



EXAMENSARBETE

Våren 2015

Sektionen för Hälsa och Samhälle
Personal- och Arbetslivsvetenskap

Konflikthantering

Ett verktyg i det dagliga arbetet på arbetsplatsen

Conflict Management

A tool in the daily work at the workplace

Författare

Erica Persson

Carola Forsell

Handledare

Rikard Liljenfors

Examinator

Marie-Louise Österlind

Förord

Vi vill tacka våra respondenter i organisationen för att de tagit sig tid att delta i vår undersökning. Ett speciellt tack till vår kontaktperson, utan dig hade undersökningen inte varit möjlig att utföra!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Rikard Liljenfors som gett oss råd och vägledning under arbetets gång. Tack!

Denna studie är ett resultat av ett gemensamt ansvarstagande och samarbete mellan oss författare. Vi har varit likvärdigt aktiva under arbetets gång och vill därmed även tacka varandra för ett gott samarbete.

Kristianstad 2015

Erica & Carola

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka faktorer som kan vara av betydelse för att möjliggöra konflikthantering i det dagliga arbetet. Vi menar att om möjligheter skapas och initiativ tas från ledningens sida så kan organisationen utvecklas i en positiv riktning. Studien grundar sig delvis på teorier om vikten av att ha en tydlig struktur som uppfattas av medarbetarna som rättvis och att konflikter kan få konsekvenser för hela organisationen. Studien är av kvalitativ design och är utförd inom äldreomsorgen i en kommun i södra Sverige. Analysen visar att faktorer som: tydlig arbetsstruktur, gemensam vision och målsättning, utbildning inom konflikthantering, tydlig och öppen kommunikation, att ta sig tid till konflikthantering, att vara professionell och neutral och att ta ansvar och visa respekt har en betydande inverkan vid konflikthantering. Dessa faktorer kan vara till hjälp för organisationen att utveckla konflikthantering som ett verktyg på arbetsplatsen. Genom att använda sig av en konflikthanteringsmetod utifrån den ledarskapsstil man väljer att använda som chef, kan en rutin utvecklas kring konflikthantering på arbetsplatsen som integrerar medarbetarna. På detta sätt minimeras risken för att konflikter ska eskalera på arbetsplatsen och få förödande konsekvenser.

Nyckelord: *Konflikthantering, Arbetsplats, Ledarskap, Äldreomsorg.*

Abstract

The aim of this study is to investigate factors which may be of importance to enable conflict management in daily work. We believe that if opportunities are created and initiatives taken by management, the organization will be able to develop in a positive direction. The study is partly based on theories about the importance of clear structure, seen by employees as fair and that conflicts can affect the entire organization. The study is made by a qualitative design and carried out in elderly care in a municipality in southern Sweden. The analysis shows that factors such as: clear working structure, shared vision and goal, education in conflict management, clear and open communication, make time for conflict management, be professional and neutral, and to take responsibility and show respect have a significant impact on conflict management. These factors can be of help for the organization to develop their conflict management as a tool in the workplace. By using a conflict management method based on the leadership style one chooses to use as a manager, then a routine can be developed around conflict management in the workplace that integrates employees. In this way minimizes the risk that conflicts will escalate in the workplace and have devastating consequences.

Keywords: *Conflict management, Workplace, Leadership, Elderly care.*

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
Abstract	4
1. Inledning	6
1.1 Syfte och Frågeställningar	7
1.2 Avgränsningar	7
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Konflikt.....	7
2.2 Tänkbara effekter	8
2.3 Strategier för att hantera konflikter.....	8
2.3.1 Konfliktstrategiers effektivitet.....	9
2.4 Ledarens roll vid konflikt.....	9
3. Metod	10
3.1 Urval	10
3.2 Datainsamling	10
3.3 Dataanalys.....	11
3.4 Etiska överväganden	11
4. Resultat	11
4.1 Konflikt.....	12
4.2 Tänkbara effekter	13
4.3 Konflikthantering.....	13
4.4 Hur en ledare skall agera vid en konflikt	14
5. Diskussion.....	14
6. Metoddiskussion	16
6.1 Urval	16
6.2 Datainsamling	17
6.3 Begränsningar	17
7. Slutsats	17
7.1 Förslag på vidare forskning	18
Källförteckning.....	19
Bilaga 1. Intervjuguide till medarbetarna.....	20
Bilaga 2. Intervjuguide till ledningen.....	21

1. Inledning

I detta avsnitt redogörs för bakgrunden till studien och dess syfte och frågeställningar.

Konflikter är något som vi människor skapar och aldrig kan komma ifrån helt och hållet, vilket gör att konflikter även förekommer på vår arbetsplats (Jordan, 2013). Energin som uppstår i en konflikt kan ses som obehaglig för en del människor och kan då påverka deras känslor och handlingar både positivt och negativt. Konflikt kan uppstå vid oenigheter orsakade av exempelvis rädsla, olika åsikter, hinder, attityder, missuppfattningar, avundsjuka, oklar arbetsfördelning, oklara organisatoriska mål, och kommunikationsbrister (Jordan, 2013; Lindeke & Sieckert, 2005; Furenbäck, 2012). Att behöva konfrontera en annan människa kan kännas både tungt och jobbigt och därför är det lätt att undvika att se att det föreligger en konflikt och att den behövs hanteras. Effekterna som kan uppstå på arbetsplatsen när konflikter föreligger och inte hanteras kan visa sig i form av dålig arbetsmiljö, sjukskrivningar, vantrivsel och uppsägningar. Detta drabbar både organisationens kunder och organisationen i sig. Detta, då det kan medföra till ökade kostnader för organisationen (Gross, Hogler & Henle, 2013).

Inom välfärdsbranschen, däribland äldreomsorgen behöver människor hjälp och omvårdnad, vilket innebär att de är, i viss mån, utlämnade till den arbetsmiljö som finns på den plats de befinner sig i. Personalen har däremot större möjlighet att kunna lämna arbetsplatsen när det uppstår konflikter som inte hanteras. Givet att konflikter påverkar brukarna, då en konflikt tar mycket tid och energi, medför det till att de blir oroliga och mår dåligt, vilket skulle kunna leda till att brukarna får sämre vård (Lindeke & Sieckert, 2005; Pavlakis, Kaitelidou, Theodorou, Galanis, Sourtzi & Siskou, 2011). Alltså, eftersom konflikter tillhör människors vardag så behövs ett tillfredsställande sätt att hantera dessa på samtidigt som organisationen behöver skapa förutsättningar för att kunna hantera konflikter på ett utvecklande sätt (Jordan, 2013).

Vi människor använder oss av olika strategier för att hantera konflikter. Dessa strategier kan vara att kompromissa, vara tillmötesgående, undvikande, använda makt och tvång eller att samverka (Meyer, 2004; Salami, 2010; Furenbäck, 2012; Olsson, 1992). Eftersom människan har olika personligheter och erfarenheter av konflikter och dess hantering, så tycker vi det är intressant att se vilka möjligheter som finns för att den enskilde individen och organisationen kan utvecklas på en gemensam arena genom att de tillsammans arbetar med konflikthantering utifrån en mall eller ett system. Detta sätt tror vi hade kunnat hjälpa personalen att lättare se på konflikter och som hade avdramatiserat deras negativa känslor kring dessa, då en samverkan bland de anställda skapar en strävan mot ett gemensamt mål. På så vis kan organisationen och individen utveckla nya idéer och arbetssätt som kommer öka personalens kompetens (Lindeke, & Sieckert, 2005; Pavlakis *et al.*, 2011). Vi antar, precis som Gross *et al* (2013) redogör för, att om organisationen strävar mot en gemensam målsättning och har individens välbefinnande i fokus, så kan man skapa ett sätt att arbeta med konflikterna i det dagliga arbetet. I denna studie har vi valt att fokusera på personer med ledningsansvar och medarbetare. Detta på grund av att vår förförståelse är att det största ansvaret ligger i hur ledningen hanterar organisatoriska konflikter, men att det även, i viss mån, ligger ett ansvar hur medarbetarna emellan hanterar uppkomna konflikter och oenigheter. Därmed tycker vi det är av intresse att fokusera på både ledning och medarbetare och hur de väljer att hantera konflikter och hur de uppfattar att konflikter hanteras på deras arbetsplats.

1.1 Syfte och Frågeställningar

Syftet är att undersöka faktorer som kan vara av betydelse för att kunna integrera konflikthantering i det dagliga arbetet som en form av metod. Genom denna studie vill vi även försöka bidra till en ökad förståelse för vikten av att ta ansvar för de konflikter som uppstår och dess hantering. För att uppfylla syftet har följande frågeställningar formulerats:

Hur upplever ledning och medarbetare att konflikter påverkar medarbetarna, organisationen och brukarna på deras arbetsplats?

Hur tycker ledning och medarbetare att konflikthanteringen ska gå till på deras arbetsplats?

1.2 Avgränsningar

Vår studie är begränsad till en avdelning på ett äldreboende och en avdelning inom hemtjänsten inom äldreomsorgen i en kommun i södra Sverige. Vi har enbart fokuserat på teorier som behandlar ämnet konflikthantering på arbetsplatsen och behandlar därmed inte individens privata intressen och relationer.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensram som studien baseras på. Först beskrivs vad en konflikt är och vilka effekter en konflikt kan medföra. Därefter beskrivs olika strategier i arbetet med konflikthantering och på vilket sätt dessa är och blir effektiva. Till sist redogörs för vilken roll en ledare kan ha i en konflikt och vilka effekter som uppstår vid valet av ledarskapsstil.

2.1 Konflikt

Konflikt kan beskrivas som en motsättning mellan två eller flera parter som överlappar varandra och där någon form av hantering eller lösning krävs (Furenbäck, 2012). Konflikt kan även beskrivas som en krock mellan två eller flera parter som exempelvis kan representeras av olika förväntningar, åsikter, krav, mål och arbetsroller (Jordan, 2013; Olsson, 1992). Även om människor har olika åsikter, innebär det inte automatiskt att en konflikt uppstår. Konflikt uppstår när olika parter inte kan komma till en lösning. Exempel på när en konflikt uppstår är när flera parter har olika önskemål som de inte vill släppa taget om. Detta på grund av exempelvis olika personligheter, beteendemönster, livssituation och/eller att det föreliggerkommunikationsbrist när organisationen är otydlig gällande mål, arbetsbeskrivning, roller och i sitt sätt att leda (Jordan, 2013; Pavlakis *et al.*, 2011).

Orsaken till konflikter kan ofta vara missuppfattningar där parterna inte har tillräckligt med kunskap om varandras förutsättningar, relationer som handlar om att parterna är oeniga vad gäller hur relationen mellan parterna ska gestaltas och intresse som handlar om att parterna inte har samma åsikter kring mål och fördelning av resurser (Olsson, 1992). För att minska konflikter som handlar om organisationens mål och fördelning av resurser är det därför viktigt att organisationen skapar förutsättningar och klarhet kring mål, roller, normer och ett välfungerat ledarskap (Jordan, 2013; Gross *et al.*, 2013). Olika behov som inte blir uppfyllda kan ofta ligga till grund för arbetsplatskonflikter, är att kunna känna förtroende för andra, känna sig respekterad, rättvist behandlad, att bli sedd, känna samhörighet, känna att arbetsbördan är rimlig, ha frihet att bestämma över sin egen tillvaro, möjligheten till stimulans och utveckling och att kunna känna självrespekt (Jordan, 2013). Genom att organisationen tillför tydliga byråkratiska regler och rutiner så skapas förutsättning för att de anställda uppfattar systemet som rättvist. Genom att fokusera på individen istället för organisationens produktivitet vid konflikthantering

så innebär det vid en konflikthantering att de anställda blir sedda och lyssnade på. Om de anställda uppfattar det som att de har ledningen emot sig så skapas en atmosfär av konkurrens bland de anställda där någon måste ”vinna”, vilket resulterar i att ingen vinner (Gross *et al.*, 2013).

2.2 Tänkbara effekter

Arbetsklimatet påverkas ofta negativt av konflikter och ger ytterligare belastning på medarbetarnas arbete, då extra tid och ansträngning spenderas på konflikten som gör att man fokuserar mindre på arbetsuppgifterna. I den amerikanska affärstidskriften *Fortune* redovisas det att chefer lägger så mycket som upp till 13 % av sin arbetstid på att hantera konflikter bland de anställda. En uppskattad kostnad för detta är mer än 6 miljoner dollar per företag, räknat i frånvaro, förlorad produktivitet och omsättning (Gross *et al.*, 2013). Att inte ha tillräckligt med tid till sina arbetsuppgifter förknippas med nedsatt välbefinnande, ilska och ångest, vilket kan utvecklas till långsiktiga avskrivningar av människors välbefinnande (Sonnentag, Unger, & Nägel, 2013). Studier har visat att interpersonella konflikter mellan sjukvårdspersonalen har en negativ inverkan på deras stressnivåer, arbetstillfredsställelse och effekten på deras prestanda (Pavlakis *et al.*, 2011).

Konflikter behöver inte enbart medföra negativa effekter. Forskning menar även att ”kreativitet kräver konflikt” på en rimlig nivå, då konflikter är sammankopplat med nya idéer och konstruktiva argument. Dessutom främjas utbytet av kunskap då möjlighet ges att motivera sina åsikter och synpunkter (Lu, Zhou, & Leung, 2011). Att kunna samarbeta är också en viktig förmåga bland sjukvårdspersonalen för att kunna säkerställa patientvården (Lindeke, & Sieckert, 2005). Individuella skillnader behöver inte enbart leda till konflikter, utan denna skillnad kan även producera kreativa lösningar om den hanteras väl. Genom att upprätthålla fokus på patienten så skapas en gemensam grund för gruppmedlemmarna att arbeta utefter, då sunda konflikter ses som ett friskhetstecken i organisationen och därmed får lov att komma upp till ytan. När konflikten väl är accepterad så ges det möjlighet för flera lösningar att dyka upp (*ibid*).

2.3 Strategier för att hantera konflikter

Varje konflikt har sin egen karaktär, vilket innebär att hanteringen av dessa kan se olika ut. Det finns olika strategier som kan användas vid hanteringen av konflikter och som är mer eller mindre effektiva beroende på vilken typ av konflikt det rör sig om. Konflikter som hanteras mindre bra eller inte alls påverkar uppkomsten av konflikter i ett senare skede och har då en negativ inverkan på anställda, deras lärande, produktiviteten och arbetsprestationen (Meyer, 2004). De olika strategierna för hantering av konflikter är exempelvis kompromiss-, anpassnings-, samverkans-, och undvikande strategier samt makt-, och tvångstrategier. Undvikande strategier innebär att konflikten hanteras genom att den ignoreras, det vill säga att konflikten skjuts åt sidan och fortgår (Meyer, 2004; Furenäck, 2012; Olsson, 1992). Makt och tvångstrategier går ut på att det i slutändan blir en vinnare och en förlorare. En kamp mellan parterna gör till sist att den ena parten blir stressad och ger upp och på så vis får vinnaren igenom sina önskningar och behov (Meyer, 2004; Furenäck, 2012). Kompromisstrategin innebär att de inblandade parterna försöker komma överrens genom att förhandla fram en lösning som alla parter är nöjda med (Meyer, 2004). Genom att använda kompromiss som strategi, där parterna ger upp något som den andre personen vill, kan leda till gynnsamma förhållanden och attityder på arbetsplatsen (Salami, 2010). Anpassningsstrategi innebär att parterna i en konflikt sätter sina egna behov och önskningar åt sidan, för att på så sätt kunna tillmötesgå och förstå en annan människas behov. Personerna agerar och anpassar sig på ett sätt som han/hon egentligen inte vill, för att vara givmild mot den andre och dennes behov (Meyer, 2004). Att kunna anpassa sig till någon annan påverkar både kvalitet och olika aspekter positivt, då parterna skapar känsla av

gemensam vinning (Rognes & Schei, 2010). Samverkansstrategin innebär problemlösande samtal, förhandlingar och medling med hjälp av tredje part. Samarbete sker där parterna delar information och försöker hitta ett sätt att tillgodose varandra med hjälp av kommunikationsförmåga, förståelse och tillit (Meyer, 2004; Olsson, 1992). En strategi för att uppmuntra positivt lagarbete är att undvika att skylla på varandra. Viljan och modet att dela belastningen av ansvaret för patientresultat kommer att ingjuta samverkansprocessen med tillit och respekt. På detta sätt skapar sjuksköterskor en utveckling framåt som möjliggör ökad trygghet i sin identitet. Samarbetspartnerskap leder till bättre resultat för patienterna samt personlig utveckling för medarbetarna genom delat ansvar. En studie gjord av American Nurses Credentialing Center (ANCC), visar att kvaliteten på relationen mellan läkare och sjuksköterskor har betydelse för kvaliteten av vården till patienten (Lindeke, & Sieckert, 2005). Grunden för konflikthantering är att bilda sig en förståelse för konflikthantering som ett verktyg för att justera regler om ansvar i enskilda fall. Att bli behandlad med uppriktighet och rättvisa kan skapa positiva nivåer i interaktioner, som i sin tur främjar känslan av delaktighet bland organisationens medlemmar (Gross *et al.*, 2013).

2.3.1 Konfliktstrategiers effektivitet

För att konflikthanteringsstrategierna ska vara effektiva, krävs att strategierna bidrar till lärande och effektivitet i organisationen. De bör därför inkludera ett kritiskt tänkande och att ledningen förhåller sig till de etiska aspekterna inom organisationen. Strategierna bör även tillfredsställa de inblandades förväntningar och behov. En effektiv hanteringsstrategi ska försöka minimera konflikter och personernas känslor kring dessa. Detta när det handlar om konflikter på en interpersonell nivå som uppstår när parterna blir medvetna om att deras känslor är oförenliga med andras känslor. Strategierna för hanteringen av konflikter ska även leda till utveckling av kulturella normer inom organisationen där meningsskiljaktigheter främjas (Rahim, 2002).

2.4 Ledarens roll vid konflikt

En ledare som är direkt involverad i konflikten kan antingen välja att undvika, konfrontera eller samarbeta i en sådan situation. Sättet ledaren väljer att använda som strategi har en stor påverkan för hur konflikten får utlopp. När det gäller konflikter mellan två eller flera medarbetare, så får ledaren agera som medlare mellan parterna. En ledare kan också välja att använda en viss typ av ledarskapsstil vid hanteringen av konflikter (Doucet, Poitras & Chênevert, 2009). En ledare som använder ett transformellt ledarskap arbetar efter att vara motiverande, lyhörd och inspirerande till sina medarbetare. Detta bidrar till att konflikter inom organisationen minskar genom att ledaren är en god förebild och påvisar därmed att samarbete skapar en trivsamt arbetsmiljö, än om medarbetarna skulle sätta sig emot varandra. Genom att ledaren är lyhörd, så skapar medarbetarna en mer förståelse för andras behov och problem och på så vis skapas en ökad samverkan. Ledare som motiverar sina medarbetare via mål och utbyten i form av resurser använder sig av en transaktionell ledarskapsstil. En sådan ledare kan minska konflikter på arbetsplatsen genom att vara tydlig och rak, som gör att medarbetarna vet vilka regler som gäller. Ledare som ofta är undvikande kännetecknas som en laissez-faire ledare och där inblandade parter i en konflikt får lösa problemen själva, utan att ledaren lägger sig i. Denna typ av ledarstil kan ge upphov i att en konflikt eskalerar och blir svårhanterlig (*ibid*).

Konflikter är något som uppstår i olika utsträckning på arbetsplatser och hur konflikterna hanteras har betydelse för vilka effekter som uppkommer i organisationen bland dess medarbetare och användare.

3. Metod

I detta avsnitt följer en redogörelse för urval, val av metod samt analys. Först redogörs det för vilka våra respondenter har varit och varför vi valde dessa i vår undersökning. Vidare redovisas det kvalitativa tillvägagångssättet och varför vi valt att använda oss av den. En närmare presentation av genomförandet av intervjuerna följer. Därefter beskrivs hur vi har analyserat det insamlade materialet av data. Vi tar även ställning till de fyra etiska huvudkraven som bör vidtas vid en undersökning för att skydda medverkarnas integritet.

3.1 Urval

Utifrån våra erfarenheter från vården, var vår förförståelse att vårdarbete är stressigt och tungt, vilket leder till att konflikter lätt uppstår. Vi tyckte därför det var intressant att studera denna typ av verksamhet och deras syn och upplevelse kring hanteringen av konflikter. Då en av oss kände en av enhetscheferna sedan tidigare, tog vi därför kontakt med denna person via telefon och mail gällande vår undersökning och blev vår kontaktperson. Detta styrde valet av organisation och ort. Vår kontaktperson arbetar som enhetschef inom äldreboendet och ansvarar för fyra avdelningar. Undersökningsgruppen bestod av två enhetschefer, där kontaktpersonen var en av dessa och fyra medarbetare som valdes ut av vår kontaktperson. Vi vet inte hur kontaktpersonen gick tillväga vid urvalet av respondenter, men vår önskan var att få intervjua minst sex personer där både medarbetare och ledning var representerade. Urvalet bestod av fem kvinnor och en man. En av enhetscheferna representerar, tillsammans med de fyra medarbetarna, en avdelning på boendet. Den andre enhetschefen representerar en avdelning inom hemtjänsten.

3.2 Datainsamling

Denna studie bygger på en kvalitativ design där empirisk data har samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Vi delade upp intervjuguiden så att båda hade ansvar för varsitt tema, vilka var konflikt och konflikthantering. På så vis kunde vi lyssna och komma på ytterligare följdfrågor medan den andre intervjuade. Intervjuerna med cheferna genomfördes med var och en på deras kontor och varade ca 40 minuter. Intervjuerna med medarbetarna varade ca 20 minuter vardera och utfördes enskilt på deras gemensamma personalkontor. Vid två tillfällen, under intervjun med medarbetare 1 och under intervjun med medarbetare 2, blev intervjun avbruten, då det kom in en person i rummet som gjorde att både intervjuerna och intervjupersonen kom av sig. Under intervjun med medarbetare 1, blev vi avbrutna av en respondent som kom in i rummet och väntade på att bli intervjuad.

Under intervjuerna följdes en intervjuguide i form av frågeschema (se bilaga 1 och 2), ett som var riktat till ledning och ett som var riktat till medarbetarna. Intervjuguiden bestod av frågor som fokuserade på konflikter och dess hantering på arbetsplatsen. Anledningen till varför vi hade olika frågescheman till medarbetare respektive ledningen var för att vår förförståelse var att ledning har mer fokus på konflikthantering och dess ansvar, medan medarbetare kanske har en tydligare uppfattning av konflikter i sig och inte kring hanteringen av dem. De medverkande fick möjlighet att tala fritt utifrån de frågor som ställdes. Möjligheten att ställa ytterligare frågor som var av betydelse för undersökningen fanns (Bryman, 2010). Fördelen med användandet av semistrukturerade intervjuer är att man generellt får en djupare inblick i hur de intervjuade resonerar för att få fram respondenternas åsikter och uppfattningar på ett naturligt sätt (Bryman, 2010). Genom att ha spelat in intervjuerna, så kunde vi lyssna på dem flera gånger och har på så sätt undvikit att information gått förlorat. Transkriberingen av intervjuerna resulterade i mellan 8-10 sidor text vardera.

3.3 Dataanalys

Vår utgångspunkt när vi analyserade materialet, var att försöka förstå respondenternas sätt att tänka och hur de svarat på frågorna (Fejes, & Thornberg, 2011). Vi har arbetat både enskilt och tillsammans med materialet för att se hur var och en hade tolkat och kodat materialet. Analysen av materialet har gjorts genom att vi gått igenom varje fråga var för sig och kodat ut begrepp som sammanfattade svaret på frågan. Detta, utifrån frågans inriktning med hjälp av begreppen: upplevelse, motstånd, effekt, konsekvenser, medvetenhet, orsak och otydlighet. Därefter kategoriserade vi vårt insamlade material i teman, vilka var: konflikt, orsak, effekt, hantering och ledarskap. Utifrån dessa teman identifierade vi faktorer som var av betydelse att använda i arbetet med konflikthantering som både ledning och medarbetare hade gemensamt, men även faktorer som inte var gemensamma, men som framkom som viktiga under intervjuerna. När vi sedan gick igenom materialet tillsammans så fann vi att vi hade kodat fram likartade faktorer. Referensramen användes sedan för att försöka förstå och finna kopplingar med det analyserade materialet.

3.4 Etiska överväganden

Innan intervjuerna påbörjades gick vi igenom de etiska reglerna, vilka är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*, som var av vikt att respondenterna kände till för att de skulle veta sina rättigheter (Bryman, 2010). Vi informerade deltagarna om undersökningens syfte, deltagarnas integritet, rätten till sekretess, att deltagandet i studien var frivilligt och att det insamlade materialet endast kommer att användas för forskningsändamålet. De inspelade intervjuerna och de anteckningar som gjordes under intervjutillfällena kommer att raderas och förstöras efter att studien blivit granskad och godkänd. Av etiska skäl valde vi att inte intervjua brukarna. Detta, då vi ansåg att sjukdom och hög ålder kunde bidra till att brukarna blev oroliga.

4. Resultat

I detta avsnitt redogörs resultatet som framkommit av analyserna. Redovisningen sker först av huvudresultatet följt av hur de medverkande ser och upplever vad en konflikt är, tänkbara effekter som en konflikt kan leda till, hur nuvarande konflikthantering går till på deras arbetsplats och hur de vill att hanteringen borde gå till samt hur en ledare ska agera vid konflikter. Resultatet redovisas utifrån ledningens respektive medarbetarens perspektiv.

Vårt syfte med denna studie är att undersöka faktorer som kan vara av betydelse för konflikthantering i det dagliga arbetet som en metod. Resultatet visar att faktorer som har betydelse för hantering av konflikter i det dagliga arbetet är:

- Tydliga regler och riktlinjer av arbetsfördelning
- Tydliga riktlinjer för brukarens vårdbehov
- Gemensam vision och målsättning
- Kunskap och utbildning kring konflikthantering
- Tydlig och öppen kommunikation
- Att ta sig tid till att hantera konflikter
- Att vara professionell och neutral
- Att ta ansvar och visa respekt

Tydliga regler och riktlinjer av arbetsfördelning gör att medarbetarna vet vad de ska göra och vilken typ av vård brukarna ska ha. En gemensam och implementerad vision och målsättning

för organisationen skapar samanhållning bland de anställda. Att ha kunskap och utbildning kring konflikthantering möjliggör en ökad utveckling för organisationen och den enskilde individen. En reflektion från intervjupersonerna är att kunskap och utbildning hjälper till att hålla sig professionell i sitt yrkesutövande samtidigt som det skapar trygghet då man vet vad som förväntas av en. En kommunikationsarena med öppen dialog, där det finns tid för att, i lugn och ro få komma till tals och bli lyssnad på, vilket ger möjlighet att lösa konflikterna medan de är små. Konflikter som inte kan hanteras mellan inblandade parter, kan ta hjälp via medling av en neutral utomstående part.

Från ledningens perspektiv framkom det att, om man i organisationen försöker ge varandra en positiv bild av konflikter så kan det möjliggöra att man utvecklas som individ och att det eventuellt kan dämpa rädslan och ingjuta mod. Till sist, är det viktigt att ta ansvar genom att visa respekt för arbetsplatsen, sina medarbetare och brukarna.

4.1 Konflikt

Konflikt beskrivs av både medarbetare och ledning som oenighet där två eller flera parter har olika åsikter och där den ene inte kan acceptera att den andre har en annan uppfattning eller åsikt, vilket gör att de inte kan medla. Inom organisationen finns människor som har olika personligheter och kulturell bakgrund, ”vi är en stor organisation med många olika personligheter” svarade en av medarbetarna. Olika personlighet, intressen och erfarenheter av arbetet samt otydliga roller, arbetsfördelning och kommunikation är några av de faktorer som både ledningen och medarbetarna trodde kunde ligga till grund för konflikter.

Det framkom under intervjuerna att konflikter finns och har funnits mellan medarbetarna, i ledningen samt mellan medarbetare och ledning. Uppfattningen från ledningen och medarbetarna är att konflikterna kan vara både personella och organisatoriska. Ledningen beskriver att det finns en viss otydlighet kring arbetsmålen och fördelningen, vilket kan leda till att man prioriterar fel. Detta kan i sin tur leda till en konflikt, då det är många som vill bestämma och få sin vilja igenom. Vidare kan otydlighet kring brukarens vårdbehov leda till konflikt i gruppen då de ger olika mycket hjälp och stöd till brukaren och som kan medföra att brukaren ifrågasätter varför han/hon får mer eller mindre hjälp av personalen. Ledningen upplever, att när de inte vet hur man ska gå tillväga för att hantera en konflikt, så skapas rädsla för att det inte ska bli rättvist och för att parterna inte ska kunna kompromissa. Vidare tror ledningen att rädslan för att behöva konfrontera en person kan skapa blockeringar i kommunikationen men samtidigt vill flera ha en snabb och bra lösning, vilket kan försvåra konflikthanteringsprocessen.

Konflikterna i ledningen är inte lika tydliga, eftersom ledningen inte träffas lika ofta som medarbetarna gör. När ledningen har skilda åsikter, så kan det leda till de inte kommer fram till något gemensamt beslut, utan väljer istället att prioritera sina egna beslut, vilket skapar ostruktur i organisationen. Ledningen upplever att de får klara mycket själva. Reflektionen från deras sida är att det hade varit bra om de träffades oftare för att utreda oklarheter, men att det inte finns tillräckligt med tid till detta.

Orsakerna till att konflikter uppstår kan vara väl dolda och osynliga, då det enligt respondenterna kan bråkas om bagateller mellan medarbetarna, som till exempel om var möbler ska stå eller att någon har placerat en kaffekopp fel. Medarbetarna beskriver att de upplever att småsaker växer och görs större än vad de är. En medarbetare uttryckte det, ”det är som om det sitter i väggarna och till sist vet vi inte var det kom ifrån”.

4.2 Tänkbara effekter

Både medarbetarna och ledningen beskrev att konflikter på arbetsplatsen skapar osämja som kan påverka både anställda och brukarna i organisationen i form av irritation, oro, lägre motivation och kommunikationsbrist, vilket kan leda till att samhörigheten försämras mellan kollegor och skapar därmed sämre arbetsmiljö. Detta kan få anställda att känna osäkerhet i sin yrkesroll och göra dem osäkra på om de gör rätt eller fel och känslan av att bli bedömd av sina kolleger uppstår. Andra blir mer ledsna än arga och det skapar därmed en nedstämdhet bland personalen. Konflikter som inte tas om hand upplevs som energikrävande av medarbetarna och något som i förlängningen kan leda till ohälsa i form av stress, sjukdom, sjukskrivningar och uppsägningar.

Av rädsla för att tappa kontrollen i en konfrontation, så beskriver några av medarbetarna att de är rädda för att säga sårande kommentarer till sina kolleger som de senare ångrar. Respondenterna tror att konflikter, i värsta fall, kan leda till att alla i organisationen går runt och är irriterade, vilket leder till att man tittar snett på varandra. En av respondenterna uttryckte: ”Man behöver inte älska den andre parten, men man skall kunna samarbeta”. Lika väl som konflikterna kan påverka privatlivet så känner medarbetarna att den dåliga stämningen följer dem med in till brukarna. Medarbetarna upplever att brukaren kan reagera genom att de blir oroliga och tycker att personalen är oförskämd. Detta kan leda till att det blir en konflikt mellan medarbetaren och brukaren, som i sin tur kan leda till att medarbetarna känner att det blir svårare att hjälpa brukaren som då är mindre medgörlig. Dessutom kan konflikterna medföra att personalen fokuserar och lägger ned tid på fel saker, vilket bidrar till en högre arbetsbelastning.

Ledningen berättar att de tycker att konflikter kan vara frustrerande när man inte når den andra parten genom kommunikation. Att hantera konflikter tar mycket tid och energi, vilket ökar arbetsbelastningen och gör att det upplevs som stressigt att hinna med sina arbetsuppgifter. Detta skapar oro hos ledningen som känner att de vill kunna avsätta tid till att lyssna och hjälpa medarbetarna att hantera konflikten, samtidigt som de vill behandla de inblandade så rättvist som möjligt. En från ledningen berättar att hon distanserar sig till konflikter som handlar om småsaker och de bOLLAS därmed tillbaka till de inblandade, för att på så vis hinna med sitt arbete.

4.3 Konflikthantering

Metoderna för att hantera konflikterna på arbetsplatsen skiljer sig inte mycket mellan respondenterna. Några av medarbetarna uttryckte att konflikter är något jobbigt och obehagligt, vilket kan skapa rädsla för att ta tag i konflikterna. Detta i sin tur leder till att de drar sig för att ta tag i konflikten, som då får möjlighet att växa och som därmed blir mer svårhanterlig. Även om medarbetarna tycker att konflikter är jobbigt och obehagligt så anser de att huvudansvaret för att hantera en konflikt ligger främst hos de inblandade parterna. Dock övergår huvudansvaret till chefen om parterna inte kan komma till en lösning på egen hand. Vid behov kan de anställda även vända sig till skyddsombudet, facket, företagshälsovården och arbetsmiljöverket.

Att ha kunskap och utbildning inom konflikthantering såg medarbetarna som positivt. Detta, då man vet hur man ska gå tillväga, både i sitt sätt att tala och hur man ska agera i sitt kroppsspråk. De uttryckte även att konflikter och dess hantering kan utveckla både individen och organisationen, då man upptäcker nya tankesätt som man inte tänkt på tidigare samt att man lär sig olika sätt att hantera olika konfliktsituationer. Ledningen tyckte det var av vikt att få kunskap i hur de ska bemöta andra människor. Detta är något som en utav cheferna i ledningen har arbetat mycket med tillsammans med sina medarbetare genom föreläsningar och diskussioner.

Vissa av medarbetarna ansåg att ledningen är konflikträdd och har därmed svårt att hjälpa medarbetarna att hantera konflikter som uppstår. Dessa medarbetare menar att ledningen måste

sätta upp tydligare riktlinjer och våga säga ifrån mer för att visa vad som gäller på organisationen. Genom att sätta upp tydliga riktlinjer så tror de att tryggheten och medvetenheten, om vad som är acceptabelt och inte, hade ökat. Medarbetarna menar att det är viktigt att ta tag i konflikterna i ett tidigt stadium för att lättare kunna hantera dem. Att ha god kommunikation där alla parter får komma till tals och bli lyssnade på, tros vara en betydelsefull faktor, både vid hanteringen av en konflikt men även för att förebygga att konflikter uppstår.

I nuläget använder ledningen inte någon handlingsplan eller mall att arbeta efter vid hanteringen av konflikter, utan de använder sig av den erfarenhet och den utbildning de skaffat sig. Ledningen tar kontakt med parterna som är i konflikt så fort de får vetskap om att det existerar en konflikt som inte kan hanteras på egen hand. Där får bägge parter möjlighet att dela med sig av sin bild av konflikten. Därefter förs en diskussion där chefen ställer frågor och följdfrågor till de inblandade. Om konflikten fortgår och inte kan hanteras, trots ledningens försök till hjälp, tar de först stöd från HR-specialisten och därefter vänder de sig till företagshälsovården och/eller arbetsmiljöverket som tar över hanteringen och situationen. Respondenterna från ledningen har olika åsikter om användandet av en handlingsplan eller mall som hjälp vid konflikt-hantering. Den ena tyckte att någon form av handlingsplan eller mall hade kunnat underlätta konflikthanteringen och hade bidragit till att avdramatisera konflikten. Medan den andre tycker sig ha den kunskap som behövs för att hantera konflikter på ett tillfredställande sätt. Hon anser även att det inte uppstår några större konflikter på hennes avdelning.

4.4 Hur en ledare skall agera vid en konflikt

Båda respondenterna från ledningen tog upp att de tror det är viktigt att lyssna på vad alla inblandade parter har att säga, att vara tydlig och uppmärksam samt att följa upp så att konflikten inte fortgår. Det framkom också att ledningen tycker det är av vikt att vara neutral och se till att man som chef inte favoriserar någon och tar den enes parti. Ledningen ansåg också att det är betydelsefullt att lyssna på och prata med de berörda innan en gemensam diskussion görs. Vidare tar den ena chefen upp att hon måste kunna ”sätta stopp” och ta hjälp utifrån i vissa fall, för att orka med.

Medarbetarna framför att det är viktigt att ledningen tar tag i konflikten i ett tidigt stadium och att det är betydelsefullt att alla parter får komma till tals, samt att chefen försöker förstå bägge parter. Vidare beskriver en av medarbetarna att det är angeläget att alla parter är ödmjuka i sitt sätt att prata. Detta för att lättare och snabbare kunna hantera situationen på ett lugnt och fridfullt sätt.

5. Diskussion

Under detta avsnitt diskuteras studiens resultat i relation till dess syfte och tidigare forskning.

Syftet med studien är att undersöka vilka faktorer som är av betydelse för att integrera konflikt-hantering som ett verktyg i det dagliga arbetet som en metod att arbeta efter. Resultatet visar faktorer som kan underlätta konflikthantering på arbetsplatsen. Dessa faktorer belyser hur medarbetarna och ledningen vill att konflikthanteringen ska gå till på deras arbetsplats. Då de faktorer som analyserades fram från intervjuerna var samstämmiga mellan medarbetare och ledning, så ser vi att trovärdigheten till resultatet är hög.

Det framkom i resultatet att konflikthantering handlar om samarbete mellan kolleger och att det är chefen som måste möjliggöra hanteringen av konflikten. Faktorerna, som resultatet visar, skulle kunna underlätta organisationens arbete med konflikthantering i det dagliga arbetet. Gross et al (2013), menade att om organisationen utvecklar sitt arbete kring tydlighet, gemenskap och kommunikation, så skulle medarbetarna uppfatta systemet som rättvist och skulle

därmed veta vad som förväntas av dem. Detta anser vi skulle leda till att effekter som exempelvis ovisshet kring vad som ska göras och vilket vårdbehov som brukarens ska ha, skulle minska. Därför ser vi att det ligger i ledningens ansvar att använda sig av konflikthantering i det dagliga arbetet för att visa vilka regler och riktlinjer som gäller. På så vis kan de anställda veta vad som förväntas av dem. På en arbetsplats bör man även förhålla sig professionellt och därigenom ta ansvar för det arbete man åtagit sig att utföra. När alla individer ges möjlighet att vara delaktiga och ledningen visar hur konflikthanteringen ska gå till, så skapas möjlighet för organisationen att ledas i en positiv utveckling (Gross *et al.*, 2013; Jordan, 2013; Lu, Zhou, & Leung, 2011; Lindeke & Sieckert, 2005; Rognes & Schei, 2010). Det är rimligt att anta att konflikter har en möjlighet att ledas i en positiv utveckling utifrån vårt resultat och om organisationen använder sig av faktorerna som framkom i resultatet så skapas förutsättningar för att hantera konflikter.

Medarbetarna och ledningen anser att ansvaret för att lösa en konflikt ligger främst hos inblandade parter. Givet är då att medarbetarna skall uppfatta systemet i organisationen som rättvist och därför är det viktigt att organisationen skapar klarhet kring mål, roller, arbetsfördelning och normer genom ett välfungerat ledarskap. Alltså genom att organisationen använder sig av gemensamma mål och tydliga riktlinjer, ger det möjlighet för medarbetarna att uppfatta systemet som rättvist och det påverkar därmed arbetsmiljön. Det förefaller således att chefer som föreslår en tydlig och gemensam vision bidrar till att konflikter minskar inom organisationen (Jordan, 2013; Gross *et al.*, 2013).

Genom att de anställda i organisationen strävar efter att samarbeta mot en gemensam målsättning, skulle konflikterna kring brukarnas vård minska (Lindeke, & Sieckert, 2005; Gross *et al.*, 2013). Medarbetarna uttrycker att konflikter kan påverka brukarna genom att de blir oroliga och tycker att personalen är oförskämd. Personalen upplever då att brukaren blir mindre medgörlig och vi ser därför utifrån analysen att samarbete kring en gemensam målsättning skulle öka tryggheten bland brukarna. Samtidigt skulle tryggheten bland personalen öka gällande vilken vård brukaren skall ha. Den relation som skapas genom samarbete mellan kollegor skulle då ge tillit och trygghet på arbetsplatsen. Enligt Lindeke och Sieckert (2005), skulle samarbete möjliggöra att kunskapsutbytet ökar och därmed bidra till att brukarna får en bättre och säkrare vård. Forskning ger även belägg för att samarbete skulle kunna bidra till att nya idéer och lösningar som framkommer vid diskussioner och samtal (Lindeke & Sieckert, 2005; Lu, et al., 2011).

Resultatet visar även entydigt att ledning och medarbetare är av samma uppfattning och upplevelse kring att konflikter är något som väcker obehag och en viss motvilja till att hantera dem. De upplever att konflikter kan spridas inom organisationen och bidra till negativ inverkan, även till de individer som inte är direkt inblandade. Därför ser vi att det är av vikt att aktivt arbeta med konflikthantering så att arbetsmiljön inte påverkas negativt. Genom att arbeta med konflikthantering i det dagliga arbetet, kan organisationen på så vis undvika att konflikter får förödande konsekvenser.

Om organisationen hittar ett tillfredställande sätt att hantera de organisatoriska konflikterna, så är det troligt att de personella konflikterna kommer att minska. Detta eftersom de anställda kommer uppfatta systemet som rättvist enligt Gross, et al (2013). Vi tror att genom att använda de faktorer som framkom i resultatet kan organisationen bygga upp ett system/mall som grund för att hantera konflikter. Genom att skapa en grund för konflikthantering, kommer personalen att uppfatta hanteringen av konflikter som rättvist, vilket gör att konflikthantering leds i en positiv riktning.

Vidare kom det fram under studiens gång, men som vi inte tänkte på från början, att ledarens inställning har stor betydelse gällande konflikthantering. Är ledningen konflikträdd drabbar det

hela den avdelning som arbetar under dennes regi. Studien visar att varje ledare kan ha sin egen stil att hantera konflikter på, utefter vilken personlighet de har. De personer vi intervjuade från ledningen visade sig hantera konflikter på olika sätt, utifrån utbildning, erfarenhet och personlighet. Utifrån ledarskapsstil och personlighet kan ledningen arbeta med de faktorer som resultatet visar för att möjliggöra konflikthantering i det dagliga arbetet som ett verktyg. Doucet et al (2009), beskriver att laissez-faire ledare låter de inblandade parter i en konflikt lösa problemen själva, vilket kan leda till att en konflikt eskalerar och blir svårhanterlig. Genom att ledningen arbetar efter faktorerna, anser vi att ledningen kan undvika denna typ av ledarskapsstil och på så vis minska risken för att konflikterna blir svårhanterliga. Svårhanterliga konflikter kan få konsekvenser för organisationen genom att de anställda blir irriterade, omotiverade, lägger tid på fel saker och att det skapas oro bland brukarna, som framkallar osämja som i sin tur leder till sämre arbetsmiljö. Vidare tror vi att faktorerna ger förutsättningar för ledaren att bygga upp en konflikthanteringsplan/mall som stöd vid hanteringen av konflikter, oberoende av vilken typ av ledarskapsstil man använder, men att konflikthanteringsplanen/mallen kan se olika ut beroende på vilken verksamhet man arbetar inom och vilken typ av ledarskapsstil man väljer att använda.

6. Metoddiskussion

I detta avsnitt diskuteras den använda metoden i relation till studiens syfte och resultat.

Eftersom studien behandlar ett ämne som kan uppfattas som känsligt var nackdelen med denna metod att respondenterna kanske har hindrats i att berätta allt, vilket kan ha medfört att svaren på vissa frågor hade kunnat utvecklas. Vi försökte därför förklara att vår studie inte fokuserade på deras eventuellt nuvarande konflikter, utan att fokus låg på hur man kunde hantera dessa på ett tillfredställande sätt och vilka faktorer som ansågs som användbara i en konflikthantering. Denna studie utforskade respondenternas uppfattningar och erfarenheter och har gett intervjupersonerna möjligheten att ge sin syn på konflikter och dess hantering, utan att behöva fördjupa sig i de faktiska konflikter som finns på arbetsplatsen.

6.1 Urval

Vi valde att intervjua både ledning och medarbetare då vi tyckte det var av värde att se båda arbetspositionernas perspektiv om konflikt och dess hantering. En svaghet i studien är att de medarbetare som deltog i studien enbart representerade en avdelning på äldreboendet, då vi enbart fick möjlighet att intervjua medarbetare från en och samma avdelning på äldreboendet. En av cheferna arbetade inom hemtjänsten, men vi fick inte möjlighet att intervjua dennes medarbetare. Vi hade önskat respondenter även från denna avdelning för att studera om de medarbetarna hade tillfört andra eller flera faktorer. Trots att vår kontaktperson valde ut respondenterna åt oss, så upplever vi att de representerar en vidd av olika personligheter och uppfattningar av konflikter och dess hantering. Anledningen till varför vi endast studerar en organisation var på grund av tid och omfattning, men vi hoppas att studien även kan vara till hjälp för andra organisationer.

Anledningen till varför vi önskade att få intervjua minst sex respondenter var på grund av att vi kände att det kunde ge oss tillräckligt med material för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar. Orsaken till varför vi intervjuade fler medarbetare än chefer var för att organisationen innehar fler medarbetare och därför ansåg vi det lämpligt att få fler intervjupersoner från denna position. Detta för att få en bredare inblick i deras åsikter gällande konflikthantering.

6.2 Datainsamling

Vi ansåg att en kvalitativ metod var att föredra då det är svårare att komma på djupet i en kvantitativ studie, även om man får underlag från fler antalet respondenter. Till en början var vi inställda på att använda oss av guppdiskussioner med medarbetarna i samband med intervjutillfället. På detta sätt hade nya tankar och synsätt kunnat väckas bland medarbetarna gällande konflikter och dess hantering. Vi valde dock individuella intervjuer eftersom vi såg att möjligheten att fördjupa individuella åsikter ökade. Dessutom hade det varit svårt för organisationen att sätta av tid till en gruppdiskussion under arbetstid.

I beaktande av att undersökningsområdet kan vara känsligt för intervjupersonerna, så kan det ha bidragit till en begränsad datainsamling eftersom det framkom av vissa respondenter att de tyckte det var jobbigt att tala om konflikter och dess hantering. Detta behöver inte innebära att studiens resultat är osäkert, eftersom resultatet visar entydighet mellan medarbetare och ledning kring faktorerna.

På grund av att intervjuerna med medarbetare 1 och 2 blev avbrutna då det kom in en person i rummet, fick vi känslan av att skynda på med att avsluta intervjuerna, vilket upplevdes av oss som att det försvann utrymme till att utveckla frågor och svar. Detta kan ha påverkat vår undersökning, då vi inte fick möjlighet att ställa ytterligare frågor som hade kunnat vara av värde i vår studie eftersom alla parter blev störda och okoncentrerade.

6.3 Begränsningar

En del av vårt syfte var att vi skulle hitta faktorer som grundade ett specifikt system/mall för konflikthantering som skulle kunna användas enhetligt inom alla organisationer. Då våra frågor inte var ställda utifrån hur detta system/mall skulle se ut, så gjorde det att vi inte fick svar på detta fullt ut. Samtidigt ser vi att eftersom systemet bygger på byråkratiska regler som uppfattas som rättvist, borde det kunna ge en grund för ett system/mall. Fortsättningsvis tror vi att chefen kan utveckla detta system/mall utifrån den ledarskapsstil som chefen väljer att använda med hjälp av de faktorer som resultatet visar.

Resultatet av studien visar inte hur många av faktorerna som behövs för att implementera konflikthantering i arbetet och om några av faktorerna är mer viktiga än andra. Detta, då våra frågor inte handlade om vilka faktorer som var mer eller mindre viktiga i arbetet med konflikthantering. Ytterligare en begränsning är att vårt eget perspektiv gällande konflikthantering kan ha styrt de tankegångar som har växt fram när vi har analyserat materialet. För att minimera risken för att ha påverkat analysen, har vi försökt hålla oss neutrala till materialet.

7. Slutsats

Eftersom rädsla för konflikter är bundet till individen och inte till organisationen, så visar således denna studie att brist på kunskap och förståelse kring hantering av konflikter och en otydlig organisationsstruktur med oklara regler kring arbetsfördelning och vad som är acceptabelt och inte, kan ge upphov till konflikter. Alltså, faktorerna i denna studie har därmed betydelse i arbetet med konflikthantering och kan användas inom organisationer. Konflikterna behöver dock inte vara av negativ utgång, utan kan även vara utvecklande och lärorikt för de anställda och organisationen. Studien visar att faktorer som att ha en tydlig arbetsstruktur, gemensam vision och målsättning, utbildning inom konflikthantering, tydlig och öppen kommunikation, att ta sig tid till konflikthantering, att vara professionell och neutral och att ta ansvar och visa respekt är verktyg som har en betydande inverkan vid konflikthantering i det dagliga arbetet. Om ledningen tar initiativ och ansvar för att arbeta med konflikthantering, så skapas förutsättningar till att

medarbetarna integreras i konflikthanteringen och får en positiv inställning till konflikter och dess hantering.

7.1 Förslag på vidare forskning

Det hade det varit intressant att intervjua medarbetare som arbetar inom hemtjänsten inom samma organisation. Detta för att kunna se om dessa medarbetares svar hade sett annorlunda ut gentemot de medarbetarna som arbetar inom äldreboendet. Dessutom hade man kunnat se om deras uppfattningar och synsätt på konflikter och hanteringen av dessa skilde gentemot enhetschefens uppfattningar och synsätt på denna avdelning.

Det hade även varit intressant att göra en uppföljning av undersökningen för att se om de faktorer som kom fram i studien har varit användbara för organisationen i arbetet med konflikter och dess hantering.

Det är rimligt att tro, utifrån resultatet, att hanteringen av de organisatoriska konflikterna även kommer göra att de personella konflikterna minskar, detta hade också varit intressant att studera och se om detta stämmer. Detta utifrån de tankar som väckts under studiens gång med tanke på att de byråkratiska reglerna hanterar de organisatoriska konflikterna.

Källförteckning

- Bryman, A. (2010). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber AB.
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20 (4), 340-354.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2011). *Handbok i kvalitativ analys*, Stockholm: Liber AB.
- Furenbäck, I. (2012). *Utveckling av samverkan: Ett deltagarorienterat aktionsforskningsprojekt inom Hälso- och sjukvård*, Nordic School of Public Health: Norden.
- Gross, M. A., Hogler, R., & Henle, C. A. (2013). Process, people, and conflict management in organizational. *International Journal of Conflict Management*, 24 (1), 90-103.
- Jordan, T. (2013). Konfliktkunskapens ABC, version 2. *Insitutionen för sociologi och arbetsvetenskap*, Göteborgs universitet.
- Lindeke, L., & Sieckert, A. (2005). Nurse-Physician Workplace Collaboration. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 10 (1).
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22 (2), 131 – 150.
- Meyer, S. (2004). Organizational response to conflict: Future conflict and work outcomes. *Social Work Research*, 28 (3), 183-190.
- Olsson, E. (1992). Förändring och konflikt: *Om mellanmännsliga processer i en vårdorganisation*, Lund: Studentlitteratur.
- Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P., Sourtzi, P., & Siskou, O. (2011). Conflict management in public hospitals: The Cyprus case. *International Nursing Review*, 58, 242-248.
- Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-23.
- Rognes, J.K., & Schei, V. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (1), 82 – 97.
- Salami, S.O. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence. *Social behavior & personality. An international journal*, 38 (1), 75-86.
- Sonnentag, S., Unger, D., & Nägel, J. (2013). Workplace conflict and employee well-being. *International Journal of Conflict Management*, 24 (2), 166 – 183.

Bilaga 1. Intervjuguide till medarbetarna

Inledande frågor om konflikt

1. Vad innebär/symboliserar konflikt för dig/er?
2. Vad är jobbigt med konflikter?
3. Hur påverkas du av konflikter på arbetsplatsen?
 - Hur får de dig att må?
 - Vilka konsekvenser har det medfört för dig?
 - Vilka konsekvenser tror du/ni kan uppstå för organisationen och brukaren?
4. Vilka typer av konflikter finns på er arbetsplats?
 - Kan du beskriva dem?
 - Varför uppstår de? (otydliga roller, otydliga mål, ojämn arbetsfördelning)
5. Ser du konflikter som något nödvändigt och lärorikt?
 - På vilket sätt?
6. Vad känner/tycker du/ni är jobbigt med konflikthantering?

Konflikthantering

7. Hur går konflikthanteringen till idag?
 - Vad är bra med nuvarande konflikthantering?/upplevelsen!
8. Vem på arbetsplatsen har ansvar för att hantera konflikter?
9. Hur vill du/ni att konflikthanteringen ska gå till?
 - Vilka hjälpmedel tycker du/ni behövs för att lösa konflikter?
 - Tycker du/ni att du/ni har dessa hjälpmedel idag?
 - Har du själv någon speciell metod som du tar till vid konflikthantering?
10. Känner du/ni att du/ni har tillräckligt med kunskap om hur konflikthanteringen fungerar på organisationen?
11. Tror du/ni att det har någon betydelsefull skillnad i att ha utbildning kring hantering av konflikter?
12. Upplever du/ni att du/ni har en tydlig bild kring organisationens mål och vision?
13. Hur medvetandegörs konflikthantering på arbetsplatsen?
14. Upplever du som medarbetare att du får stöd och hjälp när du hamnar/har hamnat i en osämja på arbetet?
 - Av vem/vilka och hur fick du stöd och hjälp?
15. På vilket sätt kan konflikthantering utveckla individen och organisationen?
 - För att främja kunskapsutbytet
 - För att främja samverkan
 - För att främja brukarens välbefinnande

Bilaga 2. Intervjuguide till ledningen

Inledande frågor om konflikt

1. Vad innebär/symboliserar konflikt för dig?
2. Vad är jobbigt med konflikter?
3. Hur påverkas du av konflikter på arbetsplatsen?
 - Hur får de dig att må?
 - Vilka konsekvenser har det medfört för dig
4. Vilka typer av konflikter finns på er arbetsplats?
 - Kan du beskriva dem?
 - Varför uppstår de? (otydliga roller, otydliga mål, ojämn arbetsfördelning)
5. Vilka konsekvenser tror du kan uppstå för organisationen om konflikter som finns på arbetsplatsen inte hanteras?
 - Medarbetaren
 - Brukaren
6. Ser du konflikter som något nödvändigt och lärorikt?
 - På vilket sätt?
7. Vad känner du är jobbigt/svårt med konflikthantering?

Konflikthantering

8. Hur tycker du som chef att man bör gå tillväga vid hantering av konflikter?
 - Vilka verktyg behöver du för att kunna hantera konflikter?
 - Vad har du för hjälpmedel idag? Önskar?
 - Tycker du det hade varit bra om det hade funnits någon utanför avdelningen som stöd i arbetet med hantering av konflikter?
 - Vad hade det stödet kunnat hjälpa dig med?
9. Arbetar ni efter något system idag för att lösa konflikter?
 - Vad är bra med det systemet?
 - Skulle du vara hjälpt av att ha ett system att arbeta utefter i organisationen vad gäller konflikthantering?
 - Har du själv någon speciell metod som du tar till vid konflikthantering?
10. Vem har ansvar för att hantera konflikter?
11. Hur tror du att medarbetarna upplever nuvarande konflikthantering?
12. Hur upplever du att brukarna känner av konflikter här på arbetsplatsen, då er arbetsplats är brukarnas hem?
13. Har du någon utbildning i konflikthantering?
 - Tror du att det har någon betydelsefull skillnad i att ha utbildning kring hantering av konflikter?
 - Känner du att du har tillräckligt med kunskap om konflikthantering?
14. Upplever du att du har en tydlig bild kring organisationens mål och vision?
 - Hur arbetar ni med att förmedla organisationens mål och vision till medarbetarna?
15. Hur medvetandegörs konflikthantering på arbetsplatsen?
16. Hur tror du brukaren påverkas av konflikter som finns på arbetsplatsen?
17. På vilket sätt kan konflikthantering utveckla individen och organisationen?
 - För att öka kunskapsutbytet
 - För att främja samverkan
 - För att främja brukarens välbefinnande
18. Om du fick fantisera fritt, hur hade du velat arbeta med konflikthantering?