde ge mig de mandatet första gången men då är det inget att göra. Då får man vänta tills nästa konflikt kommer och prova igen för oftast kommer man till en punkt där man måste ta tag i det. Då är det bättre att ta det i från första början. I en sådan konflikt kan det hända att en i personalen tonar ner konflikten men då får jag lyfta upp henne och säga att så sa du inte till mig. Det är viktigt med ärlighet för är man inte ärlig i diskussionen så är det mycket svårt att lösa konflikten.

Har man kommit så långt att man inte kan lösa det inbördes då tror jag att jag kan bidra med rätt så mycket. Det är viktigt för mig att vara neutral om det inte är helt toliga saker som den andra har gjort. På något sätt försöka medla och att inte ta någons parti. Det är väldigt viktigt. Att få människor till att förstå att det handlar om att samarbeta sinsemellan och det kan handla om att bemöta varandra på ett bra vis på en bra nivå. För oftast blir det att man tar upp personliga egenskaper och jag tycker att man ska hålla det på en vettig nivå, då kan jag som tredje part fungera som en katalysator kan man säga. En termostat där man försöker få dessa två till att resonera. Jag är inte rädd för att ta hjälp utifrån om det skulle behövas men jag har aldrig behövt göra det. Har jag väl blivit inbjuden och jag har möjlighet att ta tag i det så är det ingen konflikt som jag inte varit nöjd med. Jag hade ett rätt så stort personalmöte, där det under mötets gång blev väldigt höga ordväxlingar mellan två personer, eller tre var inblandade, varav två rusar ut ur lokalen gråtandes men då tog jag inte situationen just då utan jag lät det hända. Jag lät det ske för att på något sätt kan det vara bra att rensa luften också. Men eftersom två personer lämnade lokalen blev det inte utrett på något vis så då tog jag de tre personerna sedan och satte mig ner och pratade med dem och det blev ganska bra faktiskt. Tillsammans gick vi igenom vissa regler som de tillsammans fick komma fram till. Man blev inte mer vänner med varandra men man accepterade varandra. För det är ju viktigt, och ju större personalgrupp man har ju svårare är det för alla kan ju inte älska varandra.

För att förklara situationer använder jag mig av systemteori, att du är här men vi befinner oss i ett större sammanhang och för att få saker och ting till att fungera i det stora sammanhanget då måste ni fungera i det lilla sammanhanget. Det försöker jag få dem att förstå. Det går alltså inte att ni två går här och surar för det påverkar hela systemet. Men ska man lösa en konflikt så är det viktigt att man måste vara ärlig och säga vad man tycker, på ett nyanserat sätt. Återigen är det viktigt att som tredje part hålla det på rätt nivå.

Ingen ska känna sig påhoppad och ingen ska få känna att man inte har fått sagt det man vill säga. Ingen ska gå därifrån och inte kunnat få förmedla den känsla som man haft för den känsla du har äger du själv. Sedan vad den andra eller tredje personen tycker är ju ointressant för den känslan har du. Då får man acceptera det och jag måste vara neutral. Jag kan inte ta någons parti även om jag i stunden kan hålla med någon om det och med den andra om det men jag vill att när de går ut så ska de inte känna att chefen höll med henne eller med honom. Det vill jag absolut inte för då blir det svårare i nästa konflikt och det blir svårare att få personalen att känna förtroende. För det samtalet mellan mig och de två andra sprider sig till de andra i gruppen och oftast vet man vad som hände och vad som sades på mötet. Det får man också tänka på.

Ett bra bemötande är A och O. Jag måste föregå med ett bra exempel. På alla sätt, det jag brinner för och vad jag försöker meddela ut i gruppen, har betydelse. Hur man ser på människor är jätteviktigt. Det låter kaxigt, men jag kan inte ta någon situation där jag liksom på något sätt inte har blivit nöjd i alla fall, när jag gått ifrån. Men det viktiga är ju inte min nöjdhet utan det är de två som har haft konflikt med varandra, att de blir nöjda. Känslan av att de har fått ut något av det.

Respondent nummer fyra - berättelse

Det jag lägger min mesta tid på är personalen för att de ska kunna göra ett bra arbete för våra brukare som är prioritet nummer ett. Första uppgiften är att de mår bra, trivs och känner att de har den kompetens och de verktyg som de behöver och sen har jag ekonomiansvaret. Det är en mycket utvecklande kommun där vi samarbetar mycket och utbildar. Det är så vi jobbar. Jag har ett flertal olika verksamheter med olika personalgrupper med olika arbetsinriktningar. Så när det ena funkar bra så ser man att det dalar någon annanstans och då får man fånga upp det. Jag går inte gärna in i konflikterna eftersom jag tycker att de ska försöka själva först. När det inte funkar då går jag in för att skapa tillfällen att lösa det och lyfta upp det på bordet. Jag är inte en chef, jag är en ledare. Med ett stort hjärta, kanske lite för stort ibland men jag är rätt så duktig på att känna av och jag ser när det är något som jag inte klarar av själv. Jag har inte behövt ta hjälp utifrån än men är inte främmande för det om jag skulle behöva det. Då får man koppla in företagshälsovården.

Jag är rätt så mycket en känslomänniska. Jag märker av stämningarna som när det börjar tjafsas om smågrejor på arbetsplatsträffarna. Om galgar eller annat smått fjuttigt, då vet jag att det oftast är något annat som ligger bakom. Då tar jag in dem på temadagar och de är så vana vid mig så de vet att det kommer fram. Har ju jobbat här i mer än tre år nu. Jag tar det när jag märker att nu börjar det falla. Konflikter kan vara allt från små skitbagateller till stora saker. En konflikt vi hade handlade om en informell ledare som gick mot strömmen.

Jag märkte detta och tog in dem på temadag. Temadagarna brukar lossa på det för då tar vi bort allt annat och jobbar bara med detta. Man vågade prata till varandra om detta och det löste sig. Jag upplever att när det är allvar så tas jag på allvar. Man följer det som vi är överens om och jag är tydlig när det behövs. Jag är ingen som springer och är tydlig hela tiden eller ska visa att det är jag som är chef. Det vill man inte för man vet vart gränsen går. I samtalet använder jag mig av spegling eftersom det är så individuellt vem jag har framför mig. Om jag förbereder mig mycket så blir det ändå inte så. Känslomässigt berörd blir man mer eller mindre varje gång, det beror på vad det handlar om. Någon gång men det är sällan som det har med jobbet att göra så finns oförmågan att kunna kombinera fritiden och arbetet när man inte pallar med det. Då behöver denne kanske se annat och se att gräset inte är grönare på andra sidan, så vi har bytt arbetsplats i ett halvår och det har gått bra. Jag tror mycket på omväxling, det är inte bra att vara på samma ställe i femton år, alla behöver att utvecklas. Det är svårt med vissa och ofta är det de som skulle behöva omväxling.

Respondent nummer fem - berättelse

Jag har jobbat som områdeschef i tre och ett halvt år och det är den erfarenheten som jag står på. Innan har jag bara läst fristående kurser, inget program. Min bakgrund är inom vården och sen hamnade jag på denna stolen. Som chef har man hela ansvaret - allt från personalansvar, rekrytering, budget till arbetsmiljöfrågor. Jag försöker vara så närvarande jag kan från de förutsättningar som finns.

Konflikt för mig är när man har två eller flera olika åsikter och man inte kan mötas. Man kan aldrig undvika konflikter eftersom de finns i alla relationer, både inom yrkesrollen och det privata. Jag tror att man kan minimera effekterna av konflikter genom att man har ett tillåtande klimat och att man får ha en dålig dag bara man är tydlig med det och att vi pratar med varandra. Det är grunden till många konflikter tror jag, att man inte pratar med varandra. Den senaste konflikten handlade nog om att en anställd på en avdelning sa till en annan anställd att hon burit sig illa åt och då for denna kvinnan i luften. De lever i väpnad neutralitet idag. Ingen av dem ville att jag skulle gå in men det funkar och de klarar att jobba ihop. De håller sig till jobbet.

Jag är aktiv med att lösa konflikter på olika sätt och har vi inte löst det så har vi i alla fall mildrat det. Hjälp utifrån har nog bara hänt en gång då har vi en företagshälsokoordinator som är duktig på det. Jag har ett bra stöd från personalkontoret och kollegor som man kan alltid vända sig till om man har frågor eller är osäker på någonting. Men jag har själv läst kris- och konflikthantering. Jag tycker inte att några konflikter är svårlösta om du har de rätta verktygen. Verktygen är att få till stånd en dialog och en tydlighet.

I konflikthantering jobbar jag väldigt mycket så att jag inte styr upp. Jag sätter reglerna där att till exempel, här håller vi oss till fakta, utgår från mig själv men det är jätteviktigt att inte gå in och styra i konflikten, för den är ju inte min. Det är också viktigt att man har ett tillåtande klimat i gruppen.

Mitt enda mål i en grupp med konflikter är att starta upp det, att man får konflikten upp på bordet. Gör du inte det är det allt annat som kommer upp och inte pudelns kärna så att säga. Vi hade en situation som handlade om att en i personalen har en annan härkomst än svensk. Hon är väldigt noggrann och försiktig men missförstår ofta det talade ordet. Med språksvårigheter blir det missförstånd och det skapade konflikt i ett arbetslag. Vi jobbade med på hur vi ska kunna bli bättre, vad som behövs för att detta ska kunna fungera och hur missförstånd ska undvikas. Då var det ett givande och tagande från bägge håll så att säga, från alla håll. Det rörde ju en hel arbetsgrupp där var och en fick ge sin version av hur man upplevde att man hade det på arbetsplatsen utan att bli avbruten. Sedan när alla fått säga sitt det var då dialogen kom igång. Det är jätteviktigt att alla får prata färdigt och lugnt och sansat säga att så här upplever jag det. När alla har fått säga vad de tycker ser man hur den andre har upplevt det. Det är min fullständiga övertygelse att har man inte en rak, tydlig och ärlig dialog med varandra så blir det konflikter. Det handlar om vad man skapar för klimat på arbetsplatsen. Jag tror det är viktigt att inte glömma varför vi är här för har man en svår konflikt så är det till slut så att tredje man drabbas. Om Lena är sur på jobbet för att hennes arbetskamrater är sura på henne så drabbar det farbror Svensson och farbror Persson som ska ta emot vår hjälp. Det påverkar bemötandet.

Respondent nummer sex - berättelse

Här har jag jobbat i snart två år men jag tog examen för tretton år sen från den sociala omsorgsutbildningen. Arbetet som chef i äldreomsorgen har många olika delar. En av den viktigaste är att få personalen till att bli entusiastiska och förstå syftet med sitt arbete. Att driva företaget framåt på olika sätt och det handlar om vardagsarbetet, mål och planer. Det är ett roligt jobb som är väldigt mångfacetterat. Jag tycker det handlar mycket om att arbeta med sig själv som person. Att ha det som ett instrument att hela tiden checka av vart man är på väg och vad jag vill. Som chef har man ett större ansvar eftersom det jag säger och gör ser man oftast som tongivande i verksamheten. Medarbetarna är väldigt vaksamma och uppmärksamma på mitt agerande. Jag försöker vara rak i min kommunikation och är nog född som optimist. Det är viktigt att inte vara rädd för konflikter och konflikthantering.

I mitt vardagsarbete handlar det mycket om rädslor av olika slag på olika nivåer och i olika situationer. En organisation utan konflikter finns inte för en organisation som inte ser ut att ha konflikter är en arbetsplats, som jag ser det, där det står stilla. Det inte är farligt att tycka olika, det betyder bara att man tycker olika. Har man ett öppet klimat så finns det plats för många meningsskiljaktigheter. Man får tycka olika saker utan att lägga värderingar i att mitt är mer rätt än ditt. Och det innebär att det inte behöver bli uppenbara konflikter.

En konflikt för mig tangerar med begreppet kris eller där två eller flera personer har kört fast och där man håller på sitt och ser ingen utväg för att lösa det. Men det ligger en möjlighet i det och leder ofta till många bra saker för vill man lösa problemet så går det. Det kan ta år men jag tror att det går att lösa om man har en vilja och en omtanke om varandra. En att tala om var ett helt arbetslag där ryktet gick före så att säga och sa att det var mycket konflikter. När jag träffade dem och började prata så upptäckte jag att det är två personer som inte tittar på varandra och vi nystade där. Jag hade samtal med dem en och en och sen med de två tillsammans. Det handlade om brister i kommunikationen, som ofta är anledning till en konflikt, där de själva inte kunde lösa det i arbetslaget utan de behövde hjälp med samtal av mig som tredje part. Konflikten har löst sig nu och jag har återkopplat flera gånger till de här personerna och sagt till dem att det gläder mig verkligen och det är roligt att se att de har utvecklats otroligt mycket och engagerar sig.

Ofta är det orden som sårar eller berör och som gör en upprörd och arg. Man vräker ur sig något som man inte tänkt igenom och menade kanske inget särskilt illa med det men den andra uppfattade det på ett helt annat sätt. Då behöver man sätta sig ner och få se själv hur man agerar och kanske möta upp och beskriva att man inte velat något illa med det. Värre är det när den ena säger att jag är inte intresserad av det här, jag vill att det aset ska flyga till månen. Då får man jobba lite mer med den enskilt. Och man får säga till dem att är det så att ni inte kan lösa det så får jag kanske omplacera en av er. Vem vet jag inte idag men så kommer det att bli därför att de konflikter som råder mellan personalen drabbar gruppen, men främst så drabbar det de gamla. Jag pratar mycket med personalen om att det inte är jag som gör jobbet. Jag kan vara med som tredje part just i samtalssituationen för att se till att de pratar var för sig och den andra lyssnar och är tyst. Jag försöker hjälpa dem att lyssna in varandra men jag löser inga konflikter. Däremot kräver jag på att samarbeta och jag brukar fråga att vill ni att det ska bli bra mellan er? Säger båda ja, då säger jag att nu har vi världens alla möjligheter att lösa detta här. Det är en viktig del som tredje part. För är det så att man inför mycket, och detta är jättesvårt att bedöma, då är det du som chef som får skulden för att det inte löste sig den gången.

Löser det sig så kan du framstå som en väldigt bra och god chef som fixar men samtidigt får du inte medarbetarna att växa och det är där fokus ska ligga. Men även i de lyckade situationerna så finns det stunder i samtalen där man känner att det är någon medarbetare som går över gränsen eller säger något som inte passar till den andra och då får man gå in och styra. I konflikter kan det vara en som gråter och den andra är stel och kall. Ofta är det mycket känsligt och spänt och då får man dem inte till att kommunicera från början, det är då kommunikationen får gå genom mig. Där kan jag gå in och delvis ta parti och det kan lika bra skifta på andra hållet. För mig är det inte okej om den ena hoppar på den andra så att den andra mår väldigt dåligt. I all konflikthantering är det målet som måste hägra hela tiden. Jag har tre frågor jag brukar ha med mig i bakhuvudet och det handlar om nuläget, det önskade läget och hur vi kan tänka oss att nå dit. Det gynnar inte mig att veta hur det var för tretton år sen och hur länge denna konflikten har varat. Jag har träffat många människor som säger jag har alltid varit så här. Jag känner att det är inget att skylla på, vi får nya celler varje morgon när vi vaknar. Vill man förändra sig så kan man det men vill man inte tittar man tillbaka mycket. Det viktiga är nu, hur vi ska vara och jobba framåt.

Jag blir känslomässigt berörd hela tiden. Jag kan ju också missuppfatta saker lätt och kommunikation kan vara oerhört mångfacetterat. Vi bär hela tiden med oss våra egna känslor för dagen och hur vi har det, mår och uppfattar saker och det gör vi på helt olika sätt. Det som göms i snö kommer upp i tö. Därför så tror jag det påverkar jättemycket hur jag agerar. Jag kan ju vara snorkig eller otrevlig utan att jag vet om det men jag jobbar jättehårt med det och har inte svårt att be om ursäkt. Ingen är perfekt. Det är väl ett sätt att utvecklas att kunna säga att jag misslyckas också. Men jag vill att de kommer till mig om det är något som inte fungerar. Det handlar om förtroende och att man betar av varenda dag. När det gäller konflikter och meningsskiljaktigheter så är det ett ständigt jobb och det är en jättestor del av vardagen. Ju mer tid man lägger på att uppmärksamma och vara ute bland sin personal, hjälpa till och föra dem framåt desto mindre saker blir det.

Respondent nummer sju - berättelse

Innan jag kom hit för två månader sedan har jag bland annat jobbat med personalfrågor inom äldreomsorgen. Nu är jag här som vikarierande enhetschef. Jag har en assistent som hjälper mig med löner, semestrar och ringa in vikarier. Det är mycket möten som jag får som en skottspole mellan men alla möten har en poäng och de behövs. Personalen tycker att det blir för mycket möten och att vi är långt ifrån verksamheten ibland och det kan jag också känna. Man skulle vilja vara mer verksamhetsnära samtidigt som det är oerhört viktigt att ha stöd i sina kollegor och träffas i enhetschefgruppen och lyfta dilemman eller vad det nu kan vara.

Men jag vill ju vara nära verksamheten och är med på rapporter och är nere för att prata med personalen eller vårdtagarna. Jag vill inte vara en sådan som att, chefen vet vi inte vem det är.

Om begreppet konflikt tänker jag att det blir motsättningar mellan personalen av något slag, när man inte är överens. Då uppstår en konflikt, oftast en personlig. Det är väl så att även om det i grund och botten handlar om en verksamhetsfråga så blir det personliga grejer i det. Den senaste konflikten fick jag signaler från andra medarbetare om att det inte funkar mellan två stycken att det är dålig stämning när vi jobbar och de kan inte vara i samma rum. Direkt när jag fick till mig detta plockade jag in dem på enskilda samtal. Det brukar jag göra för att höra var och ens berättelse och när jag hade gjort det så tog jag in dem tillsammans och hade en diskussion och om hur vi skulle lösa detta. De lyssnade på vad jag hade att säga och det blev bättre ett tag men sen är det lätt att man faller tillbaka. Man måste respektera varandras olikheter fast det är väldigt, väldigt svårt men vi har ett jobb att utföra och när man är på sitt arbete så måste man vara överens om de arbetsuppgifter vi har. Man behöver inte älska alla, behöver inte tycka om alla lika mycket men vi måste kunna kommunicera med varandra när vi är på arbetet. Som tredje part vill jag tro att jag kan förmedla och att aktivt kunna lyssna. För mig är det en väldans skillnad till att tro att man lyssnar och att man faktiskt lyssnar, att man aktivt lyssnar på vad den andra har att säga och tänker efter i det.

Alltså, man kan sitta och försöka lösa en konflikt där man känner att det är lönlöst för det är ju ändå ingen som hör vad jag säger. Det finns situationer där man känner att det finns ingen lösning och där konflikten har gått för långt. Där kanske man får fundera på en omplacering men det är alltid olyckligt för det blir en förlorare i detta, kanske fler. Jag har varit med om att man fick göra en omplacering där den personen ville därifrån för att hon inte mådde bra i konflikten. Men det löste ju inte problemet utan det sopades under mattan och personalgruppen som blev kvar mådde inte bra. Det kändes inte bra alls för där fick man förlorare överallt. När det är så pass infekterat att det känns som att det inte går att lösa och då man funderar på omplacering då behöver man hjälp och då kopplar vi in företagshälsan.

Vi har vår enhetschefsgroup där jag tycker man har ett jättestöd. Jag tycker även att jag kan prata med min chef om man känner att man har en jobbig situation och vi har ett fantastiskt personalkontor som också hjälper till. Jag har jobbat mycket med att reflektera, det brukar jag göra om det har varit något jobbigt och känslomässigt. När man kommer hem, att man tar en stund och tänker igenom. Hur blev det nu här? Vad var det som kändes bra och mindre bra? Vad skulle jag kunna göra annorlunda? Även när man haft ett svårt samtal är det viktigt att man får möjlighet till återkoppling när det gått några dagar.

Jag är en väldigt lugn person som inte gillar att lösa konflikter genom att gapa och skrika. Det är vuxna människor vi har att göra med så det måste gå att hitta ett annat sätt. För mig är lyhördhet och ödmjukhet ett sätt, jag tror mycket på det. Jag är nöjd när jag har haft samtal där jag känner att personalen känner sig lyssnad på och att de har fått berätta sin känsla. Därför att båda bär ju såklart på sin sanning i konflikten. Det är viktigt att prata om att vi är olika och att vi är olika långt i vår mognad beroende på om vi precis gått ut gymnasiet eller om vi har jobbat i tjugo år, om vi har barn eller inte, våra värderingar hemifrån och erfarenhet. Det påverkar också. Det är ju en styrka att vi är olika men sedan måste man såklart ha en tydlighet. Så är det ju när man jobbar som ledare.

Respondent nummer åtta - berättelse

Jag har arbetat inom kommunal verksamhet sedan 1987 men här har jag arbetat sedan fyra månader. Eftersom man är enhetschef har man en viss position i arbetsgruppen men man kan inte gå på några högre hästar, jag ska finnas där och vara en i gänget. Min personlighet och mina värderingar präglas av mina medarbetare eftersom man har ett gemensamt arbete med sin personal där man lyssnar av och sätter upp mål för varje år. Jag är väldigt rak och tydlig och det uppskattar mina medarbetare, de tycker det är skönt för det blir inte så mycket missförstånd och då minskas konflikterna. Jag är inte rädd för konflikter - är man det så är man ingen bra chef tycker jag. För det är ju också ett uppdrag som enhetschef att lösa konflikter och vara lyhörd.

Konflikt är ett starkt ord. En konflikt kan vara ett samtal. Det kan leda till ett stort gräl på arbetet samtidigt som det kan ge ett bra resultat där personalen kommer fram till något. Egentligen så är det positivt i en verksamhet eftersom konflikter kan lösa en massa spänningar och annat. Det var en händelse för inte så länge sen där en anställd ville få lite hjälp av mig. Jag tog detta till mig och sa att jag skulle prata med den andra anställda som hade uppfört sig illa. Jag pratade med henne och hon hade sin version på det hela. Som chef kände jag att jag fick ordna ett gemensamt möte där vi kunde diskutera konflikten. Den ena personalen var inte så positivt till detta för hon tyckte att hon hade bett om ursäkt om hon nu hade betett sig illa medan den kvinna som kom till mig godtog inte ursäkten. Men det blev ett möte där de tillsammans fick berätta sin syn på händelsen där jag som chef lyssnade av och sa att vi måste lösa detta på plats för det är inte meningen att vi ska ha en konflikt som vi inte får slut på och det är inte bra att gå ifrån om man inte har löst det. Så i diskussionen kom vi fram till att de skulle bemöta varandra med mer tydlighet. Jag är en som är med och lyssnar vid sidan om i första hand. Som chef behöver man inte alltid göra så mycket utan bara finnas i närheten. För det mesta kan de lösa det tillsammans med varandras hjälp och i min arbetsgrupp har det lösts många konflikter på detta sätt.

Jag har inte tagit hjälp utifrån någon gång men för att minska konflikterna har vi haft fortbildning var gäller konflikthantering och vi har även erbjudit personalen att gå på föreläsningar på kvällstid som de fått ersättning för här. Det har varit omtyckt och positivt. Direkt efter dessa kan man se att konflikterna minskas men sen med stress och annat så kan man glömma bort var man har lärt sig och då får man påminna. Jag är nöjd när konflikter kan lösas - när de tagit till sig utbildningen och fått erfarenheter av de andra konflikterna så de kan lösa konflikten själva på ett bra sätt. Ett tag efter en konflikt gör jag en avstämning men det är inte alltid som jag säger att nu ska vi ta ett samtal om konflikten som har varit för det kan trigga igång det igen utan man tar lite försiktigt och ställer lite frågor. Där styrs dialogen utav konflikten. Men man kan också komma överens om att göra en avstämning och då ställer man direkta frågor. Det är viktigt att alla som varit inblandade i konflikten kommer till tals. Alla måste få säga sin mening, hur de tänker och tycker om hur det har löst sig. Jag använder mig inte av någon speciell samtalsmetodik, jag är en medmänniska, precis som när jag pratar med en vän. Man får känna av lite och lyssna.

Jag stämmer av med mig själv också, om de här konflikterna och dialogerna som man har haft. Känslorna kan vara olika men det är inget jag tar med mig hem för det stannar på mitt arbete. Om det har varit en jobbig konflikt så är det lätt att styras av sina egna känslor och då får man försöka hålla det för sig själv och få möjlighet att bearbeta dem. Då får jag stöd av kollegor och min samordnare då vi pratar och delar med oss men utan att nämna namn. Det är viktigt att man har någon att prata med.

Respondent nummer nio - berättelse

Jag har arbetat som enhetschef här i fem år nu, innan dess utbildade jag mig i fyra år på högskolan. Det är ett mycket krävande jobb, jag har närmare femtio stycken som arbetar under mig och jag har en assistent som jag fick för snart ett år sedan. Så i nästan fyra år har jag varit alldeles själv med all denna personalen. Det handlar om planering, det är ordning och reda för att man ska få det till att fungera. Idag skulle jag säga att jag har ett roligt jobb och att jag trivs jättebra. Vi har det positivt och bra och vi har en arbetsglädje. Men det handlar vilka människor jag umgås med. När jag kom hit var det en stor konflikt som hade pågått under en längre tid. Allting var bedrövligt här, det var inte skött. Det är så svårt att gå in på det för det var så infekterat men jag började ställa krav och komma in i verksamheten och försökte bryta på de informella ledarna. Företagshälsovården blev inkopplade och successivt började det lösa sig. Efter ett år kom det in ytterligare en konflikt som också var fruktansvärt jobbig. Jag hade tur då vi kunde lösa den eftersom den ena omplacerades och den andra beslöt sig för att sluta. Men jag kände mig inte nöjd för att det var så djupt rotat och egentligen så löste vi aldrig problemet.

Företagshälsovården avslutade detta och sen kom sommaren. Jag tänkte att det inte är aktuellt med någon uppföljning nu så efter sommaren träffades vi på ett personalmöte då jag frågade dem hur de upplevde det och då sa i stort sett alla att det hade blivit bättre. Det var många turer fram och tillbaka där jag bland annat ändrade om schemat för jag kan inte ha en verksamhet som inte fungerar, ingen ville jobba på den ena avdelningen.

Det finns kanske positiva konflikter men jag tänker negativt. Jobbigt för att det är något som händer som sprider sig och skapar dåligt arbetsklimat, tårar och ilska. Från dessa jättejobbiga konflikter så skapar man sig en erfarenhet. Det kom in en ny konflikt här i dagarna mellan två stycken som har en relation långt bak i tiden och detta är mellan dessa två. Jag har givetvis haft samtal med båda två både individuellt och tillsammans. Då har jag lyssnat, låtit dem prata och flikat in ibland innan vi har diskuterat vidare.

Jag har inte använt någon speciell form av samtalsmetodik men jag har läst mycket om det här med konflikthantering och fungerar det så behöver jag inte använda någon metod. Men jag har sagt att jag vill inte se att det inte fungerar mellan er eftersom ni är här för vårdtagarna och det är den enda anledningen till att ni är här. Hur ni tacklar detta, det bryr jag mig inte om. Jag har också pratat med all personal som jobbar på dessa avdelningarna en och en och sagt att det finns inga andra människor som har med detta att göra än jag och de berörda. För det är precis så här man startar upp en jättekonflikt att den ena tar parti för den andra och sen skapar man anhängare som kommer med i denna gruppen. Men mitt emellan dessa grupper finns individer som inte vill ta parti för någon och de blir påhoppade från båda grupperna. Så det är därför jag har gått ut och sagt att jag inte kommer genomgå en sådan sak till. Klarar ni inte av det så är det bara ett beslut som finns kvar och det är att sluta. Jag har verkligen markerat nu för detta ska inte stanna kvar och infektera hela huset igen.

Jag tror faktiskt att alla förstår att löser vi inte detta kan det bli något jättestort av det och jag känner själv att jag har varit väldigt rak men det handlar också om min styrka. Man måste mötas halvvägs och förstå och då gäller det att man förstår, att samarbeta och ta ansvar. Det är viktigt med tydlighet, att visa att detta är inte acceptabelt. Ibland sitter vi och skriver ner hur vi ska vara mot varandra, att vi ska vara positiva och ha mer arbetsglädje. Men man måste kommunicera med varandra för alla dessa fina ord är helt meningslösa annars. Det handlar om allas individuella ansvar och om trygghet. Att vi kan prata med varandra. Som chef är man väldigt ensam. En chef kan vara mer eller mindre illa omtyckt och därför måste jag tro på mig själv, jag måste tro att jag gör ett bra jobb.

Respondent nummer tio - berättelse

Jag gick sociala omsorgsutbildningen innan jag började här för 17 år sedan. Jobbet som enhetschef är bland annat kontakten utåt och med anhöriga, sjuksköterskorna och med kommunen. Vi har högt till tak och i och med att vi är samma personal som när vi startade upp här för 17 år sedan så trivs alla. Det är två som har gått i pension och vi har anställt två stycken. Det är inte vanligt att det är samma personal i så många år, det är väl det som gör det. Vi är som en familj och vi stretrar mot samma mål. En konflikt är en motsättning där man tycker olika. Det kan vara både positivt och negativt men vi har inte haft någon konflikt här på väldigt många år. Eftersom vi sällan har konflikter så är jag alltid nöjd. Bara alla mår bra så. Men vet jag om en konflikt som inte har kommit upp på ytan så brukar jag ta upp det på personalmöte. Det kan vara allt möjligt rent allmänt, känslor eller attityder. Om det uppstår meningsskiljaktigheter så tar vi tag i det direkt. Vi tar det när det är färskt så att ingen behöver ha ont i magen och behöver tänka på det för vi vill inte sopa något under mattan. Kommunikation är jätteviktigt.

När jag kör hem efter en arbetsdag, så funderar jag på hur jag har arbetat denna dagen och vad jag kunde gjort annorlunda. Jag är sådan som tänker före jag pratar och det är kanske lite dumt ibland men en motsättning hinner då rinna ut i sanden. Vi känner varandra så väl så vi vet vad den andra tänker och känner. Vi kan se om den andra mår dåligt. Jobbar med en ena dagen och en annan nästa dag och då har de pratat och hjälpt till att lösa knuten.

Alla har som mål att inte skapa konflikter för det går alltid ut över den tredje personen och vi är vänliga, glada och spralliga och gör det som vi ska med de som bor här annars så märker de boende om det är något. Och när anhöriga kommer tillbaks med en kasse äpple eller så efter det att mor gick bort 1994, och fortfarande kommer, så är inte konflikterna stora. Att kunna lyssna och att vara medmänniska har en stor betydelse för konfliktlösning. Att kunna fråga hur vill du lösa det. De som är i konflikt kanske själva kan lösa det och då blir det en mer gedigen lösning än om jag kommer som chef och säger så här ska vi göra. Då känner den som har problemet eller allihopa en delaktighet och då blir resultatet bättre tycker jag och det är så jag har jobbat i alla år - att vi gör saker tillsammans. Jag vill att den andra ska ha svaret för jag kan inte ha svar på allt. Jag är lugn och trygg, det är jag känd för, och då blir de andra också det. Det är livsåskådningarna, alla har tankeförmåga och känslor och det ska man respektera. Blir inte resultatet som jag hade tänkt, ja då går vi en bit tillsammans. Det är precis som förhållandet med sin äkta man, det är inget man ska ta för givet utan man ska jobba bägge två med det tillsammans. Att ge och ta. Och det är det vi gör här det är väl därför som det har fungerat så bra. Sen är vi i olika åldrar och det är positivt. Vi ger och tar av varandras erfarenheter där också.

Man ska inte vara rädd för att ta tag i eventuella konflikter det är kanske ingenting. Eller så är det väldigt mycket. Det kan också bero på hur mår personen privat och det är såna bitar man måste ta hänsyn till. Man är inte bara en arbetsmyra utan man har också ett liv utanför arbetet och funkar det inte bra där så funkar inte arbetet bra och tvärtom. Men här hjälps man åt och stöttar varandra. Vi är öppna.

8.2 Resultatdiskussion

Vår uppsats präglas av fyra nyckelord (kommunikation, konflikt, konflikthantering och ledarskap) som vi använder som en röd tråd från början till slut. Dessa begrepp har vi plockat från vårt syfte och våra frågeställningar. I berättelserna framkom aspekter som vi finner intressanta och vill lyfta fram i vår analys. Citaten är hämtade, om inget annat är skrivet, från våra respondenter.

8.2.1 Kommunikation

Kommunikation är ett innehållsrikt område där både icke-verbala och verbala signaler ingår. Vi fokuserade på det verbala eftersom vi fann det svårt att studera icke-verbala signaler i våra berättelser. Begreppet kommunikation handlar i alla berättelser om förståelse, ärlighet och tydlighet men framför allt framkommer ordet lyssnande. Karlsson (2007) har framfört en modell för kommunikation där ett budskap går från en sändare till en mottagare. Men han påpekar även att kommunikation är väldigt komplext och innehåller många delar. Nilsson & Waldemarson (2007) beskriver att vi människor egentligen inte behöver sända något för att det ska uppfattas av en mottagare. Det är istället lyssnaren som är avgörande för hur budskapet mottas och vilken slags kommunikation som sker. En respondent påpekade just detta när denne utgår från sig själv i mötet med sina medarbetare. ”*Jag kan ju också missuppfatta saker lätt och kommunikationen kan vara oerhört mångfacetterat*”.

Som Martin Buber (2005) meddelar är dialogen huvudmomentet för att kunna mötas mellan två människor. Att finna förståelse och ömsesidig respekt för varandra, och det har inte att göra med tidigare kunskaper eller erfarenheter, det har att göra med mötet i sig mellan två individer och den insikt dessa når om varandra och sig själva.

En viktig uppgift för enhetschefen är att främja ett positivt klimat. Det gör vardagsarbetet lättare och sprider en glädje och tillfredsställelse i organisationen (Hammarlund 2001). Ett öppet och vänligt klimat främjar enligt respondenterna en god arbetsmiljö och bidrar till mindre konflikter i personalgrupperna, en av respondenterna menade att ”*Det handlar om vad man skapar för klimat på arbetsplatsen*”.

Forskning visar att ledare använder upp till 80 % av sin arbetstid på just kommunikation och att det är en mycket viktig ledaruppgift (Kaufmann & Kaufmann 2005). Våra berättare har alla olika utbildning, erfarenhet och framför allt varierar arbetsuppgifterna. Vissa har personal bredvid sig som tar hand om många av de administrativa uppgifterna. Vad vi tycker oss se är att ledare med mycket tid för ledarskapet lägger ett annat fokus på kommunikationen till sina medarbetare. Med annat fokus menar vi att de använder sig av orden uppmärksammar, observerar, nämner mål och att föra personalen framåt.

På arbetsplatsen har vi inte alltid möjlighet att välja våra medarbetare. Detta kan resultera i att vi inte anstränger oss tillräckligt i relationen till vissa personer. Ibland handlar det om att vi inte förstår en annan individ och detta skrämmer och provocerar oss (Wahlberg 2007) och det menar också en respondent när denne påpekar det viktiga i arbetet.

”Man behöver inte älska alla, behöver inte tycka om alla lika mycket, men vi måste kunna kommunicera med varandra när vi är på arbetet”.

En annan aspekt som vi fann intressant är att flera av våra respondenter menar att professionalitet är viktigt och att de vill tona ner deras egna personliga egenskaper. Vi fick uppfattningen om att flera likställer professionalitet med neutralitet, alltså att de vill hålla en neutral profil i dialogen med sina medarbetare. I intervjuerna framkom även hur viktigt det är med diskussion och information för att förebygga och minska konflikter, speciellt följande citat som vi fann intressant.

”Informera, informera, informera. De måste få veta varför jag tänker som jag gör, vad vi kommer fram till och vad målet är. Det finns en röd tråd i allt jag gör, alla detaljer och små rutiner, vad syftet är med det. De ska vara med på det”.

Kommunikation hänger samman med konflikt. Hur kommunikationen förs mellan individer är viktigt för utgången i dialogen. Leneér Axelson och Thylefors (1996) menar att kommunikationen kan förebygga, avslöja, skapa, laga och förvärra konflikter mellan människor. Kommunikation har alla möjligheter i sig. Det är viktigt att medarbetarna får möjlighet att ifrågasätta regler, mål, arbetssätt och ledningen. Viktigt är också att de får möjlighet att ta plats och markera gränser mellan varandra (Granér 1994).

8.2.2 Konflikt

Grundtanken i en organisation är att personalen i arbetsgruppen ska kunna samarbeta för att lösa sina uppgifter. Personliga egenskaper kan både underlätta och försvåra detta samarbete (Granström 2006). Ord som missförstånd, irritation och meningsskiljaktigheter framkom vid frågan vad konfliktbegreppet innebär. Det som tydligast visade sig var ordet motsättningar. De orsaker som till största del ligger bakom en konflikt handlar antingen om orsaker i organisationen eller i mellanmänniska förhållanden.

När det gäller relationer mellan människor beror dessa konflikter på en utav tre saker;

- 1) attributionsprocessen
- 2) kommunikationsprocessen eller
- 3) en individs värderingar eller personlighet.

På arbetet uppstår det alltid konflikter av dessa slag, även om de kan variera mellan allt från olika åsikter till starka känslor och krig (Kaufmann & Kaufmann 2005). En av våra respondenter menade att det är viktigt att arbeta med det faktum att det är okej att ha olika åsikter utan att en konflikt behöver uppstå. *”Man får tycka olika saker utan att lägga värderingar i att mitt är mer rätt än ditt”*.

För de allra flesta av våra respondenter innebär konflikter en positiv utveckling i organisationen. Det ger erfarenheter och löser spänningar. *”Egentligen så är det positivt i en verksamhet, konflikter kan lösa en massa spänningar och annat”*.

Detta menar även Furnham (1997) när han nämner att den traditionella synen på konflikter inom organisationer är åt det negativa hållet medan andra traditioner ser på konflikter inte bara som något positivt men något som också främjar medarbetarnas produktivitet och skapar harmoni på arbetsplatsen.

Det fanns de som istället upplevde konflikter som mer negativt laddade och något som skapar ett dåligt arbetsklimat. *”Det finns kanske positiva konflikter men jag tänker negativt. Jobbigt för att det är något som händer som sprider sig och skapar dåligt arbetsklimat, tårar och ilska. Från dessa jättejobbiga konflikter så skapar man sig en erfarenhet”*. Vår uppfattning är att dessa enhetschefer har haft flera jobbiga och svåra situationer innan och att dessa har påverkat deras syn på konflikter. Det finns både för- och nackdelar med konflikter. Fördelar som till exempel förändring och innovation, ny information och ett återinförande av harmoni i gruppen.

Det finns också nackdelar med konflikter om de är för intensiva eller skadar individer emotionellt eller psykiskt. Arbetet kan då minska effektivitet och produktivitet och således bidra till ökade kostnader för organisationen men det viktigaste är att sådana destruktiva konflikter även skadar medarbetarna (Furnham 1997).

Rädsla är något vi vill lyfta fram i vår analys. Många menade att det är viktigt som enhetschef att inte vara rädd för konflikter. Det är något som förekommer i alla organisationer och som ledare måste man kunna ta tag i dessa situationer, vilket en av våra respondenter tydligt uttryckte. *”Det är viktigt att inte vara rädd för konflikter och konflikthantering. I mitt vardagsarbete handlar det mycket om rädslor av olika slag på olika nivåer och i olika situationer”*.

I tidskriften *Akademikern* (03/09) har forskaren och beteendevetaren Anneli M Wahlberg skrivit en artikel om sin forskning kring arbetsplatskonflikter. Där nämner hon att rädslan för att visa känslor är en hindrande faktor för konfliktlösning. Vidare menar Wahlberg att svenskar är konflikträdda och att vi håller på våra känslor så länge att det till sist svämmar över. I konflikter som gått långt kan det vara obehagligt att sitta med som tredje part eftersom båda parterna sitter på så mycket ilska och andra känslor. Därför är det viktigt för ledaren att verkligen analysera situationen innan denne tar tag i konflikten.

8.2.3 Konflikthantering

Som enhetschef är konflikthantering en del av vardagen. Ord som förekom ofta var att lyssna, föra en dialog och att samarbeta. Först och främst önskade de flesta enhetschefer att medarbetarna försöker lösa konflikten själva. Går inte det är det viktigt att få mandat att vara behjälplig i att lösa konflikten. Som tredje part är det viktigt att minska avståndet mellan medarbetarna och att inte hitta den ”rätta” lösningen utan en lösning som uppfyller båda parternas behov (Larsson 2008).

Våra respondenter uttryckte också det viktiga i att få ta tag i konflikter från början så att de inte blir mer infekterade än nödvändigt. Leneér Axelson & Thylefors (2005) menar att ju tidigare man tar tag i konflikten ju lättare är det att lösa den. *”[...] jag tar itu med problemen direkt, accepterar ingen dagismentalitet”*.

En respondent uttryckte att allt som sopas under mattan kommer visa sig tillslut och att det som ledare är bra att reflektera över. *”Det som göms i snö, kommer upp i tö”*.

Det är viktigt att var och en får berätta sin historia och vad vi kan se är det vanligt att ledaren väljer enskilda samtal först och sedan får medarbetarna berätta om sin upplevelse tillsammans och föra en diskussion kring situationen. De allra flesta konflikter löser sig genom att parterna samarbetar. De lyssnar på varandra och kommer överens (Leneér Axelson & Thylefors 1996). Målet för en enhetschef bör då inte vara att lösa problemet åt sina medarbetare utan att bidra med tillfället och möjligheten att föra en dialog. Det kan också handla om att vara tydlig och sätta en nivå på samtalet för att det ska fungera, det är lätt att samtalet glider in på mer personliga saker eller annat som inte är relevant för detta möte (Nilson & Waldemarson 2007). Detta menade även flera av våra respondenter.

”Det är alltid två sidor av myntet [...]”.

”Genom att lyssna på båda och båda parter får komma till tals kan jag bidra med en vinnar-vinnar situation”.

”Jag tycker inte att några konflikter är svårlösta om du har de rätta verktygen. Verktygen är att få till stånd en dialog och en tydlighet”.

I berättelserna framkom ingen speciell metodik som användes mer än någon annan. Brante m.fl (2001) beskriver att variationerna är stora vad gäller att lösa konflikter beroende på vilken typ av konflikt och vilken typ av organisation det gäller. De flesta av våra respondenter tänkte till ett tag innan de svarade på frågan om samtalsmetodik och det vanligaste svaret var att de gick på känslan. Det nämndes dock bland annat systematiska möten, systemteori och spegling. Men också att hela tiden fokusera på målet och på vad som är viktigt. En organisation fungerar bra när allt omkring också fungerar bra, inom systemteorin menar man att en del påverkar allt annat i organisationen (Leneér Axelson & Thylefors 2005) och därför påpekade denna respondent att medarbetarna har ett ansvar för att förstå detta sammanhang mellan dem själva och resten av organisationen. *”[...] du är här men vi befinner oss i ett större sammanhang och för att få saker och ting till att fungera i det stora sammanhanget då måste ni fungera i det lilla sammanhanget”.*

En respondent uttryckte även att det viktiga inte är hur länge konflikten har pågått eller vad som hänt för många år sedan utan det viktiga är varje enskild individs mål och önskan. *”Jag har tre frågor jag brukar ha med mig i bakhuvudet och det handlar om nuläget, det önskade läget och hur vi kan tänka oss att nå dit”.*

I ett samtal menar vissa respondenter att de delvis kan ta parti men att det lika gärna kan skifta på andra hållet under samtalets gång. Det handlar ändå om att behandla alla lika och när medarbetarna går ut från samtalet ska ingen känna sig orättvist behandlad och det är viktigt att de ska ha fått ut något av det. En av våra respondenter talade om syndabocken som en orättvis behandling och menade att denne aktivt arbetar med sina medarbetare för att de inte ska gå på en individ och lägga skulden på denne i en konflikt. *"Det är viktigt att inte försöka finna syndabocken"*. Engquist (1996) beskriver i sin bok att det för att skapa en god kontakt är viktigt att bekräfta den andre individen. Att ta den människan på allvar och visa respekt. Wahlberg (2007) menar att när en konflikt kommer upp på bordet och blir känd så sker något med den. *"Luften går ur en konflikt när bekräftelse sker"*. (Wahlberg 2007 s. 129)

Återkoppling är det flera av våra berättare som använder sig av. Ett tag efter samtalet är det viktigt att checka av, att stämma av hur situationen ser ut nu. Nilsson & Waldemarson (2007) bekräftar detta och menar att det är lätt att tro att parterna löst en konflikt även om så inte är fallet alla gånger och därför är återkoppling en viktig aspekt av konflikthantering. Det ger möjlighet att se återkopplingen som något positivt och att hela tiden arbeta för att återkopplingen är ett redskap som möjliggör förändring. Vid konflikthantering men även i förebyggande syfte använder sig våra respondenter även av bland annat arbetsplatsträffar, handledning, fortbildningar och föreläsningar.

Vid svårlösta konflikter finns stöd att finna hos företagshälsovården vilket många nämnde. Andra får stöd genom kollegor och personalkontoret. Ibland kan det löna sig att ta in en tredje part i konflikten. Larsen (2002) beskriver den tredje parten som objektiv och neutral. Tanken är att denne part ska hjälpa till att skapa en fungerande kommunikation, att hjälpa de inblandade att förstå problemet samt att komma överens. Flera av våra respondenter menade att de sällan tar in hjälp utifrån men det är viktigt att vara ödmjuk mot sig själv och se att kan situationen inte klaras ut så finns hjälp att få. *"Jag har inte behövt ta hjälp utifrån än men är inte främmande för det om jag skulle behöva det. Då får man koppla in företagshälsovården"*.

Det finns sätt att förebygga konflikter, för ledaren kan det handla om att skapa ett klimat i gruppen som grundar sig på ömsesidig respekt och ett samarbete (Larsson 2008). Ibland spelar det ingen roll hur mycket enhetschefen än arbetar med sina medarbetare för att skapa ett öppet och ärligt klimat, då finns omplacering som ett sista alternativ. Men en respondent uttryckte att det inte alltid är ett bra sätt att lösa en konflikt på eftersom det ger fler nackdelar än fördelar.

”Det finns situationer där man känner att det finns ingen lösning och där konflikten har gått för långt. Där kanske man får fundera på en omplacering men det är alltid olyckligt för det blir en förlorare i detta, kanske fler“. Ekstam (2000) menar därför att en konflikt som löses så att den ena ”vinner” och den andra ”förlorar” ofta ändå leder till konsekvenser för alla inblandade och för organisationen.

8.2.4 Ledarskap

Som enhetschef har man ansvar inför både medarbetarna och vårdtagarna men också inför organisationen och ledningen. Vidare nämnde respondenterna professionalitet, förtroende, delaktighet och reflektion som viktiga delar i ledarskapet. Det är också viktigt att föregå med gott exempel - att vara en bra förebild. Flertalet respondenter berättade om deras arbetsuppgifter, och en av dessa menade att det är viktigt att tänka framåt. *”Att driva företaget framåt på olika sätt och det handlar om vardagsarbetet, mål och planer”.*

Som chef och ledare är det viktigt att se medarbetarna som självständiga individer som får ta del av organisationen, känna tillhörighet och känna att just deras kunskap och förmåga tas tillvara (Corvellec & Holmberg 2004). I sin forskning påpekar Charlotte Simonsson (2002) att en chef tillsammans med sina medarbetare ska forma mål som bidrar till att alla individer i organisationen strävar åt samma håll. Betoningen ligger i att stötta medarbetarna och att samordna verksamheten. Hennes forskning visar på att medarbetarna söker en handlingskraftig, närvarande och stödjande chef som kan ge medarbetarna tips när de har problem och vara ett bollplank. För en ledare är det bra att kunna reflektera över sitt arbete då och då. Speciellt vid konfliktsituationer då ledaren bör bli medveten om sin egen inre dialog för att kunna hjälpa medarbetarna på bästa sätt (Larsson 2008).

I en organisation ligger makt i ett hierarkiskt system. Position, prestige och roll är några av de aspekter varigenom makten varierar. Rollerna är ofta tydliga och det är ofta lätt att se var makten och auktoriteten ligger. Vad Nilsson (2005) betonar är *hur* människor uppfattar makten, det subjektiva synsättet. Makt är i grunden ett samarbete - om någon ska kunna styra över en annan måste den andre godta detta. Idealet är dock att arbetsgruppen ska fungera demokratiskt och själva få ta ansvar. Granér (1994) uttrycker att förutsättningen för en bra ledare är att tycka om makt och att det finns flera skäl för att tycka om makt. Ett skäl är att kompensera för dåligt självförtroende och ett annat skäl är att makten ska vara ett redskap för att utveckla organisationen och nå de mål som man strävar efter. Vi tycker oss se att makt används på olika sätt av olika ledare. En del avser visa mindre makt medan andra anser att det i ledarskapet tydligt ingår.

Två stycken nämnde detta och menade på att de redan har en maktposition och inte behöver visa den tydligt för medarbetarna.

”Det är viktigt att vara ödmjuk, att inte visa för mycket makt för det hjälper inte. Jag har ju makten i min roll så jag behöver inte visa att jag har makt”.

”[...] man kan inte gå på några högre hästar, jag ska finnas där och vara en i gänget”.

Flertalet respondenter uttryckte en skillnad mellan chefskap och ledarskap. Att vara chef är en yrkesroll, en formell ställning i en organisation. En ledare är den chef som har en relation med sina medarbetare. Ledaren har makten och ansvaret att tillsammans med medarbetarna nå mål och resultat. I en sådan position bör chefen/ledaren klara av att hantera båda roller (Engquist 1996, www.suntliv.nu).

”En chef styr genom att skapa ordning, medan en ledare påverkar genom att skapa mening”.
(Corvellec & Holmberg 2004 s. 65)

Medan en chef har som uppgift att kontrollera, organisera och skapa ordning tar ledaren initiativet att visa entusiasm och förståelse. Ledarens roll är att skapa motivation och ett gott samarbete och att få medarbetarna att känna delaktighet och engagemang (Corvellec & Holmberg 2004). Ser vi till Habermas teori om kommunikativa handlingar bör ledaren sträva efter en symmetrisk relation till sina medarbetare där makten är jämnt fördelad och parterna uppnår en ömsesidig förståelse för varandra. Det innebär inte att auktoriteten hos ledaren försvinner, den finns kvar ändå (Brante m.fl. 2001). Charlotte Simonsson resonerar dock kring Habermas att denna teori utgår från ett samhällsperspektiv och således inte är specifikt relaterad till organisationers kultur. Hon frågar sig om det är realistiskt att sträva efter en symmetrisk och jämställd relation när verksamheten styrs utifrån ekonomi och om det ens är möjligt. Samtidigt menar hon att det är eftersträvansvärt och att även om kommunikationen inte alls sker genom en god dialog på alla arbetsplatser, borde det vara en målsättning att försöka komma dithän. Flera av våra respondenter menade att de inte är bara chef utan ledare också och att det är en stor skillnad på de två.

”Jag är inte en chef, jag är en ledare” .

”Jag är inte här för en massa papper, jag är här för ledarskapet”.

9. Slutdiskussion

Hela denna studie utgår från vårt syfte där vi undersökte hur enhetschefer kommunicerar med sina medarbetare i konfliktsituationer. Alla våra respondenter var väldigt öppna och informativa i intervjuerna och ville verkligen dela med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. Det har varit både roliga saker som våra respondenter har sagt och mer allvarliga och känsllosamma. Denna period har i sig varit mycket arbetsam men ändå väldigt lärorik och vi har funnit det väldigt spännande att se hur olika varje ledare och deras verksamhet är. Av alla respondenter känner vi att vi har fått något unikt med oss som följer oss ut i yrkeslivet.

Kommunikationen är det som framträder mest i hela vår studie. I kommunikationen ligger en välfungerande dialog med medarbetarna där de får säga sitt, markera sina gränser, ifrågasätta och bli lyssnade på. Att ledaren verkligen ger sina medarbetare en chans att vara delaktiga och känna sitt ansvar i verksamheten. En del utav detta ligger i en ömsesidig relation och förståelse för varandra och en del ligger i ansvaret att ledaren verkligen informerar medarbetarna vad som händer, vart verksamheten är på väg och vilket arbete som ligger bakom detta. På så sätt får varje medarbetare en känsla av att vara en del av organisationen och att just denne medarbetares arbete faktiskt är värdefullt. Gensvaret blir då att organisationen fungerar genom att medarbetaren gör sitt jobb och vårdtagaren mår bra och får den hjälp som denne behöver. Det blir en positiv spiral som ger arbetsglädje, harmoni i arbetsgruppen och en kommunikation som fungerar där meningsskiljaktigheter får finnas utan värderingar att den ena åsikten är mer värd än den andra.

Konflikter uppstår i varje organisation ändå, det låter både våra respondenter och litteraturen vi läst meddela oss. Konflikterna som uppstår i varje verksamhet är likartade och som ledare och chef i en verksamhet är det inte meningen att lösa alla problem som uppstår utan att hjälpa medarbetarna att lösa dem. Varje berättelse vittnar om styrkan som medarbetarna får känna om de själva får tillfälle att lösa en konflikt. Fungerar inte detta kan enhetschefen gå in som en tredje part och hjälpa till att skapa en dialog som fungerar, en diskussionsnivå som är neutral från båda sidor och tillfället att sitta ner i lugn och ro för att lyssna på varandra ordentligt.

Det är lätt att haka upp sig i en konflikt, att inte se saker rationellt och inte ha viljan att samarbeta och förändras. En respondent menade att varje människa kan förändras, varje dag vaknar vi med ett gäng nya celler och har således en helt ny dag med helt nya förutsättningar att se fram emot. Det gäller bara att vilja det.

Att arbeta som enhetschef är säkerligen inget lätt arbete och när konflikterna hopar sig tillsammans med möten och andra arbetsuppgifter är det nog så svårt att få ihop det. Men i varje berättelse har vi funnit en styrka som gör att vardagen går ihop ändå. Den styrkan ligger hos ledaren och växer för varje erfarenhet, varje ny dag på jobbet och varje övervunnet hinder. Det tar tid att växa in i rollen som chef och ledare och det måste få ta den tiden. Det är lätt att se misstag och snedsteg som ett personligt nederlag, men som ledare är det nog väldigt viktigt att ha en ödmjukhet mot sig själv och sin yrkesroll. Att hela tiden reflektera och se på det som denne faktiskt utträttar varje dag, inte på det som kanske för tillfället inte fungerar eller hinns med. Medarbetarna är människor, precis som deras ledare.

Varje enhetschef är unik, har olika erfarenheter och ledarstil. Det är något vi verkligen sett under dessa intervjuer. De har alla gett oss oerhört mycket och vi hoppas att denna uppsats kan bidra med något nytt för dem med, på något sätt. Det är ett känsligt ämne, det här med konflikter, och vi är mycket tacksamma för den öppenhet som vi mötts med. Även om vi inte syftar till att göra en jämförelse så vill vi våga spekulera kring att för att jobba som enhetschef är glädje, intresse och engagemang för andra människor en hörnsten och egenskaper som borde vara självklara delar i ett ledarskap.

Konflikter och kommunikation är en stor del utav vardagsarbetet för våra enhetschefer inom kommunal äldreomsorg. Det handlar inte bara om äldreomsorgen utan alla organisationer arbetar ständigt med den mellanmänniska relationen. Vi upplevde det svårt att hitta forskning som studerat detta område och tycker att det borde uppmärksammas mer. Vidare forskning ger mer kunskap och ny information som leder till utveckling.

10. Litteraturförteckning

- Andresen, R. (Red.) (2007) *Sociala nätverk, grupper och organisationer: Praktiskt arbete och teoretisk reflexion*. Stockholm: Natur och kultur.
- Angelöw, B. & Jonsson, T. (2000) *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronson, E. m.fl. (2007) *Social psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*. Danmark: Studentlitteratur.
- Brante, T. m.fl. (Red.) (2001) *Sociologiskt lexikon*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Buber, M. (2005) *Människans väsen*. Ludvika: Dualis Förlag AB.
- Christianson, S.Å. m.fl. (1998) *Avancerad förhørs- och intervjumetodik*. Falköping: Natur och Kultur.
- Corvellec, H. & Holmberg, L. (2004) *Organisationers vardag – sett underifrån*. Lund: Liber AB.
- Czarniawska, B. (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (2003) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekstam, K. (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Bäcklunds Boktryckeri.
- Engquist, A. (1994) *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*. Smedjebacken: ScandBook AB.
- Engquist, A. (1996) *Om konsten att samtala*. Smedjebacken: ScandBook AB.
- Furnham, A. (1997) *The psychology of behavior at work: The individual in the organisation*. East Sussex: Psychology Press Publishers Taylor and Francis.
- Granér, R. (1994) *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Granström, K. (2006) *Dynamik i arbetsgrupper: om grupprocesser på arbetet*. Danmark: Studentlitteratur.
- Hammarlund, C-O. (2001) *Bearbetande samtal: Krisstöd, debriefing, stress – och konflikthantering*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hartman, J. (2004) *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Polen: Studentlitteratur.
- Johansson, A. (2005) *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Jordan, T. & Lundin, T. (2001) *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen: Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*. Göteborg: Centrum för arbetsvetenskap.

- Karlsson, L. (2007) *Psykologins grunder*. Polen: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G. & Kaufmann A. (2005) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, R-P. (2002) *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Malmö: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2008) *Skapa möten och kontakt genom medling: att agera tredje part med hjälp av nonviolent communication*. Finland: Gummerus Printing.
- Larsson, S. m.fl. (2008) *Narrativa metoder i socialt arbete*. Ungern: Studentlitteratur.
- Leneér Axelson, B. & Thylefors, I. (1996) *Om konflikter hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur.
- Leneér Axelson, B. & Thylefors, I. (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Molander, J. (2003) *Vetenskapsteoretiska grunder: Historia och Begrepp*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B. (2005) *Samspel i grupp*. Polen: Studentlitteratur.
- Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (2007) *Kommunikation: Samspel mellan människor*. Polen: Studentlitteratur.
- Norström, C. & Thunved, A. (2007) *Nya sociallagarna: med kommentarer, lagar och förordningar som de lyder den 1 januari 2007*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Schultz Larsen, O. (1997) *Psykologiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen – en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Wahlberg, A. M. (2007) *Konflikters liv och död*. Stockholm: Schibsted Förlagen.
- Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Malmö: Studentlitteratur.

Artiklar

Ljungberg, A. (10/01) ”Konflikt!” *Socialförsäkring* s. 4-7

Wahlberg, A.M. (03/09) ”Olösliga jobbkonflikter – så löser man dom” *Akademikern* s. 16-19.

Internetkällor

Arbetsplatskonflikt 13 maj 09.20

<http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

Nationalencyklopedin 11 maj 14.40

<http://ne.se>

Svenska Akademiernas ordbok 11 maj 13.00

<http://g3.spraakdata.gu.se/saob><http://g3.spraakdata.gu.se/saob> <http://g3.spraakdata.gu.se/saob>

Sunt Liv 2 maj 10.40

<http://www.suntliv.nu/AFATemplates/page.aspx?id=602>

<http://www.suntliv.nu/AFATemplates/page.aspx?id=603>

Wikipedia 11 maj 18.10

<http://sv.wikipedia.org/wiki/social.konstruktion>

Samtal

Thomas Jordan, Professor Göteborgs Universitet 5 maj 09.00

11. Bilagor

11.1 Informationsbrev

2009-04-12

Till Dig som arbetar som mellanchefer inom kommunal äldreomsorg i Bjuv, Klippan, Åstorp och Örkelljunga kommun.

Hej!

Anledningen till att vi skriver till Dig, är vårt intresse av att få inblick i hur Du som mellanchefer hanterar konflikter mellan medarbetarna på din arbetsplats. Vi läser vår sjätte termin på Högskolan Kristianstad på socionomprogrammet och skall genomföra en C-uppsats. I samband med detta vill vi göra en intervjuundersökning. Samtliga enhetschefer i Bjuv, Klippan, Åstorp och Örkelljungas kommun får en förfrågan om att delta i en bandinspelad intervju och vår förhoppning är att Du vill delta.

Efter examination och en godkänd uppsats kommer banden förstöras och de uppgifter som framkommer under intervjun kommer inte användas i annat syfte än uppsatsen. Den färdiga uppsatsen kommer att finnas tillgänglig på bibliotek på Högskolan i Kristianstad.

Om möjligt vill vi genomföra intervjuerna under veckorna 17, 18 och eventuellt 19 och då kan vi gärna träffas på ditt kontor eller en annan plats i anslutning till din arbetsplats.

Vi hoppas att du vill medverka i studien och vi kommer att kontakta dig under vecka 16 för att boka in en tid för intervjun. Har du några frågor så är du välkommen att kontakta oss – gärna via mail.

Med vänliga hälsningar

Elin Månsson och Anne Nordbeck

Kontakt:

Elin Månsson
Socionomstudent
Högskolan Kristianstad
elinmansson@telia.com
Telefon: 0435 - 545 73
070 - 20 62 566

Anne Nordbeck
Socionomstudent
Högskolan Kristianstad
anne.nordbeck@telia.com
0431 – 829 30
073 – 36 86 228

Ing-Britt Svensson
Handledare
Högskolan Kristianstad
ingbritt-svensson@hkr.se
044 – 20 40 35

11.2 Medgivandeblankett

MEDGIVANDE

Enligt Nationella riktlinjer och Högskolan Kristianstads forskningsetiska principer ska respondenten, innan intervju, vara väl medveten om nedanstående,

Intervjuerna kommer ske i samtalsform med övergripande frågor och om medgivande ges kommer vi även att banda samtalen, som förvaras säkert och endast vara åtkomligt för nedan angivna studenter samt handledare. För att Ni ska känna Er bekväma i att bli bandade kommer vi aidentifiera de avsnitt av intervjuerna vi skriver ner i text och inga namn, personuppgifter eller orter kommer förekomma i uppsatsen.

Eftersom vi är två kommer en att anteckna och observera under intervjun och den andra för samtalet med Dig.

Deltagandet i intervjuerna är frivilligt och kan när som helst avbrytas.

Med Ditt undertecknande ger Du medgivande till att delta i vår studie.

Tack!

Datum

Underskrift

Elin Månsson
Studerande

Anne Nordbeck
Studerande

Ing-Britt Svensson
Handledare

11.3 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

1. Bakgrundsinformation

Utbildning, Erfarenhet, Antal år på nuvarande arbetsplats

Berätta fritt om ditt arbete som enhetschef i stort.

2. Associera fritt kring begreppet konflikt.

3. Berätta om hur det var när du senast hade en konflikt mellan dina medarbetare.

4. Reflektera kring vad du tror att du som tredje part kan bidra med för att lösa en konflikt mellan dina medarbetare. Följdfrågor: Brukar du ta hjälp för att lösa konflikter mellan medarbetare – i så fall hur?

5. Beskriv en konfliktsituation mellan dina medarbetare där du är nöjd med hur du agerade.

Följdfrågor: Vad hände? Vad gjorde du? Hur gjorde du? Hur gick Ni vidare?

Berätta mer kring dialogen. Vad hade du för tankar och känslor?

6. Beskriv en konfliktsituation mellan dina medarbetare där du är mindre nöjd med hur du agerade. Följdfrågor: Vad hände? Vad gjorde du? Hur gjorde du? Hur gick Ni vidare? Berätta mer kring dialogen. Vad hade du för tankar och känslor?

7. Berätta om en konfliktsituation mellan dina medarbetare där du blev känslomässigt berörd själv. Följdfrågor: Var finner du ditt stöd i ledarskapet? Hur agerar du i en sådan situation?

8. Beskriv en situation med den, du upplever, mest svårlösta konflikten.

Följdfrågor: Hur går du till väga?

9. Använder du dig av någon form av samtalsmetodik?

10. Fundera över vad du tror att din attityd, personlighet och dina värderingar har för betydelse i dialogen (kommunikationen) med medarbetarna.

