



**MALMÖ HÖGSKOLA**  
**Hälsa och samhälle**

# **KONFLIKTHANTERING**

I VERKSAMHETSUTVECKLING UTIFRÅN ETT  
ENHETSCHEFSPERSPEKTIV

**JENNY EKELUND**

**MARIA LOVÉN GÄRLING**

# CONFLICT MANAGEMENT

FROM OUTSIDE A UNIT HEAD PERSPECTIVE

JENNY EKELUND

MARIA LOVÉN GÄRLING

Ekelund, J & Lovén Gärling, M.

Huvudtitel: Konflikthantering i verksamhetsutveckling utifrån ett enhetschefsperspektiv.

Examensarbete i socialt arbete 15hp Malmö högskola: Hälsa och Samhälle, enheten för socialt arbete, 2010.

Denna uppsats handlar om konflikthantering utifrån ett enhetschefsperspektiv.

Frågeställningarna som vår uppsats bygger på är: Hur menar de intervjuade enhetscheferna att de hanterar konflikter mellan medarbetarna vid verksamhetsutveckling? Hur reflekterar enhetschefer kring konfliktbegreppet?

Vilka redskap anser enhetschefer att de behöver för att utföra god konflikthantering?

Som metod till vår uppsats har vi valt att använda oss av kvalitativ metod för att besvara våra frågeställningar. Vi har gjort fyra halvstrukturerade intervjuer med enhetschefer inom äldreomsorgen. I resultat delen har vi bearbetat intervjumaterialet genom att koda och kategorisera enligt grund teori. I analysen har vi kopplat samman vårt empiriska material med förändringsperspektivet, det situationsanpassande ledarskapet, rollteori samt symbolisk interaktionism.

*Nyckelord:* Enhetschef, gruppsykologi, konflikthantering, ledarskap, medarbetare, äldreomsorg.

## **Abstract**

Title: Conflict management from outside a unit head perspective

This paper is about conflict management from outside a unit head perspective. The issues that the paper builds on are: How do the interviewed unit heads manage conflicts between employees during changes in the organisation? How do unit heads reflect around the conflict concept? Which tools consider unit heads that they need in order to carry out good conflict handling?

As method to our paper has we select to use a qualitative method in order to respond to our issues. We have done four half structure row interviews with unit heads within the elderly care.

In the result part, we have processed the interview material through encoding and to categorize according to Grounded theory. In the analysis, we have linked together our empirical materials with the change perspective, the situation the tailored leadership, role theory and symbolic interaktionism.

*Keywords:* Unit head, group psychology, conflict management, leaderships, employees, elderly care

## **FÖRORD**

Då är C- uppsatsen klar samtidigt som sommaren kom till oss. Vi har tyckt att detta har varit en väldigt spännande och lärorik resa.

Vi vill tacka alla som har hjälpt oss att göra detta examensarbete, våra informanter som ställde upp på intervjuer, vår handledare Linda Lill som gett oss värdefulla synpunkter. Vi vill också tacka våra kära familjer, våra makar och våra underbara barn som stöttat och peppat oss och dessutom stått ut med oss under hela denna resa.

När vi bestämde oss för att vi skulle skriva om konflikthantering så var vår tanke att det var ett intressant och aktuellt ämne för oss, nu efter att ha skrivit denna C- uppsats så känner vi att vi valde rätt och vi har lärt oss bra mycket mer än vad vi trodde vi skulle göra. Vi vill än en gång tacka de enhetschefer i äldreomsorgen som deltagit i vår studie och genom deras förhållningssätt visat oss en ny värld.

Jenny Ekelund och Maria Lovén Gärling, juni 2010.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
Syfte	7
Frågeställning	7
Disposition	8
2. METOD	8
Urval och tillvägagångssätt	9
Avgränsningar	9
Validitet och reliabilitet	10
Etiska övervägande	10
3. BEGREPPSFÖRKLARING	11
Enhetschef	11
Den offentliga organisationen	11
4. LITTERATUR/ TIDIGARE FORSKNING	12
Grupp	12
Vad menas med konflikt?	12
Olika slags konflikter	14
Interna konflikter	14
Mellanmänniska konflikter	14
Konflikter i gruppdynamik	15
Ledarstil	15
5. TEORI	16
Förändringsperspektivet	16
Situationsanpassat ledarskap	16
Symbolisk interaktionism	17
Rollteori	18
6. RESULTATREDOVISNING	18
Presentation av våra informanter	18
Utbildning	19
Arbetslivserfarenhet	19
Betydelse av ordet chef	20
Val av yrke och område	20
Upplevelse av stöd/ handledning	22
Upplevelse av andras behov av stöd	22
Stöd från kolleger	22
Yrkets personliga innebörd	23
Positivt/ Negativt med yrket	24
Synsätt vid konflikter	24
Orsak till konflikter	24
Motstånd vid verksamhetsutveckling	25
Iakttagande av konflikter	26
Gruppåverkan	26
Gruppdynamik vid konflikter	27
Hantering av konflikter som uppstår vid verksamhetsutv.	28
Betydelse av antalet anställda	28

Framstående förmågor hos en bra chef	29
7. ANALYS	30
Likheter	30
Skillnader	32
8. AVSLUTANDE DISKUSSION	33
9. REFERENSER	36
10 BILAGOR	37
Intervjuguide	38
Informations bilaga	39
Samtycke bilaga	40

# 1. INLEDNING

I offentlig verksamhet har chefer och arbetsledare under de senaste åren fått större förväntningar och ökade krav på sig då de förväntas hitta lösningar på organisatoriska problem. Förändrings- och utvecklingsarbete är centralt i yrkesrollen som arbetsledare då de leder och ansvarar för verksamheter (Wolmesjö 2005 s 32).

Enligt Ingela Thylefors innebär ledarskapet, som en del av yrket att utföra förändringar. Förändringsarbete leder många gånger till att människor hamnar i konflikter. Konflikt och verksamhetsförändring går enligt författaren hand i hand. Som enhetschef kräver arbetsuppgiften konflikthantering mycket tid och kraft. I boken ledarskap i human serviceorganisation av Ingela Thylefors påträffas fakta på att så mycket som 25 % av enhetschefens arbetstid går åt till att lösa konflikter på arbetsplatsen (Thylefors 2007 s 206).

Konflikter som uppstår vid verksamhetsutveckling kan vara problematiska i sin karaktär. Som enhetschef vid verksamhetsutveckling har man ett utsatt mål att sträva efter. I egenskap av enhetschef ansvarar man för en verksamhet med ett antal medarbetare. Är medarbetarna inte med på de förändringar som krävs för att driva igenom verksamhetsutvecklingen fordras det extra mycket kraft och energi från enhetschefen. Fokuset flyttas från verksamhetsutvecklingen till att hantera de konflikter som uppstår. Konflikter som uppstår kan i en del fall leda till stort motstånd för den förändring som ska genomföras. Konflikter som har betydelse för verksamhetsutveckling blir en enhetschefs uppgift att hantera. Hantera på det sätt att situationen blir hanterbar. Problemen kan minimeras om konflikthantering sker på ett situationsanpassat sätt, de vill säga utifrån hur situationen ser ut och vilken typ av grupp konflikten är i. Konflikter i sig är inte bara negativt utan kan leda till att förändringar sker på arbetsplatserna men ledningen är viktig då olika perspektiv, kunskaper och erfarenheter ska mötas och omvandlas till något positivt. Det krävs av enhetschefer att konflikter hanteras på så sätt att den blir till förmån för organisationen. Konflikthantering är en huvudsaklig arbetsuppgift för enhetschefer.

## Syfte

Vi har valt att undersöka hur enhetschefer inom vård och omsorg förhåller sig till konflikthantering i relation till verksamhetsutveckling. Vår avsikt med studien är undersöka hur enhetschefer relaterar och agerar vid konflikthantering. Vårt syfte är att belysa likheter och skillnader mellan våra fyra informanternas berättelser.

## Frågeställningar

De huvudsakliga frågeställningar som uppsatsen bygger på är:

1. Hur menar de intervjuade enhetscheferna att de hanterar konflikter mellan medarbetarna vid verksamhetsutveckling?
2. Hur reflekterar enhetschefer kring konfliktbegreppet?
3. Vilka redskap anser enhetschefer att de behöver för att utföra god konflikthantering?

## **Disposition**

Avsnittet som följer beskriver vilken metod vi använder till vår studie. Under samma avsnitt förklarar vi vilket urval och tillvägagångssätt vi använt oss av samt vilka avgränsningar vi gjort. Under samma avsnitt förklarar vi även de forskningsetiska överväganden och validitet, reliabilitet. Vårt tredje avsnitt består av en begreppsförklaring. Fjärde delen i uppsatsen består av tidigare forskning/litteratur vi funnit relevant för studien. I kapitel fem tar vi upp olika slags konflikter. Sjätte delen förklarar ledarstilar. Nästkommande kapitel tar upp de teorier som är av vikt för vår studie. Vårt åttonde kapitel består av presentation av våra informanter samt resultat redovisning. Därefter analyserar vi vårt empiriska material. I den nästkommande delen av uppsatsen har vi vår slutdiskussion. Avslutningsvis innehåller vår uppsats referenslista samt bilagor.

## **2. METOD**

Att forska handlar om att söka kunskap om något som forskaren finner intressant. All slags forskning omfattar att inskaffa sig kunskap. Forskarens intresse och nyfikenhet av ämnet som ska undersökas kan alltid formuleras som en fråga och målsättningen med forskningen är att frågan blir besvarad (Rosengen & Arvidsson 2005 s 12).

Vi har valt att undersöka konflikthantering inom äldreomsorgen utifrån ett chefsperspektiv. Genom vår studie har vi önskat att erhålla en förståelse för vad konflikthantering kan innebära samt hur enhetschefer hanterar olika slags konflikter. Vår studie kommer att ge en inblick i enhetschefernas arbete vid konflikter som uppstår mellan medarbetarna under verksamhetsutveckling. Vi vill även se hur enhetschefen ser på sitt arbete med olika konflikter på arbetsplatsen. Vi vill undersöka likheter och skillnader i enhetschefens arbete gällande konflikthantering. Delar av det material som vi använt till vår studie har vi hämtat ur olika böcker. I böckerna vi använt har konflikthantering varit en viktig aspekt men även olika grupp mönster har varit av vikt för vår studie då olika konflikter har uppstått. Men huvudsakligen har konflikthantering varit av intresse för vår studie.

I vårt arbete använder vi oss av kvalitativ metod. Vi har valt att göra intervjuer av kvalitativt slag. Syftet med kvalitativ intervju är att forskaren vill uppmärksamma, identifiera fakta. Kvalitativ intervju som metod är ett sätt att skaffa sig kunskap om forskningsfrågan/frågorna och är ett sätt för forskaren att upptäcka och förstå forskningsfrågans/frågorna beskaffenhet (Starrin & Renck 1996 s 53).

Vår studie har utgått från ett chefsperspektiv, då vi valt att intervjua fyra enhetschefer inom äldreomsorgen. Materialet vi samlat in kommer ifrån fyra olika intervjuer. Vi har valt att använda oss av kvalitativ metod vid intervjuerna. Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att förstå ämnet ur den intervjuades perspektiv. Forskningsintervjuns struktur liknar en vardaglig konversation. Den kvalitativa forsknings intervjun är strukturerad, varken strängt strukturerat frågeformulär eller öppet samtal. Ofta genomförs en intervju guide som inriktar sig på frågor som rör ämnet eller kan intervju guiden omfatta eventuella förslag till frågor (Kvale 1997).



Med kvalitativ intervju har forskaren som målsättning att utforska vad det är som förekommer. Vid intervjuer av kvalitativt slag vill forskaren att forskningsfrågan är öppen, det vill säga frågan ställs på det sätt att informanten har möjlighet att utveckla sitt svar och det öppna förfaringsättet syftar till att finna intressanta egenskaper, företeelser och betydelser. Det är av vikt att veta som intervjuare vart man vill komma med sin fråga och att man styr tillbaka fokuset om den spårar iväg (Starrin & Renck 1996 kap 2).

Vår forskningsfråga är således hur hanterar en enhetschef konflikter i personalgruppen vid verksamhetsutveckling?

### **Urval och tillvägagångssätt**

Vi har valt att intervju fyra enhetschefer inom vård och omsorg, vi har använt oss av nätverksrekrytering och har personlig kännedom om informanterna. Våra informanter arbetar i tre kommuner i Sverige. Våra informanter är av båda könen. De är i åldrarna 30-45 år. Vi har dessutom använt oss av både offentliga och privata aktörer. Urvalet av informanter är baserat på tillgängligheten. Intervjufrågorna är gjorda utifrån litteraturen vi läst, de är konstruerade öppna ur ett kvalitativt perspektiv och bygger på att komma åt enhetschefernas arbetssituation (Kvale 1997).

Intervjuerna genomfördes på enhetschefernas arbetsplatser. Under intervjuerna så spelades intervjuerna in. Vi har valt att spela in våra intervjuer för att få ett hanterbart material och för att kunna lyssna flertalet gånger på materialet. Det var av vikt för oss att skapa en god relation till informanten och vi anser att anteckna under en intervju hämmar det. Det inspelade materialet har vi sedan transkriberat till text som även den har lästs igenom ett flertal gånger. Vid intervjuerna användes diktafon eller mobiltelefon som inspelningsobjekt. I de fall där mobiltelefon använts som inspelningsapparat har materialet sedan överfört till dator för att materialet skulle bli enkelt att lyssna av. Vi analyserade den insamlade informationen kvalitativt. Bearbetningen av data började genom en sammanställning av materialet för att en innehållsanalys skulle kunna göras. I innehållsanalysen så tog vi fram de viktigaste delarna som återspeglade intervjuerna för att kunna knyta materialet till frågeställningarna (Kvale 1997). Vid bearbetningen med våra data har vi använt oss av Grounded theory (grund teori) Vi har delat in våra data efter kategorier, begrepp som brukas på abstraktnivå. Vi har även kodat vårt material. Vi har letat efter röda trådar i materialet (Starrin 1996 kap 4).

Innan vi bokade tid med informanterna skickade vi in en prövning till etikprövningsnämnden vid Malmö Högskolas Hälsa och Samhälle. I prövningen beskrev vi vårt tilltänkta tillvägagångssätt i studien. 2010-03-23 godkände etikenämnden vår ansökan Dnr HS60-10/218:28.

### **Avgränsningar**

Innan vi utförde våra intervjuer för studien begrundade vi över vad vi ville ta reda på gällande konflikthantering utifrån en enhetschefs perspektiv. Vi diskuterade oss fram till relevanta frågor som vi använde oss av i vår intervjuguide (bilaga 1). Vi valde att göra en icke standardiserad intervju, de vill säga att frågorna ger vägledning till konversation, inte färdiga svarsalternativ. Vi eftersträvade att informanterna skulle dela med sig av sin erfarenhet och kunskap (Starrin & Renck 1996 s 54). Den kvalitativa intervjun bygger på ett samspel mellan informant och

den som intervjuar. Som intervjuare är det viktigt att använda sig själv som ett redskap vid intervjun (Starrin & Renck s 58). Vi var noga med att skapa en god relation till våra informanter och genom detta få dem att känna säkerhet vilket leder till att informanterna öppnar sig och delar med sig av de erfarenheter de besitter. Vårt mål med intervjuerna var att inge förtroende och skapa ett givande samspel.

### **Validitet och reliabilitet**

Validitet kan även benämnas med giltighet, giltighet i den studien forskarna utför. Validitet är den teoretiska benämningen på det empiriskt mätbara i den studien man gör. Det skiljer på hög och låg validitet. Med hög validitet menas att man får fram det data som är av vikt för studien. Med låg validitet menas att det mätbara i studien inte har relevans i arbetet. Hur väl stämmer det material som samlats in till studien överens med det teoretiska? Det är en mycket viktig aspekt som forskarna bör kontrollera, finns där ingen validitet i studien och om den kan ifrågasättas bör man reflektera över studiens giltighet. Bedömning av validiteten är mycket viktig för den vetenskapliga forskningen. De data/ empiri vi samlat in under intervjuerna stämmer väl överens med tidigare forskning. Reliabilitet i forskning menas med vad som är trovärdigt i studien som utförs (Rosengren & Arvidsson 2005).

Våra intervjufrågor är utformade utifrån våra frågeställningar och vår studies syfte. Vår avsikt med vår studie är att ta reda på så mycket som möjligt som är av vikt för vår forskningsfråga. Vid intervjuerna har vi som utfört intervjuerna sett till att skapa en god relation med informanterna och sett till att skapa en trygg intervjusituation för informanterna, på så sätt har vi fått ut det vi önskar av intervjuerna. Vi är övertygade om att en god relation med informanterna är av största vikt för att få fram ett tillförlitligt material till vår studie. Det man bör tänka på är att samtliga intervjuer är unika i sitt slag och vi har undersökt validiteten i vardera intervjun.

### **Etiska överväganden**

Vår studie följer de huvudkrav som de forskningsetiska principerna förespråkar. De tillvägagångssätt som följts vid intervju är informationskravet. Det innebär att vi som forskare har informerat vår informant om vilken uppgift denne har. Det ska framgå att informanten är frivillig och att endast de uppgifter som framkommer används till vår studie.

Vidare har vi följt samtyckeskravet då våra informanter har samtyckt till att delta i vår undersökning. Våra informanter har behandlats konfidentiellt. Informanterna informerade muntligen via telefon före intervjutillfällena samt fick intervjufrågor samt bilaga 2 skickat till sig så att de hade möjlighet att förbereda sig. Informanterna informerades om anonymitet, de informerades om samma sak återigen vid intervjutillfället (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet - HSFR)

Nyttjandekravet är uppfyllt i vårt arbete då vi informerat om att våra forskningsresultat endast ska användas till vår uppsats. Materialet som vi samlat in kommer att bearbetas och användas till framställningen av vårt resultat i studien (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet - HSFR).

Vi har under uppsatsskrivandets gång begrundat olika etiska dilemma då vi har personlig kännedom kring våra informanter. Kontakten med våra informanter har

uppkommit genom nätverksrekrytering. De dilemman vi övervägt är vilken grad våra relationer har påverkat det resultat som framkommit. Vi är medvetna om att intervjuerna kan ha påverkats i både positiv och negativ riktning. Intervju personerna kan ha framhållit eller tillbakahållit information som varit av vikt för vår studie. Vi har med reservation övervägt att den personliga kännedomen om informanterna inte spelat stor roll då vi fokuserat på hanteringen av konflikter mellan medarbetarna de är chefer över. Hade vi istället valt att fokusera på enhetschefernas sätt att hantera egna konflikter hade de möjligen valt att inte berätta hela sanningen för oss. Vårt empiriska material baseras på erfarenheter som våra informanter besitter och vi anser att de gett oss trovärdiga och ärliga svar.

### **3. BEGREPPSFÖRKLARING**

#### **Enhetschef**

*”Begreppet chef står för en formell befattning, en anställning som innebär ett visst ansvar för och formell makt över ett specifikt område (t.ex. material), en avgränsad verksamhet (geografiskt eller innehållsmässigt) och oftast en eller flera medarbetare” (Wolmesjö 2005 s 34).*

I vår studie använder vi oss av benämningen enhetschef, vi syftar då på den chef i den kommunala eller privata äldreomsorgen som befinner sig i en mellanposition, mellan politiker, högre chefer och medarbetarna och vårdtagarna. Det är som Wolmesjö (2005 s 37) skriver enhetschefen som innehar kraven gällande effektivitet, måluppfyllelse, kvalitetsuppfyllelse och budgetansvaret. Det är enhetschefen som ska föra politikernas och de överordnade chefernas beslut, mål och visioner vidare och förverkliga dem i det dagliga arbetet i sin verksamhet (Wolmesjö 2005 s 37).

Att arbeta som enhetschef inom äldreomsorgen innebär att inneha en roll som har arbetsuppgifter att planera, organisera, leda och kontrollera verksamheten/ verksamheterna (Lennèr- Axelson & Thylefors 1991 s 84). En enhetschef innehar personalansvar, budgetansvar och verksamhetsansvar för sin verksamhet. Budgetansvaret innebär att enhetschefen har det övergripande ansvaret att inte överskrida budgeten och att budgeten stämmer överens med målen för verksamheten (Wolmesjö 2005 s 37, 38).

#### **Den offentliga organisationen**

Den kommunala äldreomsorgen är en organisation som är offentlig och politikerstyrd. Det är de i nämnder och styrelser förtroendevalda politiker som innehar det yttersta ansvaret för att utforma mål och riktlinjer, de har även ansvaret att fatta övergripande beslut. Då dessa förtroendevalda politiker väljs för en mandatperiod (fyra år), innebär det att den politiska majoriteten kan skifta och därmed så kan mål och riktlinjer även variera. Det som styr och kontrollerar det direkta omsorgsarbetet är främst de lokala politiska direktiv, regler och beslut, detta innebär att politikerna har en ledningsfunktion och ett arbetsgivaransvar. Verksamhetsansvaret är organiserat hierarkiskt från politisk nämnd till överordnande chef till enhetschef. Uppdraget och dess ändamål är formulerat i Socialtjänstlagen, SoL (SFS 2001:453) (Wolmesjö 2005 s 28).

## 4. LITTERATUR/ TIDIGARE FORSKNING

Det finns mycket material rörande konflikthantering. Den typ av konflikthantering vi letat efter har främst berört ledarskap och hur konflikter behandlas i organisationer. Det som framkommer i litteraturen är att grupper har stor betydelse. Vi har därför valt att beskriva vad en grupp är och vilken betydelse den har. Vi kommer även att ta upp vad en konflikt är i detta avsnitt, definition av konflikter samt olika typer av konflikter. Därefter kommer vi att ta upp olika ledarstilar.

### Grupp

En grupp är ett antal människor som påverkas av varandra då de befinner sig i samspel med varandra och de tillför gruppen olika saker. Det är inte människorna i sig som är gruppen utan interaktionen som sker mellan individerna och hur den ter sig som ger gruppen dess egenart (Granèr 1994 s 9).

En definition på en grupp enligt Lennèer- Axelson och Thylefors (2005 s 37) är: *”en grupp utgörs av människor med bestämda relationer till varandra som samverkar för att nå ett gemensamt resultat”*

En arbetsgrupp kan vara en grupp som utgörs av minst tre personer. Arbetsgruppen är begränsad till antalet deltagande personer då det krävs en inbördes medvetenhet och påverkan. Medlemmarna i gruppen har ett eller flera gemensamma mål och är ömsesidigt beroende av varandra för att nå målet, de är medvetna om varandra och har uppfattningen om att de är en grupp (Lennèer- Axelson & Thylefors 2005 s 37).

Subgrupper kan förekomma inom större grupper. Då människor som trivs och fungerar bra tillsammans bildar en grupp där de kan tillgodose sina sociala behov. Subgrupper kan även finnas i icke fungerade grupper och då kan subgruppen vara en beteckning på en informell ledare. När arbetsgrupper är små i sin storlek så minskar möjligheterna för att det ska bildas en subgrupp vilket kan påverka genomslagskraften av de enskilda personernas olikheter samt samarbetsvårigheter. Det kan finnas andra orsaker till att det bildas subgrupper till exempel genom samma arbetsuppgifter eller att ett flertal personer känner sig avvisade av den större gruppen kan bidra till att de bildar en subgrupp. Subgrupper kan innebära en risk för att det blir ett vi och dem tänk i gruppen och de olika subgrupperna blir konkurrenter istället för att de samarbetar. För att få den stora gruppen att fungera med de olika subgrupperna så är det viktigt med ett starkt, sammanhållande ledarskap med mycket kontakt mellan medarbetarna i de olika subgrupperna (Lennèer- Axelson & Thylefors 2005 s 42, 43).

### Vad menas med en konflikt?

Det finns olika definitioner på konflikter. Konflikt kan beskrivas som ett spänningstillstånd i förhållande till grupper och individer. Konflikter kan även ses som en kommunikationsstörning. Konflikter kan också definieras som en krock mellan handlingar, värderingar och intressen (Lennèer- Axelson & Thylefors 1991 s 134).

Definitionen av en konflikt enligt Olsson (1998) är att en konflikt är en interaktion mellan parter som är i en beroenderelation till varandra (Olsson 1998 s 153,154). I interaktionen mellan parterna förekommer det meningsskiljaktigheter som minst en av de inblandade parterna anser sig ha betydelsefulla önskemål som blir hindrade av den andra parten (Olsson 1998 s 153,154).

Lennèer- Axelsson och Thylefors (2005) definierar konflikt även som ett vanligt problem vid lågkonjunktur när det är svårt att förena olika intressen, de menar att konflikter inte endast uppstår när olika behov inte kan tillgodoses utan även när flera behov av samma sort och intressen inte kan tillgodoses (Lennèer- Axelson & Thylefors 2005 s 214).

Samarbetsproblem och konflikter kommer alltid att förkomma då människor arbetar tillsammans. Arbetsgrupper bör och kan inte ha samma åsikt. I grupper där det råder fri kommunikation är det omöjligt att inte konflikter uppstår. I grupperna påträffas motsättningar och olika uppfattningar. Detta uppkommer då människor har olika inställning till arbetet samt olika roller. Det är viktigt att inse att konflikter alltid kommer att finnas på arbetsplatser och i det privata livet. Det är av vikt att förstå det relevanta i att komma till en lösning (Lennèer-Axelsson & Thylefors 1991 s 134).

Konflikter kan uppstå där flera individer är inblandade och de konflikter som kan uppkomma kan röra allt från arbetsmetoder, ekonomi, makt eller frånvaro av makt. Det finns en stor gräns mellan olika konflikt typer. Gränsen går vid om det är en verklig konflikt och en pseudokonflikt/skenkonflikt. Den verkliga konflikten har ett gripbart innehåll. Ett exempel på en verklig konflikt kan vara tvister om arbetsmetoder och vilka av dem som är de bästa. Dessa typer av konflikter kan utomstående ganska lätt förstå. Då man talar om en pseudokonflikt är där inga klara konflikter utan en eller flera individer konstruerar konflikter över något som inte är greppbart eller fyllt med innehåll. Dessa typer av konflikter är mer ostabila än de verkliga konflikterna (Lennèer-Axelsson & Thylefors 1991 s 134, 135).

Konflikter kan starta förändringar, förändringar kan uppkomma på grund av att samhällets behov inte går att tillgodose med verksamhetens organisation utan det måste ske förändringar på olika sätt. Vidare kan förändringar starta olika konflikter t.ex. då medarbetarnas sociala tillhörighet kan kännas hotad, det till kommer fler medarbetare i gruppen och makt och rollfördelningen förändras (Granèr 1994 s 140). Enligt Granèr så kan verksamhetsförändringar som kommer ifrån ledningen inom organisationen kännas påtvingade och utan mening för medarbetarna. Dels för att förändringarna kanske inte är ordentligt förankrade och för att medarbetarna inte ser någon mening med förändringen sedan kan medarbetarna känna att de inte har fått framföra sina åsikter och synpunkter vilket även kan öka misstro mot ledningen (Granèr 1994 s 139).

Medarbetarnas stöd behövs vid förändringsarbete annars kan det tillkomma förluster i form av ökad sjukfrånvaro, ökad personalomsättning, känsla av minskat inflytande i arbetet samt minskat engagemang i arbetet (Granèr 1994 s 138). En klassisk motsättning vid konflikt i relation till verksamhetsförändring är då medarbetarna främst styrs av att få sina arbetsinriktade och sociala behov tillfredsställda medan chefen utifrån verksamhetens mål måste se till att verksamheten är effektiv i förhållande till kostnaderna för att inte verksamheten ska stagnera (Granèr 1994 s 139).

## Olika slags konflikter

Att kategorisera olika typer av konflikter och vad som orsakar dem är inte helt enkelt. Det finns interna, grupp, mellanmännsliga konflikter (Pickering 2002).

### Interna konflikter

En intern konflikt är en avvikelse inom sig själv. En obalans känslomässigt när de värderingar, intressen, mål och kunskap ska mötas för att stöta ihop med uppgifter och förväntningar som inte känns behagliga. Klyftan som uppstår vid interna konflikter är mellan vad du gör och vad du vill. Det uppstår hinder som kan ställa till problem i vardagliga situationer. Den interna konflikten kan yttra sig på flera sätt, den enklaste formen kanske ger huvudvärk medan den svåraste kan generera i utbrändhet och destruktivt beteende. Vid hantering av interna konflikter är stresshantering viktigt. Har man svårt för att hantera de interna konflikterna så blir mellanmännsliga konflikter ännu svårare att hantera. Konflikter kan inte hanteras förrän individen har kontroll över sig själv, först då kan utomstående konflikter lösas (Pickering 2002 s 13).

### Mellanmännsliga konflikter

Det är konflikter mellan individer. Alla individer har fyra basbehov som är bundna till det psykologiska. Dessa fyra behov är att bli *betraktad* och *uppskattad* som människa, om vi som individer inte upplever det kommer missnöje att uppstå och konflikt kan vara ett faktum. Att uppleva att man har *kontroll*, betyder mycket för de allra flesta individer, men individer som har för mycket kontroll är ofta osäkra och det kan resultera i konflikt. *God självkänsla*, är ofta en trygg bas att ha och för att hantera olika situationer, det kan vara grunden till hur vi använder våra förmågor att hantera konflikter. Att vara *konsekvent* är ett behov som kan vara svårt att hantera när man tagit beslut i en fråga som visat sig vara felaktig, individen kan ha svårt att erkänna att man haft fel och det blir viktigt att bibehålla fasaden (Pickering 2002 s 14). Om en individ kränks på något av de fyra psykologiska behoven så reagerar individen på olika sätt, han/hon dominerar andra, isolerar sig, vill hämnas eller så samarbetar de (Pickering 2002 s 15).

Personer som kommer i konflikt med varandra upplever att de vet vad som orsakat konflikten, men så är det ofta inte. Individer är ofta inte villiga att ta upp konflikter förrän den nått en nivå. Då är konflikten ofta en blandning av frågor som inte har någon relevans för konflikten och bortglömda frågor. Det är vanligt att individer inte ens vet orsaken till varför konflikten uppstod. Vilken slags konflikt är det, är det en saklig? En konflikt som handlar om verksamhet, ledarskap eller beslut, är den orsakad av personligheter, är känslor inblandade eller är det bara frågan om ett kommunikationsproblem (Pickering 2002 s 16).

Hämnd ofta ett sätt att manövrera konflikter. Hämnd ger tillfällig tillfredställelse men är inte ett bra sätt att hantera en konflikt. Dominans och översitteri är en annan strategi som ligger vissa nära till hand. Individer med kort stubin blir ofta dominanta, de hinner inte känna efter utan agerar snabbt och då ofta genom att ta över. Detta sätt är bra i vissa situationen men blir ofta ansträngande med tiden och lägger ofta grund till ännu fler konflikter. Att individer isolerar sig är en annan variant på hantering av konfliktsituationer. Med isolering menas med att individen ignorerar eller accepterar situationen. Det är viktigt att individen verkligen lyckats med det för att denna strategi ska fungera. Har man inte gjort det utan konflikten irriterar individen kan konflikten växa till sig för att sedan explodera.

Samarbete är den allra bästa varianten då man direkt tar upp och konfronterar problemet. Konflikten blir synbar och man diskuterar ämnet (Pickering 2002 s 15).

### **Konflikter i gruppdynamik**

Intragruppskonflikter är de konflikter som uppstår mellan individer i en specifik grupp. Ser man till intergruppskonflikter handlar de om konflikter som rör vid flera grupper. Det är mer komplicerat då det är grupper inblandade, här är det inte bara individer som ska respektera varandra utan det handlar om samarbetet och samspelet mellan de inblandade. Intergruppskonflikter är komplexa i sin karaktär och kan göra mest skada i en organisation. När konflikter som uppstått mellan grupper breder ut sig blir rykten som uppstått ofta mycket stora och kan vara katastrofala för verksamheterna (Pickering 2002 s 17).

### **Ledarstil**

*”Chefer omger sina anställda med en viss atmosfär. Förtroende, öppenhet och delat ansvar är viktigt för att hantera oundvikliga konflikter i en organisation. Ilska inom organisationen kan antingen få den att röra sig framåt eller förstöra dess möjlighet att fungera. Det sätt på vilket chefer handlägger konflikter och ilska spelar stor roll för utvecklingen”* (Pickering 2002 s 37).

För att kunna fatta rätta beslut i konflikter är det viktigt att chefen har en god uppfattning för förhållanden, det finns fem olika principer för hur man erhåller och upprätthåller positiva förhållanden när konflikter uppstått. För det första är det viktigt att öka delaktigheten. Att erinra om att teamet är vi och det ger ofta ökat engagemang och ansvarstagande. Som chef kan man dela med sig av ansvaret till medarbetarna vilket får dem att inse att du som chef förväntar dig att de ska ge uppfinningsrika svar och ett främjande samarbetet. Som chef kan man även dela upp ansvaret på sina medarbetare och på så sätt ställa de krav som behövs för att konflikten kan lösas (Pickering 2002 s 38).

En mycket viktig egenskap som chef är att kunna lyssna på sina medarbetare. Att inte ha förmågan att lyssna skapar konflikter. Som chef är det också viktigt att ta sig tid och ta ett steg tillbaka. Man kan ta en paus i problemlösningen och använda den tid som uppstår som en resurs. Det är viktigt att skilja på åsikter och fakta. Ofta handlar det om hur vi själva uppfattar vissa saker än den bakomliggande fakta (Pickering 2002 s 38).

Styrka i ledarskapet bygger ofta på balans, säkerhet och tillit. Effektiv ledning i konflikthantering kräver att chefen noga har övervägt olika hanteringssätt och att chefen beslutsamt går mot målet. En stark chef är tvungen att stå på sig och låter sig inte hotas av andra. Ett svagt ledarskap är mer passivt än det kraftfulla ledarskapet. En passiv chef som inte svarar på medarbetarnas frågor mister ofta deras respekt. Det passiva ledarskapet kan fungera vid mindre konflikter eftersom strategier som tillmötesgående och undvikande är precis som denna form av ledarskap passiva till utformningen. Andra typer av ledarskap är de manipulativa och aggressiva ledarstilarna. Dessa former av ledarskap är inte att rekommendera vid hantering av konflikter, de visar ofta på osäkerhet och att ledaren inte är trygg i sin roll. Aggression ses som en försvarsmekanism och om ledaren påvisar aggression då en konflikt ska lösas tenderar den istället att accelerera i styrka. Aggressiva ledarstilar kan uppfattas som nyckfulla och att de beslut som fattas inte är genomtänkta och saknar bakgrunds fakta (Pickering 2002 s 41, 43).

## 5. TEORI

I avsnittet som rör teori kommer vi att presentera förändringsperspektivet då vi anser att detta passar väl in på vår studie. Vi kommer även att belysa det situationsanpassade ledarskapet då vår studie bygger på hur enhetschefer förhåller sig till konflikter och då deras ledarstilar har stor betydelse. Ännu en teori vi känner att vi kan applicera på vår studie är rollteorin. Rollteorin känns central då materialet vi presenterar innehar roller och hur dessa har förändrats. Ytterligare en teori vi använt oss av är symbolisk interaktionism. Denna teori bygger på samspel mellan individer. Vi kommer i vår analys knyta an till dessa synsätt.

### Förändringsperspektivet

Förändringsperspektivet bygger på att samhälle och näringsliv är i ständig utveckling. Trycket på förändring ökar och utvecklingskraven blir större.

Helander tar upp i sin bok *ledarskap för en lyckad vardag, på en bra arbetsplats i en kreativ organisation* (2009) att ”kunskapens makt är stor men vanans makt är större” (Helander 2009 s 27).

Utifrån perspektivet är det enklare att omskapa kunskap än att ändra vanor. Finns det inte ett synligt mål med verksamhetsutveckling så upplever medarbetarna att omstruktureringen endast sker för att de ska förändras. Medarbetarna upplever meningslöshet i förändringsarbetet. För att bryta motståndet från medarbetarna är det viktigt att ha organisatoriska lösningar och att medarbetarna har tillräcklig information och känner sig delaktiga. I de allra flesta verksamheter inom vård och omsorg påtalar medarbetarna tryggheten i arbetet och i de flesta sammanhang önskar medarbetarna så lite förändring som möjligt. Chefens uppgift blir att göra den grupp som är ovillig till förändring så liten som möjligt eftersom dessa personer lätt påverkar andra. Chefens uppgift blir att skapa en organisation som är inspirerande, att erbjuda medarbetarna ökad kunskap som kan användas till att förändra medarbetarnas synsätt och inställning till arbetet. Verksamhetsutveckling är ett gemensamt ansvar för såväl medarbetare som chef i den berörda organisationen (Helander 2009 s 27).

### Situationsanpassat ledarskap

Tanken bakom det situationsanpassade ledarskapet är att chefen/arbetsledaren rättar sig efter situationens krav. Grundarna till denna teori är Hersey och Blanchard. Det är av största vikt att se betydelsen av relationen mellan medarbetarna och chefen/arbetsledaren. Arbetsuppgifternas struktur är även de av vikt, samt chefens formella makt (Thylefors 2007 s 150).

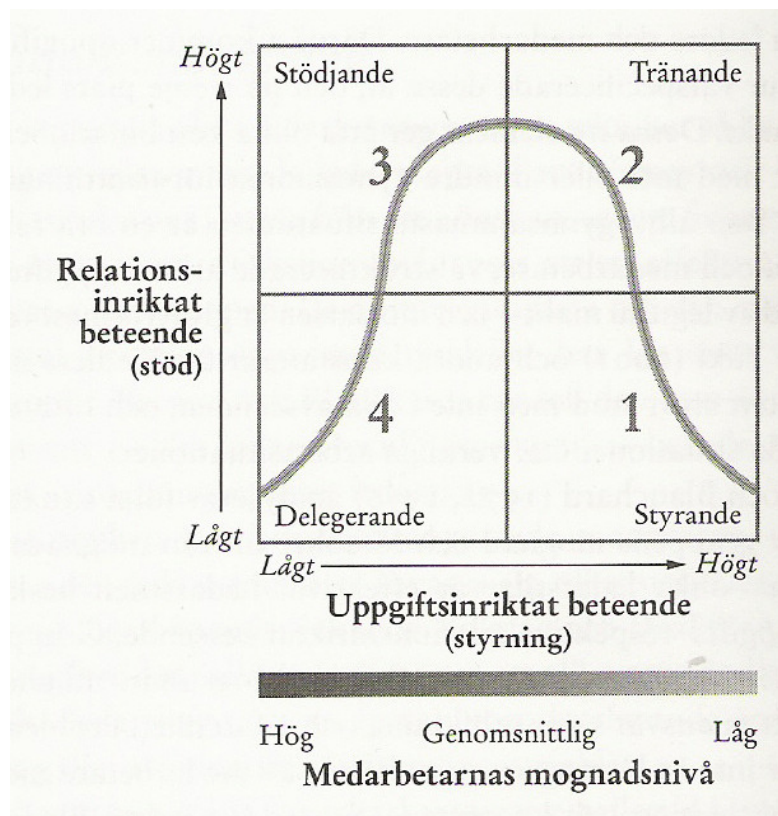
I det situationsanpassade ledarskapet finns fyra nivåer av mognad och utveckling. Den första fasen som är den *styrande* där innehar medarbetarna inte kompetensen att ta eget ansvar för de arbetsuppgifter som ska utföras på arbetsplatsen. Medarbetaren antas vara intresserad av att inskaffa sig kunskap och medarbetaren är beredd på att vägledas av sin chef. Denna typ av medarbetare kräver en dominerande arbetsledare som tar beslut och talar om vilka förväntningar han/hon har på sina medarbetare (Thylefors 2007 s 150).

Den andra nivån är den *tränade*. Den tränade nivån utgår från att medarbetarna inser självständigt ansvar för arbetet men de har fortfarande inte tillräckligt med mognad för att utföra det. Chefens ledarstil blir både styrande och stöttande.



Den *stödjande* är den tredje nivån och på denna nivå känner medarbetarna fortfarande osäkerhet i sitt sätt att ta ansvar för arbetsuppgiften. Uppgiften för chefen blir att ha resonemang med medarbetarna och på så sätt stimulera deras förmågor till att utföra arbetet på ett fungerande sätt (Thylefors 2007 s 150).

På den *delegerande* nivå har medarbetarna mognad ökat. De innehar förmågan att ta självständigt ansvar. Medarbetarna är säkra i sitt förhållningssätt och innehar ansvarskänsla inför det uppdrag som ska utföras. Medarbetarna känner ett engagemang och motivation till arbetet. Chefens uppgift blir således att delegera ansvar och arbetsuppgifter på medarbetaren. Chefen har i detta ledarskap en mer tillbakalutad och avslappnad ledarstil och finns där för medarbetarna om behov skulle uppstå (Thylefors 2007 s 151, 152).



Figuren ovan illustrerar det situationsanpassade ledarskapet hämtad ur Thylefors bok *Ledarskap i human service organisationer* (2007 s 152).

### Symbolisk interaktionism

Till vårt forskningsämne anser vi att perspektivet symbolisk interaktionism är tillämplig. Vi har valt detta teoretiska synsätt för att vi anser att interaktionen mellan människor är viktig i konflikthantering.

Det symboliska interaktionismen har den amerikanske filosofen G. H Mead som grundare. Teorin påtalar språket och att det är språket som gör individer till sociala människor. Språket möjliggör även vår individuella medvetenhet och kan se sig själv genom andra. Symboliska interaktionismen är ett brett perspektiv som även bygger på samspelet mellan individer. Samspel kan ske på många olika sätt, genom tecken, gester, verbal och icke verbal kommunikation (Giddens 2007 s 40).

Begreppet symbolisk interaktionism är i hög grad lämpligt i arbetet med människor, då samhället ständigt förändras. Perspektivet påvisar interaktionen mellan individer. Vi anser att samspel är av största vikt vid arbete i grupp. Fungerar inte samspelet kan konflikter uppstå. Vi anser att detta perspektiv är gångbart för vår studie och ser synsättet som en bra grund att utgå ifrån. Symbolisk interaktionism är ett sociologiskt perspektiv (Angelöw & Jonsson 1990 s 21, 22).

### **Rollteori**

Det viktiga i denna teori är rollernas betydelse och hur de påverkar individens beteende samt hur det påverkar samhället. En roll är utifrån rollteorin resultatet av de normer som klassificeras med en viss uppgift eller position. Rollen utgörs av de förväntningar och kunskaper som finns. Socialpsykologin skiljer på förväntade roller och tillskrivna roller. Yrkesrollen kan vara tillskriven då ett visst yrke förväntas ha en viss uppgift. Yrkesrollen är förvärvad, vilket innebär att individen själv valt utbildning och bestämt sig för ett yrke (Angelöw & Jonsson 1990 s 33).

Att vara enhetschef innebär till exempel att man beter sig på ett visst sätt gentemot sina medarbetare och sina kolleger. Den sociala rollen är beroende av den sociala statusen den enskilde personen innehar. Statusen skiljer på sammanhang då man som enhetschef har en viss status och förväntas uppträda på ett eller flera sätt, denna status är en förvärvad status då enhetschefen har gjort sig förtjänt av den genom t.ex. akademisk utbildning. Medarbetarrollen är också en socialt definierad roll som styr vad medarbetaren gör, medarbetaren förväntas uppträda på ett visst sätt gentemot sin chef och på ett annat sätt gentemot sina kolleger (Giddens 2007 s 147).

## **6. RESULTATREDOVISNING**

### **Presentation av våra informanter:**

Vi har intervjuat fyra personer, deras ålder varierar mellan 30 och 43år. Samtliga informanter arbetar som enhetschefer för hemtjänstgrupper eller äldreboende antingen i offentlig verksamhet eller i privat verksamhet. Informanterna arbetar i tre olika kommuner. För att avidentifiera informanterna så kommer vi att ändra deras namn samt använda oss av könsneutrala namn.

#### *Kim*

Kim har erfarenhet som vårdbiträde/undersköterska, senare gick Kim sociala omsorgsprogrammet. Att arbeta som enhetschef var inte Kims mål med utbildningen utan det var att arbeta som biståndshandläggare. Efter några år kände Kim att det var dags att gå vidare och sökte en chefstjänst och fick den, därefter har Kim arbetat som enhetschef i 5 års tid för hemtjänstgrupper men även för dagliga verksamheter.

#### *Charlie*

Charlie har bakgrund som vårdbiträde och undersköterska. Charlie valde att vidareutbildat sig genom att gå sociala omsorgsprogrammet. Charlies mål med utbildningen var att bli enhetschef och det blev Charlie innan utbildningen var klar. Charlie har arbetat som enhetschef i cirka 9 år.

### *Robin*

Robin har arbetat som enhetschef i 4 år. Robin har erfarenhet av att ha arbetat inom hemtjänsten, där Robin arbetade under 8 års tid. Robin har studerat sociologi med arbetsvetenskaplig inriktning.

### *Love*

Arbetar som enhetschef på ett äldreboende och har arbetat inom vård och omsorg som chef/handläggare inom äldreomsorgen i 17 år. Love läste sociala omsorgsprogrammet. Love har lång erfarenhet inom yrket och har arbetat både inom SoL och LSS.

## **Utbildning**

Våra informanter har högskoleutbildning. Tre av dem har gått sociala omsorgsprogrammet, utbildningslängden har skiftat mellan 2,5 år -3 år. En informant har läst sociologi med arbetsvetenskaplig inriktning, informanten har vidare en fil kand. i sociologi med arbetsvetenskaplig inriktning samt en fil kand. i arbetsvetenskap. Informanten har även läst hälsopsykologi och arbetspsykologi under 1 år samt studerat projekt och projekt ledning i dialog, förhandling och medling.

*Utbildningen finns inte kvar utan det är nu istället socionomutbildningen som gäller. Vi hade ju inte så mycket av socionom delen. Utan det var ju mycket det här med lagstiftningen och vi hade mycket ledarskapsutbildning och så hade vi två rätt så långa praktikperioder. Love*

Det framgår att informanten anser att utbildningen har blivit bredare. Love gick det sociala omsorgsprogrammet. Informanten påtalar att de hade mycket ledarskapsutbildning, vilket Love anser saknas i socionomutbildningen.

*Jag hade arbetat som chef i 3,5 år när jag gick denna utbildning och jag upplever att jag lärde mig mycket. Jag hade ett perspektiv till arbetslivet som arbetsledare och jag upplevde att jag hade stor nytta av den erfarenhet jag besatt. Robin*

En av informanterna var tjänstledig från sin chefstjänst under en tid för vidare studier. Vår informant gick utbildning i projekt och projekt ledning i dialog, förhandling och medling. Informanten påtalar betydelsen av att studera när man har en verklighet att relaterat till.

*Denna utbildning var jätte intressant och jag har sagt det, men visst ha en utbildning sen jobba några år och sen läsa igen för då har man mer behållning av det man läser. Man kan relatera till en verklighet. Robin*

## **Arbetslivserfarenhet**

Det som framkommit vid våra intervjuer är att informanterna har olika lång arbetslivserfarenhet. Det som är gemensamt är att informanterna har börjat sitt arbetsliv inom vården, som vårdbiträde eller undersköterska. Våra informanters arbetslivserfarenhet som enhetschef/arbetsledare sträcker sig från 4 år till 17 år.

## **Betydelse av ordet chef**

När vi frågar våra informanter om vilken innebörd ordet chef har för dem får vi svaret från dem att de ser sig som vägledare.

*När jag tänker på ordet så tänker jag ledare, beslutsfattare, inspiratör, tydlighet, förebild, visa vägen – visa vilken riktning verksamheten ska ha och vilket innehåll den ska ha, och hur organisationen ska vara uppbyggd. Robin*

*Alltså en chef för mig är en vägledare, att visa personalen – denna riktning ska vi ta. Det anser jag är en chef, leda och fördela arbete, visa en grupp att denna väg ska vi vandra och vi ska göra det tillsammans. Robin*

Av ovanstående citat framkommer det att Robin anser att ordet chef inte har så stor betydelse. För Robin är ledare ett mer centralt ord då det mer riktar sig på vad en chef ska göra och vad som är viktigt för denne. Vara vägledaren och visa vilken väg gruppen ska ta.

Våra informanter anser att ordet chef omfattar mycket, allt ifrån att ha ansvar över verksamheten till att ha personalansvar samt ett stort engagemang.

*Jämfört med medarbetarna måste man vara mer engagerad som chef vara mer på och vara lite mer av varje. Men det är väl därför man blir ledare. Love*

Love menar att engagemanget för arbetet ska vara omfattande och att det är av vikt att visa stort engagemang då det påverkar de grupper man leder.

## **Val av yrke och område**

Det som framkom under våra intervjuer var att våra informanter själva arbetat inom vården. Två av informanterna har innan chefyrket arbetat inom hemtjänsten samt boende för äldre medan en av informanterna har arbetat inom bland annat psykiatri. Den fjärde informanten har yrkeserfarenhet som vårdbiträde/undersköterska men har inte preciserat inom vilket område yrket utövats. Våra informanter ansåg att de kunde påverka och förbättra de verksamheter som de arbetade i. De insåg att studera vidare skulle ge dem möjligheten att påverka. Flera av våra informanter påtalar att de själva inte haft några bra chefer under åren som vårdbiträde/undersköterska och ur detta har känslan, viljan vuxit fram att själv leda och att vara med och påverka.

*Jag tänkte, oj oj det här kan jag göra bättre så jag ska minsann söka jobb som chef inom hemtjänsten och det gjorde jag. Robin*

*Jag hade en jättedålig chef som kränkte och var allmänt elak mot de anställda så då bestämde jag mig för att utbilda mig till chef och göra ett mycket bättre arbete än henne, jag skulle aldrig bli som hon utan en bra chef. Charlie*

*Så att det blivit chefsyrket det var nog mest att jag tror att jag kan göra det bättre än mina tidigare chefer. Robin*

Ovanstående citat påvisar tydligt att det framkommer varför våra informanter valt att arbeta som enhetschefer inom äldreomsorgen.

Det som även framkommer under våra intervjuer är att det inte är en slump att våra informanter valt denna yrkesbana. Att arbeta med människor har stor betydelse för våra informanter.

*Så kan jag känna och att det i grunden handlar om att man tycker om att leda människor och att man tycker om människor. Kim*

Samtliga informanter pratar om att de under årens lopp som chefer/arbetsledare har fått en större grund att stå på. De har vuxit in i rollen som chef och blivit säkrare i sin roll.

*Jag tror jag har vuxit in i chefsrollen. Jag kanske hade egenskaper för det men inte vågade säga det för att som tjej ska man helst inte vara för mycket och inte ta för sig. Men jag har alltid tagit för mig men har kanske inte velat framhäva och rent ut sagt att jojo mänsan jag är chefsmaterial. Robin*

Robin berättar under intervjun att hon/han med tiden vuxit in i rollen och att hon/han under tiden som enhetschef skaffat sig erfarenhet och ett bra förhållningssätt gentemot personalen. Robin beskriver sin personliga utveckling och hur det har stärkt henne/honom som person.

Att det blev chef inom äldreomsorgen handlar om att tre av våra informanter hade en bakgrund inom området och kände en viss trygghet i det. Den fjärde informanten ville bli biståndshandläggare och efter att ha arbetat som det under några år ville hon istället arbeta i verkställigheten.

*Dels var det ett område som jag behärskade då jag hade viss bakgrund att ha arbetat inom det. Love*

*Det föll sig ganska väl eftersom jag arbetade inom hemtjänsten i ganska många år och tyckte om mitt arbete och trivdes mycket bra så det föll sig naturligt att söka tjänst som chef inom äldreomsorgen. Robin*

Love och Robin säger att de kände en trygghet i yrket eftersom de arbetat inom äldreomsorgen tidigare, där av föll det sig naturligt att valet av område.

*När jag i början valde att bli chef så var det för att det hade det vuxit fram en frustration av att det som jag beviljade som biståndshandläggare inte blev utfört på det sättet som jag hade tänkt mig, det som var tanken bakom mina beslut. Kim*

Kim arbetade efter utbildningen som biståndshandläggare. Kim upplevde en frustration i den yrkesrollen och valde på grund av detta att istället arbeta i verkställigheten som enhetschef inom äldreomsorgen. Vidare upplevde Kim att handläggarrollen inte gav det som önskades då det ibland framkom att de beslut Kim tagit inte blev verkställda.

## Upplevelse av stöd/handledning

I denna fråga skiljer sig våra informanternas svar. En av informanterna uppger att det finns stöd från sin chef. Två av informanterna tror att de har stöd från sin chef om behov skulle uppstå medan den fjärde upplever att stödet är bristfälligt.

*Jag har definitivt stöd från min chef, hon är en av de bästa chefer jag haft någonsin. Jag känner alltid att jag kan ringa henne men så vet man ju också att som chef har man ibland mer än vad man orkar med så ibland kanske jag undviker att kontakta henne för att jag vet att hon har så mycket och inte behöver höra mitt gnäll. Robin*

Robin anser att stöd finns från sin överordnade chef. Men det framkommer även att Robin ibland väljer att avstå ifrån att ta kontakt för att Robin vet att chefen har mycket på sin agenda.

*Jag tror jag har det om jag behöver det. Det är kanske en brist i mitt ledarskap eller person men jag känner sällan att jag efterfrågar det. Jag skulle vilja bli duktigare på att efterfråga det få stöd, reflektera och bolla någonstans känner jag att man nästan gör våld på sig själv att man skulle kunna ta mer hjälp, bolla mer frågor. Love*

*Nej, jag har inte något stöd, om jag vill ha det får jag fråga efter det. Kim*

## Upplevelse av andras behov av stöd

Tre av våra informanter upplever att deras arbetskolleger har ett större behov av stöd från sina chefer än de har. De upplever att vissa kontaktar chefen ofta medan de står tillbaka. Det vi kan läsa mellan raderna är att de informanter som tar tätare kontakt med chefen, är osäkrare i sin roll som enhetschef.

*Vissa av kollegerna bollar mer med chefen än jag men där känner jag att jag är ganska självständig. Love*

*Vill jag ha hjälp så kan jag gå till chefen men jag är inte sådan men det finns andra som är det och då backar jag så att de personerna får uppmärksamhet men då blir vi andra återigen inte synliga. Vi är en sammansvetsad grupp där kolleger inte är konkurrenter. Kim*

## Stöd från kolleger

Samtliga informanter känner ett visst stöd från sina arbetskolleger. Det som också framkommer är att våra informanter väljer de kolleger de känner förtroende för då de behöver bolla idéer samt fråga om råd. Det framkommer även att det finns ett visst revirstänkande och att man inte vill visa sin svaghet inför vissa kolleger.

*Från mina arbetsledarkolleger får jag även där säga att jag har stöd. Man väljer ju dem man vill prata med och dem får man stöttning av, definitivt. Sen är det ju så att vissa stämmer personkemin med och man väljer ju dem som kemin stämmer med. Men man kan definitivt snacka med varandra och bolla idéer. Robin*

*Kollegialt finns det alltid att antal som man pratar mer med och där man känner att man kan få det stödet som man behöver för stunden och när man behöver det så vet man vart det finns och vilka dem är och det kan se olika ut hur frågeställningen ser ut. Så svar ja det tycker jag att jag har. Love*

*Vi sitter i våra öar och gör samma misstag istället för att vi har någonstans där vi kan träffas och diskutera och lära av varandra. Det är mer att vakta sitt revir och inte visa sin svaghet och det hämmar oss för man vill ju inte visa sig svag. Kim*

I dessa tre citat framkommer det att alla informanter anser samma sak angående stödet från kollegerna.

Våra informanter ingår alla i en ledningsgrupp, denna grupp träffas kontinuerligt och i gruppen tas olika frågeställningar, problematik samt genomgång av riktlinjer. Vid ledningsmötena får deltagarna aktuell information rörande organisationerna.

### **Yrkets personliga innebörd**

Vi har ställt frågan till våra informanter vilken personlig innebörd chefsyrket har för dem. Vi upplever att våra informanter svarar ganska enhetligt på denna fråga. Samtliga informanter upplever att yrket har en personlig innebörd för dem.

*En viss trygghet, stolthet. Charlie*

*Man blir självsäkrare när man har hittat sin roll, det finns inget värre än i början när man tar allt personligt jag har lärt mig att distansera mig väldigt mycket att när någon skriker på mig för så kan det vara. Kim*

Våra informanter uppger att de har olika roller på jobbet och privat.

*Jag känner nog egentligen att man är en på jobbet och en privat. Jag känner nog att i min yrkesroll så tar jag nog mer plats, tar mera utrymme, pratar mer och är mer aktiv. Medan privat så är jag nog mer lite tystare och drar mig gärna lite tillbaka i vissa sammanhang. Love*

*Privat är det så att ja ja det låter jag vara, det bryr jag mig inte om för det rör inte mig och man kan inte reda i allting. Charlie*

*Jag märker att jag privat gärna sjunker tillbaka och låter andra ta beslut. Det är skönt att inte alltid vara ledaren, låta någon annan ta över. Jag orkar inte alltid med det privat. Robin*

I ovanstående citat framkommer det att våra informanter anser sig ha en roll i yrkeslivet och en privat. Det som även framkommer är att de privat ofta lutar sig tillbaka och låter andra stå för besluten.

### **Positivt/negativt med yrket**

Vad som är positivt med yrket svarar samtliga att de är att leda en grupp, ta beslut. En informant svarar att det är ett omväxlande arbete där almanackan ser väldigt olika ut vecka för vecka. Något annat som anses positivt är att arbetstiderna är påverkningbara. Att man som enhetschef har frihet under ansvar. Kontakten med andra professioner anses också som ett positivt inslag i yrkesrollen. Möten med människor är bland det mest givande i yrket. Möjligheten att påverka och att leda personal i rätt riktning. Yrkesrollen ger en möjlighet till att utveckla sig själv.

En av informanterna anser att det kan vara negativt då man som chef måste stå bakom ett beslut som kommer uppifrån som man inte personligen står bakom. Då är det viktigt att ändå ha kompetens att leda gruppen mot rätt riktning och hålla den personliga åsikten för sig själv. Detta upplever en av informanterna som jobbigt i yrkesrollen. En av informanterna påtalar att yrket tar mycket energi från en personligen och att man ibland inte får den respons man önskar från sin personal grupp. Flertalet av informanterna påtalar att det inte är ett 7-16 arbete utan att man tar lätt med sig arbete hem och analyserar vad som hänt under dagen på sin fritid. En av informanterna berättar att det kan vara svårt att hitta en bra balans mellan yrkeslivet och det privata. En av intervju personerna tycker att det kan vara problematiskt att vara mellanchef, det är påtryckningar uppifrån chef och politiker samt nedifrån medarbetarna. Samtliga informanter uppger att det finns negativa inslag i yrket men i de stora hela anser de att det positiva väger upp det negativa.

### **Synsätt vid konflikter**

En röd tråd som går genom alla fyra intervjuerna är att informanterna anser att det är viktigt att vara en närvarande chef och att vara lyhörd. Tydlighet i ledarskapet påtalar alla informanterna. Att ge medarbetarna den information som är av vikt och låta dem vara delaktiga i verksamheten framkommer vid våra intervjuer som viktiga inslag för att motverka onödiga konflikter. Våra informanter menar att man är ju inte mer än människa och att det är viktigt att kunna erkänna som enhetschef att man tagit fel beslut. En informant säger:

*Att inte alltid vara stelbent utan kunna erkänna att det här beslutet inte var så jäkla bra, vi gör om det. Man är inte mer än människa. Man måste kunna inse sina misstag. Att man kan backa bandet. Det tycker jag är viktigt. Robin*

Kommunikation, att kunna kommunicera med medarbetarna på rätt sätt ses även som ett skickligt ledarskap anser våra informanter.

*/.../det blir viktigt att man har en bra och ständig dialog med medarbetarna och att man är närvarande. Charlie*

### **Orsak till konflikter**

Våra informanter anser att konflikter lätt uppstår då det finns olika syn på arbetet, framför allt då vissa i arbetslaget vill förändra och andra inte. Oro är något som våra informanter också tar upp. Oro inför framtiden och vad som kommer att hända under förändringsarbetet. Två av våra informanter hävdar att oron är till största del vad som orsakar konflikter



*Vad händer med mig. Hur påverkas min situation på arbetet och min privata situation? Den största frågan från medarbetarna är – vilken betydelse har det för mig. Robin*

*All oro som uppkommer t.ex. hur ska det gå för mig vad har detta för betydelse för mig, hur påverkas min identitet på arbetet och hur påverkas jag privat av detta. Charlie*

Det som även framkommer är att konflikter uppstår då det finns otydliga mål. Konflikter som uppkommer vid verksamhetsförändring hävdar en av informanterna blir mer synbara, dessa konflikter har funnits där redan innan men de har varit hanterbara.

*Däremot när det blir verksamhetsförändringar och när allt ställs på sin spets så kan det komma fram konflikter som kan ha varit redan sedan tidigare. Love*

Duktighet är ett annat problem som lätt skapar konflikter. Konflikter kan även uppstå när individer inte gör det förväntas av dem. Missförstånd pratar alla våra informanter om att det ofta är grunden till att konflikter uppkommer.

*Jag tror det handlar väldigt mycket om att det kan vara missuppfattningar, man tror någonting som inte stämmer och när man då får fakta var det inte så, och så var det egentligen ingen konflikt. Love*

### **Motstånd vid verksamhetsförändring**

De individer som inte är förändringsbenägna är de största hindren vid verksamhetsutveckling, det hävdar alla våra informanter. Tre av våra informanter talar om att de upplever att äldre medarbetare har svårare att ta till sig information och genomföra förändringar i sitt arbete.

*Vissa har svårare att ta till sig förändringar och jag har märkt att 55+ har svårare att acceptera förändringar. Det är liksom en magisk gräns. Robin*

De informanterna som påtalar att de äldre medarbetarna har svårare att förlika sig med verksamhetsförändringarna handlar om att dessa individer vill ha trygghet och rutin i sitt arbetssätt, när detta förändras förlorar de sin trygghet och oro uppstår.

Två informanter påtalar medarbetarnas inställning till arbetet – vem är man där för? Båda informanterna hävdar att vissa medarbetarna ser sin privata svär som viktigare än vårdtagarnas. De individer vill inte se att det är verksamheten som styr när de ska vara på arbetsplatsen. Vid till exempel schemaförändring kan stort missnöje uppstå då exempelvis en medarbetare blir irriterad över att få arbeta en kväll mer än någon annan. En informant säger:

*Att det blir sämre för mig som person jag får helt plötsligt jobba en fredag kväll. Love*

En av våra informanter hävdar att arbetskulturen spelar stor roll vid konflikter. Vilken kultur är gällande på den arbetsplats och hur förändras den vid verksamhetsförändring?

Det framkommer att det ofta inte är en slump att en eller fler individer är inblandade i olika slags konflikter i gruppen och på arbetsplatsen. Dessa individer är inte smidiga i sina relationer till andra människor. En informant vill framhäva att motståndarna till verksamhetsförändring ibland får med sig andra i gruppen. Dessa individer är ofta en informell ledare i gruppen med en stark position. Fortsättningsvis berättar samma informant om medarbetare som kan vara svåra att hantera vid verksamhetsutveckling är de medarbetare som är vana att få som de vill.

### **lakttagande av konflikter**

Våra informanter anser att vara en närvarande chef, att vara lyhörd och lyssna in medarbetarna är en mycket viktig egenskap anser våra informanter. Genom att vara lyhörd och observant som chef kan konflikter som finns i gruppen uppmärksammas. En informant påtalar att man kan lägga märke till konflikter genom att vårdragarna eller anhöriga hör av sig och berättar om medarbetarnas tillvägagångssätt och bemötande.

En av våra informanter menar att hon vet vad som pågår i de arbetsgrupper hon är enhetschef över.

*Så här är det med kvinnor, de är väldigt fascinerande. De har en otrolig förmåga att gå till chefen och prata. Så jag vet det mesta som förekommer på arbetsplatsen. Vem som har sagt vad och till vem.*

Robin

Denna informant tror att personalen öppenhet mot henne/honom till största del handlar om hennes/hans personlighet.

*Jag är ingen auktoritär chef och jag upplever att mina medarbetare har förtroende för mig.* Robin

Flera av våra informanter säger att sjukfrånvaro och annan frånvaro kan vara ett tecken på konflikter på arbetsplatsen.

Våra informanter tar upp att stämningen i gruppen kan ge en antydning om att en konflikt är pågående. Kroppsspråket kan också signalera att det är något som pågår mellan individer eller i gruppen. Som chef är det intressant att fördjupa sig i gruppens beteende och ser hur de interaktionerar med varandra - hur de talar till varandra och om varandra.

### **Gruppåverkan**

Våra informanter anser att konflikter påverkar gruppen. De påtalar att alla konflikter inte av negativa slag utan kan skapa goda diskussioner och föra gruppen framåt. Där konflikterna blir till problem påverkar det gruppen till det negativa. Vissa konflikter tar väldigt mycket energi av individer och det är framförallt i sådana situationer som gruppen påverkas till det negativa.

*En konflikt som tar mycket kraft och energi inverkar på samarbetet mellan medarbetarna vilket påverkar verksamheten. Love*

Love påtalar de konflikter som utgör ett hot mot verksamheten. Love anser att det då är dags som enhetschef träda in och ta tag i den stundande konflikten.

Våra informanter hävdar att negativitet tar mycket tid och energi, det skapar otillfredsställelse i arbetet och bidrar till att samarbetet blir sämre och det påverkar verksamheten. En informant säger satt sjukfrånvaro som orsakas av konflikter skapar konflikter i gruppen. I vissa fall kan det vara att föredra att personen som är orsak till konflikten inte är på arbetsplatsen medan det ibland skapar ännu större frustration mellan medarbetarna.

### **Gruppdynamik vid konflikter**

Samtliga informanter anser att gruppdynamiken är mycket betydelsefullt. Med rätt sammansatta grupper förekommer bra diskussioner istället för konflikter. Våra informanter hävdar att ett bra samarbete för gruppen framåt och det är av största vikt för att få en god sammanhållning och en harmonisk arbetsgrupp.

*Jag tror det kan ha en jättstor betydelse, hur gruppen är utformad och hur länge de har jobbat ihop, och hur de funkar tillsammans och hur lika eller olika de är. Det kan vara väldigt mycket gruppen som gör att det är bäddat för konflikter. Love*

En informant berättar att de tänkt på sammansättningen av gruppindivider när man strukturerat om i verksamheten.

*Det kan ha jättstor betydelse vilka olika personligheter som finns i en grupp. Nu under verksamhetsutvecklingen där man gjort nya grupper har man klart tänkt på sammansättningen av individer. Robin*

Informanten påtalar att det tar en tid innan man ser hur gruppen fungerar rent praktiskt. Man kan tro att gruppen har de egenskaper som krävs för att bli en bra grupp men så behöver det inte bli. Två informanter nämner ordet smekmånad och att det är en fas som gruppen behöver gå igenom innan gruppens rätta konsistens framkommer.

*Inte förrän smekmånaden är över ser man resultatet av en ny grupp. Robin*

*Men det är ju framförallt när man skapar nya grupper som pratar om smekmånad. När det sedan blir vardag ser man hur gruppen fungerar. Kim*

En informant säger att det är viktigt att ha med sig att alla inte kan älska alla. Vår informant menar att det är av vikt att medarbetarna ska kunna samarbeta även om de inte är bästa vänner. De väljer inte sina arbetskamrater och vår informant hävdar att rotation i arbetsgruppen är bra. På detta sätt skapas en god arbetsmiljö där medarbetarna får möjlighet att samarbeta med flera och detta ger ökad sammanhållning.

## **Hantering av konflikter som uppstår vid verksamhetsutveckling**

Våra informanter anser att de har ett ansvar då det uppstår konflikter mellan medarbetarna men de pointerar att man också har ett ansvar som medarbetare då det gäller att hantera konflikter. Två informanter säger att det finns möjlighet att få hjälp av utomstående då svårhanterliga konflikter uppstår.

Våra informanter menar att det är viktigt att man har en bra och ständig dialog och att man är närvarande, det minskar riskerna för att konflikter ska uppstå.

En informant hävdar att det ofta handlar om bagateller men är det större konflikter som uppkommer blir det enskilda samtal med de inblandade. Påverkas arbetsgruppen av konflikten är det dock en arbetsledarfråga.

*Ofta handlar det om tjaffs och det lägger jag mig inte i. Ska jag hålla på och lösa alla konflikter hade jag inte gjort något annat. Medarbetarna är vuxna människor som måste ta sitt ansvar och lösa små konflikter själva. Robin*

Flera informanter talar om vikten att ha konkreta möten. Enskilda samtal anser de är att rekommendera med de medarbetare som är inblandade i den svårhanterliga konflikten. En av informanterna vill framföra vikten av uppföljning av de enskilda samtalen samt göra medarbetarna medvetna om att det är en process de går igenom. Informanten har gett medarbetarna uppgifter till nästkommande möte, uppgifter som de ska ha löst tillsammans eller enskilt tills nästa sammankomst.

Två av informanterna menar att deras sätt att hantera konflikter är av vikt. Har ledaren ett svagt sätt att hantera konflikter blir det svårt att få den grupp som man leder att applicera en god konflikthanterings strategi.

## **Betydelse av antalet anställda**

Tre av våra informanter menar att antalet anställda har betydelse för själv arbetet. Den fjärde informanten anser inte att det har någon betydelse för ledarskapsarbetet.

Våra informanter har mellan 27 anställda till strax över 50 anställda. Informanten som har över 50 medarbetare har en betydligt större grupp nu än tidigare då det var ca 30 medarbetare. Det har skett en omorganisation i den kommun informanten är anställd i och grupperna har blivit större. Informanten säger sig tidigare ha hunnit med varje individ men gör inte det längre vidare upplever informanten att denne inte hinner med sina medarbetare på ett önskvärt sätt.

Tre informanter säger att antalet anställda påverkar hur närvarande man kan vara som chef.

*Det handlar om att ha ett rimligt antal anställda, för ska man hinna möta sin personal, vara lyhörd och upptäcka saker då är det rimligt att ha någonstans mellan 30-35 anställda för att kunna fullfölja sitt uppdrag. Därutöver går det inte. Ja går gör det ju men då blir det ju ett pris. Love*

En informant menar på att det är speciellt att leda kvinnor och att det krävs mer av dig som chef än att leda män. Informanten upplever att de medarbetarna hon/han har behöver mycket bekräftelse. Informanten menar att det är mera känslösamt krävande att leda kvinnor.

### **Framstående förmågor och kunskaper hos en bra chef**

Vi får liknande svar från samtliga informanter. De anser att lyhördhet, tydlighet och att vara engagerad är viktiga egenskaper. Vidare påtalar våra informanter att det är viktigt att ha empati för människor och att uppskatta att arbeta med människor.

*Glädjen att leda är jätteviktig och glädjen att tycka om människor, att se människor. Uppmärksamma människor och pusha dem. Love*

Våra fyra informanter påtalar vikten av att kunna erkänna de misstag man begår. De anser att det är en mycket viktig egenskap att besitta som chef, man signalerar till sina medarbetare att det är viktigt att försöka men att man inte alltid når ända fram eller tar rätt beslut.

En av informanterna påtalar betydelsen av att våga prova nya tillvägagångssätt.

*Men också att kunna tala om att nu har vi provat detta och jag hade fel. Då är jag är den förste att säga det. Att man inte är för prestige full som chef är viktigt. Kim*

Flertalet av våra informanter framhåller vikten av självkännedom. De anser att det är viktigt att inse sina begränsningar och förstå hur man hanterar olika situationer.

Två av våra informanter hävdar att egenskaperna för att lyckas som chef är viktiga. Utan ett visst stöd från medarbetarna kommer man ingen vart med de idéer man besitter.

*Har man dock inte rätta egenskaper för att bli chef så lyckas man inte. Det är personalen som dömer och har du inte dem med dig så kommer du ingen vart. Alla kan man inte ha med sig men den stora massan kan man ha med sig. Robin*

Att öka sin kunskap anser alla är viktigt, kunskap som man skaffat sig för länge sedan behöver uppdateras.

*Men det är ju viktigt att hålla sig uppdaterad, öka sin kunskap och kunna ta emot hjälp ifrån andra människor om man stöter på problem. Love*

En informant anser att det satsas mycket på vidareutbildning av medarbetarna medan chefen inte satsas lika mycket på ledarens fortbildning. Flera av våra informanter påtalar att det är upp till dem själva att hitta kunskap och att vara uppdaterad gällande lagar, riktlinjer och andra arbetsrelaterade företeelser.

## 7. ANALYS

I vår analys kommer vi att upprepa vårt syfte och vår frågeställning med studien. Detta för att tydliga vår studies handling. Vårt syfte med studien är att ta reda på hur enhetschefer inom vård och omsorg förhåller sig till konflikthantering i relation till verksamhetsutveckling. Vårt ändamål med studien är att ur enhetschefernas perspektiv urskilja hur enhetschefer tänker och agerar vid konflikthantering. Vi har fördjupa oss i hur enhetschefer hanterar de konflikter som uppstår på deras arbetsplatser.

### Likheter

Med utgångspunkt i våra intervjuer kan vi urskilja att det framkommer en mängd likheter. Samtliga informanter anser att de som enhetschefer måste kunna lyssna och vara lyhörda. Samt att de som enhetschefer är ett stöd för medarbetarna i svåra situationer, att de finns där och kan stötta dem parallellt med att medarbetarna ta eget ansvar och vara delaktiga i verksamheten.

Våra informanter har akademisk utbildning men har även erfarenhet av omsorgsarbete på vårdbiträde/undersköterska nivå.

Det framkommer under våra intervjuer att chefskapet kan antas aningen formellt. Flera av informanterna anser att ordet ledare har större betydelse, då de anser att syftet med yrkesrollen är att vägleda medarbetarna.

*När jag tänker på ordet så tänker jag ledare, beslutsfattare, inspiratör, tydlighet, förebild, visa vägen – visa vilken riktning verksamheten ska ha och vilket innehåll den ska ha, och hur organisationen ska vara uppbyggd. Charlie*

I Ingela Thylefors bok *ledarskap i human service organisationer* (2007) påtalar författaren vikten av ledare som alternativ till chefer. Chefer uppfattas som individer som kontrollerar sina medarbetare medan ledare anses som personer med uppfinningsrika lösningar där de leder medarbetarna till fungerande arbetssätt (Thylefors 2007 s 63).

Likheter som framkom är att våra informanter har samma bakgrund och har alla erfarenhet av bristfälliga enhetschefer inom äldreomsorgen. De var på det klara med att studera vidare skulle ge dem större möjligheten att påverka och samtliga informanter har tänkt tanken: ”*det här kan jag göra bättre*”. Lennéer-Axelsson och Thylefors skriver i sin bok *arbetsgruppens psykologi* att det är vanligt att chefer som haft en otillfredsställande chef reflekterar över dennes ledarstil och arbetar för att hantera ledarskapet bättre. (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2005 s 114).

En annan likvärdighet våra informanter påtalar att de under årens lopp som chefer/arbetsledare har fått en större grund att stå på. De har vuxit in i rollen som chef och blivit säkrare i sin roll. För att få insikt i yrkesrollen har vi beaktat rollteorin som påtalar att de sociala rollerna har stor betydelse för individen och samhället. Yrkesrollen är enligt rollteorin tillskriven men det innebär inte att yrkesrollen är beständig. Yrkesrollen är tillskriven då ett visst yrke förväntas ha en viss uppgift (Anglöw & Jonsson 1990 s 33).

Samtliga informanter menar att de har stöd från sina kolleger och de ingår alla i en ledningsgrupp. En ledningsgrupp är ett antal chefer som arbetar i samma organisation. Syftet med ledningsgruppen är skapa ett forum för individer som exempelvis arbetar som enhetschefer inom vård och omsorg, i ledningsgruppen ingår även enhetschefernas ledare. Avsikten med ledningsgrupp är enligt Thylefors (2007) att stödja vid olika former av beslutsfattande, klargöra gemensamma mål för organisationen, tillföra styrka vid genomförande av beslut, ge information till de berörda deltagarna, samt skapa gemenskap då enhetschefsyrket kan vara ensamt. Ledningsgruppen kan även bidra till att stärka det individuella ledarskapet (Thylefors 2007 s 128).

Det framkommer att våra informanter har en roll i arbetslivet och en annan privat, arbetslivsrollen påverkar den privata rollen men rollerna är olika i grunden.

*Jag ser jobbet som ett skådespel och jag ser livet som ett skådespel. Mycket rollspel är det. Kim*

*Medarbetarna angriper dig inte som person utan som chef och där kommer vi in i rollspelet, de har vissa förväntningar på dig som chef och jag är beredd på detta. Kim*

Rollteorin tar upp skådespelet, aktören som i vårt fall är enhetschefen kan vara övertygande i den förväntade rollen. Enligt våra informanter som arbetar som enhetschefer spelar de emellanåt en roll, även om den inte alltid stämmer överens med det privata tankesättet (Anglöv & Jonsson 1990 s 33).

Det positiva med yrket som enhetschef anser samtliga informanter är att arbeta med människor, leda grupper och påverka. Våra informanter anser att arbetet med andra människor är viktigt och påtalar samspelet individer emellan. För att vi ska förstå sammanhanget mellan det samspel som pågår har vi tagit in teorin symbolisk interaktionism som är av stor vikt i yrken där människor i det vardagliga samspekar med varandra (Giddens 2007 s 40)

Samtliga informanter säger att de upplever negativa inslag i yrket men i de stora hela anser de att det positiva väger upp det negativa.

Det som genomsyrar alla intervjuerna är att informanterna anser att det är av vikt att vara närvarande, lyhörd och vara tydlig i sitt ledarskap. Att kommunicera på rätt sätt utifrån situationen ses som skickligt ledarskap. Det situationsanpassade ledarskapet bygger på att ledaren anpassar ledarskapet efter gruppen och vilken mognad denna har (Thylefors 2007 s 150).

De konflikter våra informanter ser mellan medarbetare i en verksamhetsutveckling är att medarbetarna har olika syn på arbetet. Att vissa i arbetslaget är mer förändringsbenägna än andra gör att konflikter lätt uppstår. Enligt förändrings perspektivet är det lättare att omskapa kunskap än att förändra vanor. Om inte målet med verksamhetsutveckling är förankrat hos medarbetarna upplever de att verksamhetsutvecklingen är onödig (Helander 2009 s 27).

*Våra informanter påtalar att medarbetarna ofta vid verksamhetsförändring upplever oro inför framtiden, hur påverkar det deras arbetssituation och vad händer med mig? Kim*

*Vad händer med mig. Hur påverkas min situation på arbetet och min privata situation? Den största frågan från medarbetarna är – vilken betydelse har det för mig. Robin*

Det framkommer under intervjuerna att våra informanter menar att de största motståndarna vid verksamhetsutveckling är de medarbetare som har svårast för förändring. Flertalet av informanterna påtalar att äldre medarbetare är minst förändringsbenägna. Enligt Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) är de medarbetare som passerat 50+ en grupp som har svårare att strukturera om arbetsuppgifter och deras arbetstempo inte håller samma nivå som yngre medarbetare. Medarbetare som är 50+ tillskrivs en bild av att vara äldre och inte ha samma motivation till att göra en arbetsplats bättre. Enligt boken *arbetsgruppens psykologi* (2005) anställer 7 av 10 arbetsgivare sällan äldre medarbetare och detta beror på att det finns en uppfattning om att äldre individer har svårare att anpassa sig till nya arbetssätt (Thylefors 2005 s 129).

Att uppmärksamma konflikter mellan medarbetare kan ske på olika sätt. En likhet som framkommer är att frånvaro på arbetsplatsen kan vara ett tecken på konflikter. Granér skriver i boken *personalgruppens psykologi* (1994) att medarbetarnas stöd behövs vid förändringsarbete annars kan det tillkomma förluster i form av ökad sjukfrånvaro, ökad personalomsättning, känsla av minskat inflytande i arbetet samt minskat engagemang i arbetet. Konflikter kan bidra till att medarbetarna upplever att de inte kan påverka sin situation och det kan resultera i att medarbetaren sjukanmäler sig (Granér 1994 s 138).

Konflikter påverkar gruppen det är våra informanter överens om. Men de hävdar att alla konflikter inte är av negativt påverkan. Konflikter kan enligt våra informanter leda till åsiktsutbyten som i sin tur resulterar i att föra samman gruppen och deras sätta att arbeta påverkas positivt. Granér hävdar att: "*samtidigt som konflikter är nödvändiga är de önskvärda för det är konflikten och hur den löses som är all utvecklings drivkraft*" (Granér 1994 s 147).

Vi får liknande svar då vi ställer frågan vilka förmågor och kunskaper som de anser är viktiga. De återkommer till lyhördhet, tydlighet och att engagemang i arbetet är av vikt. Samtliga informanter påvisar att det är viktigt att kunna erkänna de misstag man begår. De anser på liknande sätt att kunskap är viktigt att inskaffa sig, de menar att det är viktigt att hålla sig uppdaterad.

### **Skillnader**

Mycket av vad som framkom under våra intervjuer var av liknande slag. Några skillnader kan vi dock urskilja.

När det gäller stöd/handledning från deras chef går meningarna isär. Endast en informant hävdar att stödet finns medan två tror att de har stöd om behov skulle uppstå. Vår fjärde informant har inget stöd från sin chef. Enligt Thylefors är det viktigt med bekräftelse, som enhetschef kan det vara av vikt att få bekräftelse och feedback ifrån sin överordnade för att upprätthålla motivationen att leda (Thylefors 2007 s 251).



När vi ställer frågan om vad som är negativt med yrket får vi olika svar. En informant påtalar att yrket är energikrävande, att yrket kräver mycket av dig som person. Informanten påtalar att det finns personer bland medarbetarna som är extra tids krävande.

Det som också framkommer vid våra intervjuer är att en informant upplever svårighet då den personliga åsikten inte överensstämmer med det beslut organisationen kräver. Arbete inom service organisationer inkluderar lojalitetskonflikter. Som enhetschef styrs man av riktlinjer, politiska intresse etc. Uppgiften som enhetschef blir att förena de olika behov och beslut till en helhet (Thylefors 2007 s 75).

En annan negativ sak med yrket som framkommer vid en intervju är att informanten har svårt att hitta en bra balans mellan yrket och privatlivet. Det framkommer även att en informant anser att vara mellanchefer inte alltid är enkelt, påtryckningar kommer från två håll, från medarbetarna och från deras överordnade.

En skillnad som vi anser blir tydlig är då en informant beskriver att hon i princip vet allt som pågår på arbetsplatsen. Hon hävdar att medarbetarna berättar vad som försiggår. Vem som sagt vad till vem och vem som gjort vad osv. Hon påtalar att medarbetarna inte är medvetna om hur mycket hon vet.

En påtaglig skillnad är att en informant anser att antalet anställda är inte är relevant för ledarskapet. De andra informanterna hävdar att det är en mycket viktig aspekt i ledarskapet. För att få en förståelse för skillnaden har vi tagit den situationsanpassade ledarskapsteorin som grund. Utifrån den informant som hävdar att antalet inte spelar roll har vi antagit att dennes medarbetare mognadsnivå är den delegerande (Thylefors 2007 s 152).

Enligt Angelöw (2006) är ett fungerande ledarskap med ett relevant antal anställda en förutsättning för en väl fungerande arbetsplats. En hanterbar arbetsgrupp att leda är 25 medarbetare och idealet för ett bra ledarskap är 12 medarbetare (Angelöw 2006 s 23).

## **8. AVSLUTANDE DISKUSSION**

Av vårt empiriska material framkommer det att utbildning är mycket viktigt. Som enhetschef är det av vikt att ha relevant utbildning då kunskap och förhållningssätt är grunden till ett bra ledarskap. Kunskap är under ständig förändring och det är viktigt att som enhetschef vara uppdaterad och villig att fortbilda sig. Äldreomsorgen som arbetsfält är under utveckling och enhetschefernas roll blir att vara den tydliga ledaren. Vidare så bör en enhetschef ha kompetens att hjälpa medarbetarna i arbetet samt stödja dem då delaktighet är viktigt. Det är även viktigt att som enhetschef stödja medarbetarna till att ta sitt ansvar för de uppgifter som yrket kräver.

Vårt material menar på att ordet chef inte har någon större betydelse utan benämningen ledare syftar mer på vad yrket innebär. Yrkesvalet grundas enligt vårt material på erfarenhet inom vård och omsorg samt viljan att förändra. Strävan efter att förändra är en central del av vårt empiriska material.

Av vårt material kan vi utläsa att det genomgående anmärks på informanternas tidigare chefer, viljan att utföra arbetet tillfredställande är stor och stävan efter att lyckas bättre än föregångarna är påtaglig.

En slutsats vi kan dra av materialet är att stöd från kolleger är mycket viktigt. Som enhetschef är man ganska ensam i rollen på arbetsplatsen och medarbetarna är inte kolleger utan behöver man stöd finns det stödet hos kolleger runt om i organisationen. Det framkommer i materialet att stödet från kolleger in hämtas utifrån personkemi och vilket slags stöd som behövs. Stödet från överordnad chef är inte lika viktigt och det saknas helt i något fall. Ytterligare en slutsats vi drar av materialet är att det finns en viss irritation över att kolleger använder sig mer av överordnad chef och att det då anses att dessa personer inte har den trygghet i yrket som krävs. Att det anses som en svaghet att vända sig till chefen tycker vi är hämmande för yrket och vi anser att det är viktigt att detta synsätt arbetas bort.

Det framkommer av vårt empiriska material att yrket bygger på roller. Rollen som enhetschef har de flesta vuxit in i och sammanfattningsvis uppfattar vi att det är en process man går igenom. Det framkommer att beslutsfattandet uppskattas yrkesmässigt men privat finns en önskan om att slippa ta alla beslut. Utifrån materialet finns det både negativa och positiva sidor med yrket. Det framkommer att i det stora hela att det positiva överväger det negativa.

Av vårt material kan vi förstå att konflikthantering utifrån ett enhetschefs perspektiv är av stor vikt för ledarskapet. Slutsatser vi kan dra angående enhetschefers synsätt på konflikter är att det är viktigt att vara närvarande och lyhörd som enhetschef. Tydlighet i ledarskapet är också en viktig aspekt.

En annan slussats vi drar av materialet är att kommunikation är mycket viktigt. En fungerande kommunikation är grundläggande för att stävja konflikter. Orsak till konflikter som uppstår vid verksamhetsförändring kan sammanfattningsvis härledas till medarbetarnas oro, oro kring vad som händer med dem vid verksamhetsförändring. Det framkommer att medarbetarna ofta oroar sig då verksamhetsutveckling pågår. Otydliga mål gör medarbetarnas oro ännu större. Sammanfattningsvis kan vi se att det till största del beror på en oro kring hur yrkeslivet påverkar medarbetarna privatliv. Slutsatsen av detta är att medarbetarna inte alltid är eftertänksamma över vilka de är där för. Yrket är inte där för deras skull utan de är där för omsorgstagarnas skull.

Det empiriska materialet belyser medarbetarnas behov av trygghet, trygghet i arbetssituationen. Då arbetssituationen påverkas vid verksamhetsutveckling ökar medarbetarnas oro. Missuppfattningar mellan medarbetarna blir vanliga och kan lätt leda till att konflikter uppstår. En slutsats vi kan dra är att medarbetare som misstolkar syftet med verksamhetsutvecklingen är till stor grund för konflikter. De anser att förändringen inte är meningsfull utan de anser att det var ju bra som det var.

Det framkommer av vårt empiriska material att medarbetare som är äldre har svårare för förändring än de yngre medarbetarna. Slutsatsen av detta är att äldre medarbetare är mer beroende av en trygg och oföränderlig arbetssituation. Vårt material påtalar att äldre medarbetare som inte har många år kvar att arbeta eftertraktar arbetsro. Deras syn på arbetsro innefattar oftast inte verksamhetsutveckling.

Vårt material påvisar att upptäckten av konflikter i arbetsgruppen kan uppmärksammas via stämningen in gruppen. Det framkommer av vårt material att sammansättningen av grupper kan vara avgörande för att konflikter uppstår eller utebli. Vissa individer passar inte i samma grupp och det kan vara av vikt att ha en fungerande och välsammansatt grupp. En slutsats vi kan dra av detta är att det är viktigt att vara lyhörd och uppmärksam som enhetschef.

Som enhetschef är det viktigt att uppmärksamma konflikter av negativt slag för verksamheten. Om vi summerar materialet framgår det att konflikter som bygger på negativitet är mycket energikrävande och påverkar arbetet. Då är det av vikt att konflikterna behandlas och att enhetschefen påtalar medarbetarnas förpliktelse till arbetsplatsen och den situation som råder där. Det som framkommer av vårt material är att enhetschefer har ett ansvar att hjälpa medarbetarna att hantera de konflikter som uppstår. Det framkommer dock att den hjälpen främst erbjuds då konflikten grundas på något större och är till negativ verkan för verksamheten. En slutsats vi drar av materialet är att konflikter mellan medarbetare ofta grundas på bagateller. Enhetschefens roll blir att vägleda och att låta medarbetarna lösa enklare konflikter på egen hand så länge det inte påverkar arbetssituationen.

Vårt material har utgått ifrån att hitta skillnader och likheter i våra informanternas livssituation. Sammanfattningsvis kan vi utläsa att likheterna är mer påtagliga än skillnaderna. Likheterna som framkommer är inte helt oväntade från vår sida sett då vi haft en föreställning om att deras uppfattning om yrket skulle vara snarlika. Slutsatsen av vårt empiriska material hänvisar till att yrket som enhetschef har mer likheter i sin art än skillnader. När vi summerar materialet kommer vi fram till att yrkesrollen är likartad oavsett vart man utöver yrket. De konflikter som uppstår är av liknande slag och det framkommer att enhetschefer främst använder sig själv som verktyg vid konflikthantering. Deras sätt att hantera konflikter bygger på tillit, tydlighet och närvaro som enhetschef.

## 9. REFERENSER:

- Angelöw, B & Jonsson, T (1990) *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, B (2006) *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust* Studentlitteratur
- Giddens, A (2007) *Sociologi* Studentlitteratur
- Granèr, R (1994) *Personalgruppens psykologi* Lund: Studentlitteratur
- Helander, B (2009) *Ledarskap för en lyckad vardag, på en bra arbetsplats i en kreativ organisation* Books on demand
- Kvale S, (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur
- Lennéer-Axelson, B & Thylefors, I (1991) *Arbetsgruppens psykologi* Stockholm: Natur och Kultur
- Lennéer-Axelson B & Thylefors I (1996) *Om konflikter, hemma och på jobbet* Stockholm: Natur och kultur
- Lennéer-Axelson B & Thylefors I (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur & kultur
- Olsson, E (1998) *På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik* Stockholm: Studentlitteratur.
- Starrin B & Renck B (1996) *Den kvalitativa intervjun I*: Svensson P-G & Starrin (Red) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik* Lund: Studentlitteratur
- Starrin B (1996) *Grounded theory- en modell för kvalitativ analys I*: Svensson P-G & Starrin B (Red) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik* Studentlitteratur: Lund.
- Thylefors, I (2007) *Ledarskap i human service organisation* Stockholm: Natur och kultur
- Pickering P (2002) *Så hanterar du konflikter–gör alla inblandade till vinnare* Bokförlaget kommunlitteratur.
- Rosengren K-E & Arvidson P (2002) *Sociologisk metodik* Malmö: Liber
- Wolmesjö, M (2005) *Ledningsfunktion i omvandling – Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen*. Socialhögskolan. Lunds universitet, Lund
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet - HSFR  
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>  
2010-05-01

## **10. BILAGOR**

Bilaga 1: Intervjuguide med våra intervjufrågor

Bilaga 2: Informationsbilaga om vårt arbete

Bilaga 3: Samtyckesbilaga

## Bilaga 1:

# INTERVJUGUIDE

1. Kön
2. Ålder
3. Utbildning
4. Vilken arbetslivserfarenhet har du?
5. Vilken innebörd har ordet chef för dig?
6. Vad fick dig att välja chefsyrket som arbetsfält?
7. Hur kommer det sig att du valde att arbeta som chef inom äldreomsorgen?
8. Upplever du stöd/handledning i ditt chefskap från din chef samt från dina arbetsledarkolleger?
9. Hur är det eventuella stödet/handledningen utformat?
10. Vilken personlig innebörd har arbetet som chef för dig?
11. Vad är positivt med yrket som chef?
12. Vad är negativt med yrket som chef?
13. Hur ser du på ledarskap vid konflikter som uppstår mellan medarbetarna vid verksamhetsutveckling?
14. Vad kan konflikter som uppstår i arbetsgrupperna bero på i relation till verksamhetsutveckling?
15. Vilka är de största motstånden/hindren vid verksamhetsutveckling från medarbetarna?
16. Hur lägger man märke till konflikter i den arbetsgrupp man är arbetsledare för?
17. Hur påverkar konflikter personalgruppen/arbetet?
18. Vilken betydelse har gruppdynamiken i gruppen för konflikter?
19. Hur hanterar du konflikter som uppstår mellan medarbetare vid verksamhetsutveckling?
20. Vad innebär antalet anställda för ditt ledarskap?
21. Vilka förmågor är viktiga hos en bra chef?
22. Vilken kunskap är viktigast hos en bra chef?
23. Är det något du vill tillägga?
24. Får jag återkomma om det är något jag behöver komplettera?

## Bilaga 2:

<h1>Informationsbrev</h1>	
<b>Projektets titel:</b> Konflikthantering i äldreomsorgen utifrån ett chefsperspektiv	<b>Datum:</b> 2010-03-11
<b>Studieansvarig/a: (student/er)</b> Maria Lovén Gärling Jenny Ekelund  <b>Din E-post som student vid Malmö högskola:</b> Maria Lovén Gärling, hap06013@student.mah.se Jenny Ekelund, hso07143@student.mah.se	<b>Studerar vid Malmö högskola, Hälsa och samhälle, 206 05 Malmö, Tfn 040-665 70 00</b>  <b>Utbildning:</b> Socionomprogrammet med inriktning funktionshinder och åldrande  <b>Nivå:</b> Grundnivå - C
<b>Information om projektet:</b> <p>Vi heter Maria Lovén Gärling och Jenny Ekelund och vi går vår sjätte termin på socionomprogrammet med inriktning funktionshinder och åldrande på Malmö högskola. Vi är intresserade av konflikthantering inom vård och omsorgsorganisationer vid omorganisationer utifrån ett chefsperspektiv. Vi anser att omsorgen är under ständig omstrukturering och vill ur ett chefsperspektiv se hur de uppfattar konflikterna som uppkommer. Under terminen kommer vi att skriva en c- uppsats där innehållet kommer att handla om hur man hanterar olika konflikter utifrån ett chefsperspektiv. Vi är intresserade av hur enhetschefer löser de konflikter som uppstår med medarbetarna. Syfte med studien är att få en ökad förståelse inför vår kommande roll som enhetschefer inom äldreomsorgen.</p> <p>Vi kommer att utföra intervjuer med de tilltänkta enhetscheferna på deras arbetsplatser. Vi kommer under intervjuerna spela in samtalet samt anteckna under samtalet. Informanterna kommer att aidentifieras. Vi kommer sedan bearbeta vårt datamaterial genom att koda och kategorisera. All medverkan till studien är frivillig.</p> <p>Vi kommer i vår studie följa vetenskapsrådets etiska riktlinjer som är krav på information, nyttjande, samtycke och konfidentialitet</p> <p><b>Härmed tillfrågas Du om deltagande i studien?</b></p>	

### Bilaga 3:

## Samtyckesbilaga

<b>Projektets titel:</b> Konflikthantering i äldreomsorgen utifrån ett chefsperspektiv	<b>Datum:</b> 2010-03-11
<b>Studieansvarig/a:</b> Maria Lovén Gärling Jenny Ekelund  <b>Din E-post som student vid Malmö högskola:</b>  Maria Lovén Gärling, hap06013@student.mah.se  Jenny Ekelund, hso07143@student.mah.se	<b>Studerar vid Malmö högskola, Hälsa och samhälle, 206 05 Malmö, Tfn 040-665 70 00</b>  <b>Utbildning:</b> Socionomprogrammet med inriktning funktionshinder och åldrande  <b>Nivå:</b> Grundnivå - C
<p><b>Jag har muntligen informerats om studien och tagit del av bifogad skriftlig information. Jag är medveten om att mitt deltagande är frivilligt och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.</b></p>	
<p><b>Jag lämnar härmed mitt samtycke till att delta i ovanstående undersökning:</b></p> <p><b>Datum:</b> .....</p> <p><b>Deltagarens underskrift:</b> .....</p>	