



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Konflikter och konflikthantering inom äldreomsorgen

En kvalitativ studie från enhetschefers
perspektiv

Kurs: SQ4562, Vetenskapligt arbete i socialt arbete, 15 hp

Scientific Work in Social Work, 15 higher education

credits

Kandidatnivå

Termin: VT/2021

Författare: Abir Alawieh & Ellie Azimi

Handledare: Inger Kjellberg

Antal ord: 19 998

Abstrakt

Sammanfattning Titel: ”Konflikter och konflikthantering inom äldreomsorgen
En kvalitativ studie från enhetschefers perspektiv”

Författare: Abir Alawieh & Ellie Azimi

Syftet med studien är att få en fördjupad förståelse och kunskap gällande konflikter och konflikthantering inom äldreomsorgen, specifikt inom särskilt boende och ordinärt boende (hemtjänst). Studien grundar sig på enhetschefers perspektiv med erfarenhet av att arbetat som enhetschef inom särskilda boenden och ordinära boenden. I studien undersöktes enhetschefers upplevelse av konflikt och konflikthantering, samt vilka stödresurser de anser att de behöver för att hantera konfliktfyllda situationer. Studien har utförts med kvalitativ metod och det empiriska materialet består av sex semistrukturerade intervjuer. Respondenterna består av sex enhetschefer inom äldreomsorgen. Den insamlade datan har analyserats med hjälp av tematisk analys och bygger vidare på en teoretisk ram av Human resource- perspektivet, konfliktologi och konflikthantering samt maktorientering. Vår studie visade att enhetschefer inom äldreomsorgen upplever att vissa konflikter betraktas som mer naturliga i verksamheten än andra, exempelvis konflikter som involverar medarbetare. En del konflikter upplevs mer påfrestande och krävande, som konflikter med chefskollegor och anhöriga till de äldre. Studien visade vidare också att chefer önskar få handledning och kompetensutveckling för att kunna hanteras svårlösta konflikter. En generell slutsats var även att enhetschefer upplever att vara neutral och att inte värdesätta är en viktig konflikthaneringsstrategi. De beskrev även att prioritera vilka konflikter som ska hanteras samt att låta medarbetarna vara en del av beslutsprocessen är andra viktiga konflikthaneringsstrategier.

Nyckelord: socialt arbete, chefskap, kommunal äldreomsorg, konflikthantering, konflikt.

Innehållsförteckning

1. Inledning och studiens relevans för det sociala arbetet	6
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemformulering	10
1.3 Syfte och frågeställning	12
2. Litteraturgenomgång och tidigare forskning	13
2.1 Ledarskap och ledarskapsstilar för konflikthantering	13
2.2 Konflikt och konflikthantering	16
2.3 Viktiga aspekter av ledarskap inom äldreomsorgen	18
3. Teoretiska referensramar	20
3.1 Human Resource perspektiv	20
3.2 Konfliktologi	22
3.3 Olika typer av konflikter och uppkomst	23
3.4 Konflikthantering	26
3.5 Maktorientering	27
4. Metod och metodologiska överväganden	30
4.1 Metodval	30
4.2 Urval	30
4.3 Datainsamling	31
4.4 Information om respondenterna	33
4.5 Analysmetod	34
4.6 Förförståelse	36
4.7 Arbetsfördelning	37
4.8 Tillförlitlighet	37
4.9 Etiska övervägande	40
5. Resultat och Analys	43
5.1 Konfliktsituationer på arbetsplatsen	43
5.1.1 <i>Enhetschef och anhöriga</i>	43
5.1.2 <i>Enhetschef och arbetskollega</i>	45
5.1.3 <i>Enhetschef och medarbetare</i>	47
5.1.4 <i>Medarbetare mot medarbetare</i>	50
5.2 Konfliktorsaker inom äldreomsorgen	52
5.2.1 <i>Kommunikationsbrist</i>	52
5.2.2 <i>Värderingsskillnader</i>	53
5.2.3 <i>Organisationskrav</i>	55

5.2.4 <i>Vänskap på arbetstid</i>	56
5.3 Konfliktbearbetning	58
5.3.1 <i>Att vara neutral</i>	58
5.3.2 <i>Samtal</i>	60
5.3.3 <i>Prioritera konflikter</i>	61
5.3.4 <i>Maktfördelning</i>	63
5.4 Stödresurser och Kompetensutveckling	65
6. Diskussion	68
6.1 Sammanfattande diskussion	68
6.2 Reflekterande diskussion	69
6.3 Förslag på vidare forskning	71
Referenslista	72
Bilagor	78
Bilaga 1: Informationsbrev	78
Bilaga 2: Intervjuguide	80

Förord

“The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes but in having new eyes”

- Marcel Proust

Vi vill tacka alla enhetschefer som tog sig tid för intervjuerna och bidrog till att vi har fått “nya ögon” och perspektiv kring ledarskap inom äldreomsorgen. Under studiens gång har vi haft mycket stöd från vår handledare Inger Kjellberg och vi vill även tacka henne för de lärorika möten och goda diskussioner vi har haft.

1. Inledning och studiens relevans för det sociala arbetet

Äldreomsorgen är en viktig del inom ett välfärdssamhälle, den är även en självklar del inom det sociala arbetet. Ledarskap och enhetschefer inom äldreomsorgen är också en del av det sociala arbetet, vilket har stor betydelse för hur äldreomsorgens funktion och kvalitet upprätthålls (Dellve & Wolmesjö 2016). Inom äldreomsorgen har frågor kring värdegrund lyfts. Fokus på ett värdigt liv för våra äldre ställer nya krav på kompetens i bemötandet av äldre inom det sociala arbetet, samtidigt präglas äldreomsorgen av besparingskrav. Detta kommer i framtiden kosta mer pengar pga ökat andel äldre som kommer ha allt mer behov av äldreomsorgen (Jönsson & Harnett 2016). Det ställer ytterligare krav på att chefer och medarbetare inom äldreomsorgen utövar sitt yrke korrekt och utvecklas i sitt yrke, men även att verksamheten är attraktiv både för medarbetare och chefer för att fortsätta vilja verka inom yrket. Äldreomsorgens chefer behöver ha tillgång till rätt verktyg och få rimliga förutsättningarna för att skapa god arbetsmiljö (Dellve & Wolmesjö 2016). Arbetsmiljön påverkas av konflikter inom en arbetsplats som i sin tur påverkar arbetsförhållande. Själva arbetsmiljön innefattar både fysiska- och psykosociala förhållande på arbetsplatsen. Fysiska förhållanden innefattar miljön och verktyg inom arbetsplatsen såsom datorer, ljus, ljud, ventilation, kemiska ämnen, smittsamma ämnen eller utrustning. Psykosociala förhållanden handlar mer om individers upplevelser på sin arbetsplats. De inkluderar tex relationer i arbetsgruppen, personal och ledning, välmående, gemenskap, kommunikation, inflytande, motivation och möjlighet till kompetensutveckling (Arbetsmiljöverket 2012; Arbetsmiljöverket 2020).

Arbetsmiljön har sen länge varit ett uppmärksammat ämne inom det sociala arbetet och inte minst inom äldreomsorgen. I dagens situation med Corona pandemin har vikten av en god och kvalitetssäker arbetsmiljö blivit allt mer betydelsefull. Coronakommissionen (SOU 2020:80) påtalade att det stora antalet underställda medarbetare som enhetschefer har inom äldreomsorgen är ett hinder för ett gott ledarskap. Myndigheten för vård- och omsorgsanalys (2021:3) skriver i

sin rapport, att cheferna i den kommunala vård och omsorgen ansvarar för komplexa verksamheter och att utbrottet av Covid-19 har inneburit stora utmaningar och nya prövningar. I rapporten (2021:3) påtalas de förändringar som skett med de snabba omställningarna och nya förhållanden inom dessa verksamheter som något som kommer fortgå under en längre tid, vilket ställer ytterligare krav på ett välfungerande ledarskap. Myndigheten för vårdanalys (MVO) (2021:3) menar att det är viktigt att chefer inom de kommunala vård- och omsorgsverksamheterna har hållbara förutsättningar och att ledarskapsutvecklingen är ändamålsenlig.

Förutom detta lyfter även MVO (2021:3) att enhetschefer inom äldreomsorgen arbetar utifrån många olika bestämmelser och författningskrav, såsom arbetsrätt och arbetsmiljö. I detta ingår även ett förebyggande och främjande arbete för att motverka diskriminering och för att verka för lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen för medarbetare. Det ställs även krav på att enhetscheferna samverkar mellan parter, samordnar samt deltar i samhällsplanering och kvalitetsutveckling. Andra bestämmelser som enhetschefer inom äldreomsorgen behöver beakta är tex handläggning och dokumentation, informationssäkerhet, personuppgiftsbehandling, offentlighets- och sekretessfrågor och olika typer av andra förvaltnings- och kommunalrättsliga frågor. Vård och omsorgsverksamheter är ett komplicerat socialt arbete, där enhetschefernas flertaliga ansvarsområden inom dessa arbetsplatser, som på ett eller annat sätt måste göras samtidigt, leder enhetscheferna in i olika konfliktfyllda situationer som de blir tvungna att hantera (Ibid).

En allmän definition av begreppet konflikt, kommer från latinets *conflictus* som innebär sammanstötning, tvist eller motsättning, dvs en kamp mellan olika krafter (Maltén, 1998). Lennér-Axelsson och Thylefors (2018) beskriver konflikt som intressemotsättning som både kan vara liten eller stor, viktig eller oviktig. Ytterligare en definition är där konflikter ses som en kollision mellan olika behov, intressen, värderingar, handlingar eller inriktningar. När flera individer har liknande behov och intressen, konkurrerar de med varandra. Kollisionen i detta sker när dessa behov och intressen inte kan tillgodoses samtidigt, vilket leder till en konflikt (Ibid). Greenberg och Baron (2000) framhåller att det är väntat att det

uppstår konflikter bland individer som arbetar tillsammans. De understryker att detta är särskilt naturligt när de arbetar under stress och stora påfrestningar, vilket är typiskt i stora delar av dagens vård- och omsorgsverksamheter (Ibid). MVO (2021:3) betonar här vikten av ledarskapsutbildning för att förebygga konflikter och kunna hantera dem. Enhetschefer bör arbeta för en god kommunikation mellan medarbetare på olika nivåer i organisationen. Samtidigt bör enhetschefen verka för att minska medarbetarnas omgivande ansvar för sämre arbetsvillkor och komplicerande beslut (Thelin & Wolmesjö 2014). Med det menar Thelin och Wolmesjö (2014) personal som inte har kompetens, befogenheter eller får ersättning för att hantera konflikter mellan organisationens olika nivåer. Genom fokus på rolldefinition, dvs tydlighet i uppdrag och uppgifter samt rimlig arbetsbelastning kan enhetschefer medverka med socialt stöd till personalen i dessa svåra tider.

Thelin och Wolmesjö (2014) påpekar att det är angeläget att lyfta enhetschefernas sociala kontext i organisation då det är en bidragande faktor till att uppnå stabilitet, god hälsa och gott ledarskap bland medarbetare. De menar att i arbetsmiljöer som har återkommande förändringar, kriser och besparingskrav behöver enhetschefer extra handledning och kompetensutveckling i sin roll. Vidare anser författarna att enhetschefer bör få administrativt stöd i de områden som enhetschefer har begränsad kunskap och erfarenhet av (Ibid).

1.1 Bakgrund

Äldreomsorgen är en viktig funktion inom det svenska välfärdssamhället. Cirka 19 procent av alla äldre, över 65 år hade en pågående insats enligt socialtjänstlagen om någon form av bistånd år 2020 (Socialstyrelsen statistik 2021). Den kommunala äldreomsorgen omfattar bla särskild boende, ordinärt boende (hemtjänst), daglig verksamhet etc (Dellve & Wolmesjö 2016).

Äldreomsorgens kvalitet är av stor vikt för våra äldres trygghet i samhället. I takt med att allt fler äldre ökar samt att människor får längre livslängd, ökar även äldres behov och förväntningar på äldreomsorgen. Behov som dagens äldreomsorg har svårigheter med att bemöta och som ställer stora krav på

enhetschefer och medarbetare, att dels utöva sitt yrke korrekt samt att utvecklas i yrket (Ibid).

Dellve och Wolmesjö (2016) diskuterar hur viktigt det är att chefer inom äldreomsorgen får rätt verktyg för att möta alla dess olika organisationskrav, effektiviseringar med de ekonomiska kraven de ställs inför. Chefer inom äldreomsorgen har i enlighet med politiska beslut fått till ansvar att skapa god arbetsmiljö samt attraktiv äldreomsorg. Enhetschefer inom äldreomsorgen är de chefer närmast verksamheten samt medarbetarna. Enhetschefer har till uppgift att styra upp organisationen, följa lagrum och genomföra uppgifter samtidigt som det ska hållas kostnadseffektivt (Ibid). Enligt Socialstyrelsen (2006) fungerar inte ledarskapet optimalt då cheferna inte får tillräckligt med förutsättningar för det. De grundläggande förutsättningarna är otydliga, verksamheterna består av hög arbetsbelastning, otillräckliga stödresurser och utvecklingsmöjligheter, otillräcklig tid för personal och verksamhetsutveckling (Ibid).

Enligt utredningen (SOU 2020:80) fanns det år 2015 drygt 4100 enhetschefer inom den av kommunerna finansierade vården och omsorgen om äldre. Social omsorgsutbildning eller socionomutbildning är den vanligaste utbildningen de innehar men en större andel är sjuksköterskor i grunden. En mindre andel har en administrativ utbildning. Enhetschefer har många underställda medarbetare. År 2009 var det 54 medarbetare per chef, vilket har fortsatt öka sedan dess, till ca 60 medarbetare per chef 2015. SKR bedömer att detta kommer fortsätta öka, trots att Socialstyrelsen (2003) framförde att det rekommenderas max 30 medarbetare för att ha goda förutsättningar att bedriva ett gott ledarskap (Ibid). Utredningen (SOU 2020:80) lägger även fram att det administrativa stödet ofta är svagt samt att när en chef har många underställda uppfattar medarbetarna chefen som mindre stödjande. Enhetscheferna i svensk äldreomsorg uppskattas ha fler medarbetare än grannländerna. I finska äldreboenden har en enhetschef ca 15 anställda per chef. Enligt utredningen har även personalen i den svenska äldreomsorgen mindre möten med sin närmaste chef i jämförelse med de tre grannländerna. I Sverige angav år 2015 tolv procent att de hade möten minst en gång i veckan, i jämförelse med Finland som ligger högst med 36 procent (SOU 2020:80).

Thylefors (2016) förklarar att vara enhetschef inom äldreomsorgen är ett komplext yrke med många delar att se över och ansvara för. Förutom att enhetschefernas arbete begränsas av lagstiftning och politiska beslut, menar Karlsson (2006) att en enhetschefs arbetstid även upptas av administrativt arbete och personalfrågor. Karlsson (2006) påtalar att många regler inom äldreomsorgens verksamheter skapas efter ett samspel mellan individer inom verksamheten. Detta samspel kan i sin tur skapa konflikter pga att det präglas av ett visst maktutövande från flera parter menar Thylefors (2016) och Karlsson (2006).

Konflikter inom privatlivet såväl som arbetslivet har alltid funnits och kommer alltid finnas (Lennéer-Axelson & Thylefors 2013). I dagligt tal har begreppet konflikt flera synonymer, såsom oenigheter, meningsskiljaktigheter, gräl, kontroverser, sammandrabbningar, slitningar, bråk, tvister, motsättningar och osämja (Thylefors 2016). Alla dessa synonymer är antingen ett uttryck för något naturligt eller ofrånkomligt i såväl privatlivet som arbetslivet. Inom arbetslivet ses konfliktperspektivet mer som en motsättning samtidigt som samarbete och konflikt går hand i hand där olika intressen antingen kolliderar, finner en kompromiss eller där ett intresse övervinner det andra (Thylefors 2016). Thylefors (2016) påtalar att vård- och omsorgsarbetare hamnar emellanåt i kollision med såväl varandra som med enhetschefer inom verksamheten. Ansvar för konflikthanteringen ligger hos enhetscheferna, där runt en femtedel av deras arbetstid ägnas åt konflikter vare sig det är en god konflikthantering eller inte (Ibid). Thylefors (2016) poängterar att en hel del av konflikter är av mindre art och passerar genom vardagsarbetet inom verksamheterna. Medan en del andra av dessa konflikter är av en mer motsättande art och kräver större hantering (Thylefors 2016).

1.2 Problemformulering

Äldreomsorgens arbetsmiljö består idag av stress och stora påfrestningar vilket leder till att det uppstår flertal konflikter inom personalgruppen, enhetschefer emellan, enhetschefer och organisationen samt mellan chef och medarbetare (Greenberg & Baron 2000). Greenberg och Baron (2000) påtalar att vid ömsesidig

mänsklig interaktion som det är i dessa verksamheter, är det inte heller ovanligt att det uppstår oförenligheter och störningar som leder till konflikter. Det kan handla om olika intressen och resurser, åsikter eller värderingar som är viktiga för den enskilde. Det problematiska uppstår när konflikter orsakar negativa konsekvenser, vilket kan bero på olika anledningar (Ibid). Karlsson (2006) framhåller att en av faktorerna kan bero på hur enhetscheferna hanterar situationer som kan leda till konflikter eller hur enhetscheferna väljer att agera eller bemöta olika konfliktfyllda situationer. Vi är därför intresserade av att undersöka hur enhetschefer hanterar konflikter som uppstår inom äldreomsorgens verksamheter. Konflikthantering är enhetschefernas ansvar både ur arbetsrättslig synpunkt och ur arbetsmiljösynpunkt (Karlsson 2006). Konflikthantering i rollen som enhetschef blir ytterligare utmanande i och med att politiker och överordnade chefer ställer krav på att verksamhetsmålen uppfylls och att budget ligger i balans, vilket krockar med enhetschefens andra arbetsområden såsom personalfrågor och verksamhetsfrågor (Ibid).

Äldreomsorgens verksamheter är under kontinuerlig förändring och utveckling och verksamhetsförändringar leds av enhetschefer (Wolmesjö 2005). Det kan vara allt från planerade förändringar eller mindre stegvisa omställningar för att förbättra verksamheten (Thylefors 2007). Effekten av förändring kan upplevas dramatisk även ifall förändringar och omstruktureringar sker strategiskt kan det få negativa konsekvenser för arbetsgrupper och individer. Likaså mindre förändringar kan skapa motstånd hos personalen, vilket leder till konflikter (Ibid). Saeed et al. (2014) menar dock att begreppet konflikt är svårdefinierat och beror på vem som definierar begreppet. Med betoning på detta är vi intresserade av att undersöka hur enhetschefer upplever konfliktfyllda situationer samt hur de hanterar konflikter de bemöter inom äldreomsorgens verksamheter. Vi är även intresserade av att undersöka vilka stödresurser enhetschefer anser att de behöver vid konflikthantering inom äldreomsorgens verksamheter. Det finns flera studier, rapporter och utredningar som beskriver olika enhetschefernas situation inom äldreomsorgen, samt vilka ledarskapsstrategier som en enhetschef kan använda för att få en lyckad verksamhet. Det finns även flera studier, rapporter och utredningar som lyfter vilka resurser som saknas inom verksamheter som bedriver

äldreomsorg. Dock finns det få svenska studier som belyser vilka stödresurser som enhetschefer anser att de har behov av vid konflikthantering inom äldreomsorgens verksamheter (Dellve, Andreasson & Jutengren 2013; Corin & Björk 2017).

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att få en fördjupad förståelse och kunskap gällande konflikter och konflikthantering inom äldreomsorgen, specifikt inom särskilt boende och ordinärt boende (hemtjänst). Studien grundar sig på enhetschefers perspektiv med erfarenhet av att arbetat som enhetschef inom särskilda boenden och ordinära boenden. Syftet är även att undersöka enhetschefers upplevelse av konflikt och konflikthantering, samt vilka stödresurser de anser att de behöver för att hantera konfliktfyllda situationer. Våra frågeställningar blir således:

- Hur upplever enhetschefer konfliktfyllda situationer på sina arbetsplatser?
- Vilka strategier upplever enhetschefer att de använder vid konflikthantering på sina arbetsplatser?
- Vilka stödresurser anser enhetscheferna inom äldreomsorgen att de har behov av vid konflikthantering?

2. Litteraturgenomgång och tidigare forskning

Under detta kapitel kommer relevant tidigare forskning för vår studie om konflikthantering samt ledarskap inom äldreomsorgen att presenteras. Vid sökning för tidigare forskning fann vi både svenska och engelska vetenskapliga artiklar, rapporter och avhandlingar kring vårt valda ämne, därför presenteras tidigare forskning från Sverige men även andra länder. Databaser som vi använde för att finna relevant forskning kring konflikt, konflikthantering, ledarskap och äldreomsorgen var Göteborgs Universitets Supersök, Swepub, Proquest och Scopus.

För att försäkra oss om att undersökningen är relevant och aktuell gjorde vi även en avgränsning på årtal, dvs vi sökte fram vetenskapliga artiklar efter 2000-talet. Några av studierna tar avstamp i vård- och omsorgsverksamheter, vilket är relevant för våra studiefrågor. En del av de valda studierna tar hänsyn till konflikter samt hantering av dem på en arbetsplats.

Nyckelord vid sökning av tidigare forskning; ”conflict management”, ”unit manager”, ”workplace”, ”employee”, ”communication”, ”work environment”, ”Care of older people” och ”elderly care”. Och på svenska ”enhetschef”, ”chef”, ”konflikt”, ”konflikthantering” och ”äldreomsorg”. Med hjälp av dessa begrepp valde vi de mest relevanta till vår undersökning. Nedan kommer en sammanfattning av den tidigare forskningen som vi har funnit relevant kring ledarskap och konflikthantering inom äldreomsorgen. Forskningen kommer att presenteras utifrån olika teman.

2.1 Ledarskap och ledarskapsstilar för konflikthantering

En studie som påtalar att konflikter kan vara utvecklande, samt lyfter ledarskap som en viktig del är en kvalitativ litteraturstudie av Cook och Johnstons (2008). Studien har sitt ursprung i USA och har som syfte att titta närmare på konflikters uppkomst, medarbetarna, samhällsroller, ekonomi samt balansen mellan

arbetslivet och privatlivet i relation till konflikter på arbetsplatsen. Cook och Johnston (2008) påpekar vikten av ett främjande ledarskap vid konflikthantering. Författarna menar att ett främjande ledarskap innebär att förstå innebörden av konflikt, hanteringen av den samt vilka parter som ska involveras i den processen. Det innebär även en uppfattning av hur dessa processer, men även strukturer leder till konflikter samt hur dessa ska undvikas eller åtgärdas. Cook och Johnstone (2008) talar vidare om att ledare ska kunna använda konflikten på ett sätt som leder till positiva resultat. Cook och Johnston (2008) beskriver att en chef eller ledare behöver kunna forma individuella lösningar till olika former av problem då det finns olika typer av konflikter. Konflikter som Cook och Johnston (2008) tar upp är databaserad konflikt, intressebaserad konflikt, relationsbaserad konflikt, strukturbaserad konflikt samt värderingskonflikter. Den förstnämnda handlar om konflikter som uppstår pga informationsbrist eller felaktig information och bör hanteras genom att bestämma vilken data som är viktig och hur man samlar in informationen.

Den intressebaserade konflikten uppstår pga konkurrens eller andra faktorer som psykologiska kriterier. För att bearbeta den konflikten bör man fokusera på intressen och inte på positioner, samt finna integrerande lösningar men även avvägningar som är av intresse för båda parterna. Den relationsbaserade konflikten handlar om hur emotioner, stereotyper samt att dålig kommunikation leder till konflikter. För att bearbeta detta bör man fokusera på att kontrollera uttryck av emotioner, förbättra kommunikation och uppmuntra positiva ömsesidiga problemlösningstekniker. Den strukturbaserade konflikten förekommer pga obalanserad maktindelning, resursfördelning, tidsbegränsningar och även miljömässiga faktorer som försvårar samarbete. För att bearbeta strukturbaserade konflikter behöver man fokusera på att ändra eller definiera roller, en bättre resursfördelning, ändra miljön samt förändra tidsbegränsningar.

Den sista konflikten, dvs den värderingsbaserade konflikten grundar sig i att ha olika idéer eller beteende som ideologier och religioner. Interventioner som kan tillämpas i sådan konflikt är att undvika definitioner som inkluderar värderingar samt skapa överordnade värderingar och mål för organisationen. Sättet att hantera dessa konflikter kan i sin tur leda till kommunikationsutveckling hos medarbetare

inom verksamheten som bidrar till att konflikter minskar. Genom ovannämnda interventioner kan ledaren effektivt hantera en konflikt och minska stress hos medarbetaren. Slutligen beskriver Cook och Johnston (2008) att konflikter uppstår oftast pga bristande kommunikation och relationer i arbetet. Författarna anser att otydliga arbetsroller påverkar uppkomsten av konflikter och det i sin tur bidrar till försämrade relationer mellan chefer och personalen.

En annan studie som också talar om konflikthantering och specifikt om konflikthanteringsmetoder är en kvantitativ enkätstudie utförd av Saeed et al. (2014). Artikeln genomfördes i Pakistan och studien behandlar frågan om hur olika ledarskapsstilar påverkar och formar konflikthantering. Precis som i Cook och Johnstons (2008) studie påverkas personalens mående och verksamhetens mål av hur chefen hanterar konflikter. Något annat som båda artiklarna har en gemensam tolkning i, är att kunskap om olika sätt att hantera konflikter bidrar till framgång. Det vill säga att som ledare inneha kunskap i att anpassa konflikthanteringsstrategier efter diverse konfliktfyllda situationer som uppstår; att när det behövs kunna konfrontera och bemöta konflikter samt i andra situationer undvika den konfrontationen. Saeed et al. (2014) tar upp tre olika ledarskapsstilar vid konflikthantering: transformativ, transaktionellt och laissez-fair.

Transformativt ledarskap innebär att ledaren inte fokuserar på nuvarande behov, utan tänker på de långsiktiga framtida behoven utifrån ett holistiskt synsätt. Transaktionellt ledarskap innebär att ledaren identifierar, uppmärksammar och berömmar medarbetaren vid lyckad genomförd uppgift. Den sista typen av ledarskap är laissez-fair som innebär en ledarstil där ledaren avsäger sig sitt ansvar och undviker att fatta beslut. Medarbetare som arbetar under ett laissez-fair ledarstil lämnas till att fatta egna beslut utan vägledning.

I studien kom forskaren fram till att det mest effektiva sättet att lösa konflikter på är genom den transformativa ledarstilen då chefen genom samspel med medarbetaren hittar en lösning på konflikten. Studien visade även att transaktionellt, och laissez-fair ledarskap kan ses som ett mindre bra sätt att hantera konflikter på. Den transformativa ledarstilen ses som den mest effektiva stilen och som ett komplement till den transaktionella ledarstilen, något som chefer bör utgå ifrån då detta bidrar till att hantera konflikter på ett konstruktivt

sätt. Detta benämner även Thylefors (2018) där författaren tar upp en studie som upplyser om vad en chef med en transformativ ledarstil gör som leder till att de flesta medarbetare föredrar deras ledarstil. Författaren tar bland annat upp att dessa chefer är empatiska men har även självförtroende och betonar sin image, dvs vara kompetent, vänlig men även inneha rättvisa värderingar. Det gäller även att bekräfta sina medarbetare och deras kompetens men också erbjuda möjlighet till att utvecklas. Thylefors (2018) påpekar att denna ledarskapsstil bör vara genuin och när ledaren inte är det får detta motsatt effekt, vilket leder till konflikter. Studien är relevant för våra undersökningsfrågor då den lyfter konflikters uppkomst, konflikter på arbetsplatsen, ledarskap och konflikthantering.

2.2 Konflikt och konflikthantering

Maria Wolmesjö (2005) avhandling belyser chefers ansvar och vikten av samarbete med medarbetarna. Wolmesjö (2005) påtalar kraven som kan ställas på enhetschefer som jobbar inom äldreomsorgen, samt att det finns krav på att dessa chefer ska både inneha en samlande och utvecklande kraft. Avhandlingen är genomförd i Sverige och bygger på intervjuer samt enkäter där målet är att undersöka existerande förutsättningar för första linjens chefer, dvs enhetschefer. Wolmesjö (2005) påpekar i sin avhandling att första linjens chefer kan hamna i en situation där de står mellan medarbetarna och överordnad chef samt politiska beslut, vilket kan leda till lojalitetskonflikt. Studiens resultat visar att kommunikationsförmåga, dvs lyhördhet gentemot personalen är en av de viktigaste egenskaperna en chef kan inneha.

I likhet med Wolmesjö (2005) tar Titti Lundin och Thomas Jordan (2001) upp att kommunikation är en viktig del av konflikthantering. I en kvalitativ intervjustudie, upplyser författarna om en modell som kan användas vid konflikthantering på olika arbetsplatser. Intervjuerna har genomförts på flera svenska arbetsplatser. En av dessa arbetsplatser är inom vården. Modellen som forskarna har tagit fram utgår från att ställa frågor antingen i grupp eller individuellt och har utgångspunkt i fyra områden. Dessa områden är konflikten, motparten, individuellt och själva scenen dvs arbetsplatsen. Vidare ska deltagarna svara ärligt på frågor som ställs

inom varje område samt fylla i diagram. Syftet med diagrammet är att underlätta för tolkningen av processen, samt vilken del av konflikthanteringen som har blivit fel. Detta i sin tur ska leda till att minska upprepning av det som har lett till konflikten både för gruppen och individen. På så sätt kan detta även ses som inlärningsmoment där det går att identifiera problemet och arbeta mot att inte upprepa samma fel. I likhet med Wolmesjös (2005) studie kom forskarna Lundin och Jordan (2001) fram till att anledningen till konflikt beror oftast på kommunikationsbrist, samt att relationer inom en konflikt oftast är dåliga där aspekter som maktobalans kan leda till att konflikter skapas.

Lennéer-Axelson och Thylefors (2013) tar även de upp kommunikation som en aspekt inom konflikt och förklarar att kommunikation kan avslöja att det finns en konflikt i sättet vi kommunicerar på. Kommunikation kan skapa konflikter, men det kan även förebygga konflikter. Kommunikation kan reparera alternativt förvärpa konflikter. Kommunikation är framförallt det främsta verktyget för att hantera och lösa konflikter (Ibid). God kommunikation utmärks av tydlighet och begriplighet, vilket minskar risken för feltolkningar (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2018). Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) anser att tydlig kommunikation varken behöver vara mångordig eller fåordig, utan det är innehållet som räknas samt vad det är man försöker förmedla som kommer fram. Kommunikationen påverkas av språkbarriär som beror på olikheter i kultur, klass, yrken, språkstil, genus etc. Dessa aspekter försvårar kommunikationens tydlighet och ökar missförstånd vilket i många fall kan leda till konflikter (Ibid). Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) framhåller att svenskar kan ses som konfliktundvikande av andra kulturer i jämförelse med andra kulturers direkta och öppna kommunikation som kan tolkas som negativt och osmidigt av svenskar. Författarna anser att andra kulturer behöver lära sig förstå den svenska kommunikationsstilen och att svenskar behöver i sin tur lära sig att känslor uttrycks på olika sätt i olika kulturer. Författarna påpekar att en medvetenhet över att det svenska sättet inte nödvändigtvis är det enda rätta, minimerar risken för konflikter och ökar förståelsen för varandras olikheter och mångfalden (Ibid). Förutom kommunikation belyser Lennéer-Axelson och Thylefors (2013) hur handledning kan vara ett bra sätt att förebygga och hantera konflikter. Författarna menar att det kan ses som en form av coaching eller en form av medling.

Handledning kan hjälpa individer eller grupper att lösa problem och utvecklas. Detta kan hjälpa individer eller arbetsgrupper att effektivare lösa liknande problem eller konflikter (Ibid). Lennér-Axelson och Thylefors 2018 påtalar att handledning eller coaching är en bra strategi för anställda inom vård- och omsorgssektorn. Handlingen ska då syfta till professionellt och personligt stöd, samt vara ett tillfälle för reflektion, kunskapsutveckling och problemlösning eller konflikthantering. Författarna framhåller att chefer som inte har ett samarbete med chefer inom samma arbetsplats kan ha nytta av handledning i sitt arbete (Ibid). Ovannämnda studier har relevans för våra undersökningsfrågor som behandlar konflikthantering och ledarskap samt hur enhetschefer bör arbeta med konflikter, men även vilka stödresurser som kan vara till nytta för verksamheten.

2.3 Viktiga aspekter av ledarskap inom äldreomsorgen

I en svensk doktorsavhandling av Agneta Törnquist (2004) diskuteras om vilka professionella färdigheter chefer samt vårdbiträde inom den svenska äldreomsorgen behöver ha. I studien identifieras tre viktiga delar: relevant utbildning, yrkeskunskaper samt individuell kompetens. Studiens resultat visade att respondenterna lade ett stort fokus på individuell kompetens hos enhetschefer och vårdpersonal. Det vill säga hur "man är som person" visades i studien vara viktigare än relevant utbildning och yrkeskunskaper. Törnquist (2004) menar också på att den individuella kompetensen blir betydelsefull när det kommer till utbildning men även jobbaktiviteter. Studiens resultat visade att det finns en skillnad mellan hur professionella färdigheter diskuteras och hur det faktiska arbetet utförs. Författaren förklarar vidare att de uppgifter som genomförs av enhetschefer och sjuksköterskor sällan nämns i samband med yrkeskunskaper utan de yrkeskunskaper som prioriteras är dem som finns inom organisationen och det så kallade ledarskapet. För enhetschefer blir det problematiskt när det ekonomiska ansvaret träder fram, vilket kan leda till att chefer ger upp det ekonomiska ansvaret och skiftar över till brukaren/patientens perspektiv, dvs att gå från ekonomi-fokus till brukar-fokuserad vård. Törnquist (2004) diskuterar även vårdpersonalens kunskap samt att det är få vårdpersonal som har relevant utbildning. Hon menar vidare att vissa kommuner i Sverige kan erbjuda utbildning inom området, men att i övrigt läggs ingen vikt på den pedagogiska utvecklingen.

I överstämmelse med Törnquist (2004) påpekar Rosengren (2014) vikten av chefers personlighet, dvs att chefer ska kunna lyssna, ge råd samt uppmuntra och inspirera medarbetaren. Detta kan bidra till att medarbetaren får motivation och vilja till att genomföra vårdarbetet trots olika hinder som kan uppstå. Andra viktiga faktorer för enhetscheferna är att kunna samverka och att leda utan att synas. Lundgren (2015) talar i sin avhandling om att enhetschefer beskrev sig själva som förebilder, att ge stöd men även uppmuntra medarbetarnas kreativitet. Enhetscheferna uttrycker också en önskan över att ha mer kunskaper kring stresshantering för att kunna utveckla sitt ledarskap. En annan viktig faktor som medarbetare påpekade var vikten av att som enhetschef inte vara för kontrollerande. Medarbetarna påpekade vidare att enhetschefer bör ha social förmåga samt kunna hjälpa till och uppmuntra medarbetare till att vara delaktiga. Enhetschefen förväntas av medarbetare att visa intresse för deras välmående men även vara tillgänglig, och nära till hands när det kommer till det dagliga arbetet. Dessa aspekter påpekas även i Karlssons (2006) avhandling där författaren med stöd av intervjuer och enkäter beskriver att ett gott ledarskap inom äldreomsorgen innebär att prioritera arbetsgruppen, samt att erbjuda handledning till medarbetarna. Karlsson (2006) tar även upp en annan viktig punkt, att enhetschefer som kollegor kan finnas där för varandra och ge stöd till varandra. Studierna är relevanta för vår undersökning då de diskuterar enhetschefer inom äldreomsorgen, ledarskap och ger oss en förståelse över medarbetarperspektivet och deras förväntan på enhetschefer.

3. Teoretiska referensramar

I detta kapitel presenteras teoretiska referensramar som vi funnit relevanta för vår studie och som hjälper oss få svar på våra forskningsfrågor. Vi har valt dessa begrepp och teorier för att få en djupare förståelse för fenomenet konflikt och konflikthantering samt organisation och ledarskap inom äldreomsorgen. Vi har även valt dessa begrepp och teorier för att kunna göra en genomgående analys av teman vi funnit under kapitlet resultat och analys. Kapitlet inleds med en beskrivning av organisationsteorin, Human resource perspektivet som hjälper oss förstå äldreomsorgen ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Kapitlet fortsätter med en beskrivning över konfliktologi för att få en redogörelse över begreppet konflikt och olika konflikttyper som kan uppstå på en arbetsplats. Studien utgår från enhetschefers upplevelse av konflikter och deras olika strategier för konflikthantering. Därför har vi valt att se över konflikthantering och generella principer för detta. Avslutningsvis presenterar vi maktorienteringen då det ger oss en förståelse över begreppet ledarskap och dess olika maktbaser som en ledare kan inneha inom en organisation.

3.1 Human Resource perspektiv

Human Resource perspektivet, eller det så kallade HR-perspektivet är en slags organisationsteori (Johansson et al 2012). Med hjälp av denna teori kan vi analysera svårtolkade företeelser och fenomen. HR-perspektivet hjälper oss synliggöra väsentligheter inom organisationen. Perspektivet beskrivs som en samhällsvetenskaplig teori som förklarar grupp- och organisationsbeteende, förändringar och anpassningar. HR-perspektivet har till syfte att beskriva, förklara, öka förståelse och eventuellt utveckla organisationen. Inom organisationer skapar individerna inom organisationen ofta en miljö där de kan relatera och tolka varandra och handla i relation till varandra (Ibid). Då vår studie handlar om enhetschefernas syn på konflikter vill vi belysa empirin genom att analysera med hjälp av ett organisationsteoretiskt perspektiv, Human Resource perspektivet. Med hjälp av perspektivet vill vi pröva våra resultat i organisatoriska delar som ledarskap och konflikthantering.

HR-perspektivet utvecklades ur Human relations-skolan som betraktas vara den första teoribildningen som lyfte föreställningen om formella och rationella faktorerers avgörande betydelse för organisationens sätt att fungera (Johansson et al 2012). Den bygger till stor del på socialpsykologiska och kulturellt betingade föreställningar kring organisationsbeteende (Ibid). Med HR-perspektivet menar man att organisationen finns till för att uppfylla individers behov (Bolman & Deal 2019). Med det menar man att det inte är organisationens behov som ska tillgodoses av individen. Dock finns ett beroendeförhållande till varandra. Perspektivet menar att individer behöver möjligheten att utvecklas, lön för sin prestation och möjlighet att göra karriär och öka sin kompetens när organisationen i sin tur behöver nya idéer, kunskap, energi, engagemang och nya förmågor. På så sätt kompletterar både organisation och individen varandra (Ibid). Dock beskriver Bolman och Deal (2019) att när det är en lyckad överenskommelse mellan organisationen och individen så tjänar båda parterna på det men vid meningsskiljaktigheter finns det bara en vinnare eller ingen alls.

HR-perspektivet influeras av Maslows inriktning av behaviorismen om grundläggande behov, där man menar att människan efter att ha uppnått säkerhet, skydd och mat har behov av respekt, tillfredsställelse och en vilja att prestera någonting (Bolman & Deal 2019). Genom att undvika konflikter för att försöka tillgodose allas behov framkommer en ytlig samstämmighet som döljer passivitet och ointresse. Därför menar perspektivet att ledningen istället ska ordna så att anställda ska få sina egna behov uppfyllda. För när ledningen lyckas anpassa organisationsmålen efter de anställdas intressen desto mer förlitar sig de anställda på ledningen, vilket leder till en framgångsrik organisation (Ibid). Trots att de anställda inom organisationen har till uppgift att utföra vissa arbetsuppgifter är det oundvikligt att de inte tar med sig sina egna sociala och personliga behov till arbetsplatsen. Anställda interagerar med andra både i par och grupp och beroende på kvaliteten i samspelet mellan de anställda, påverkar detta möjligheten att både känna personlig tillfredsställelse med sitt arbete och effektiviteten inom organisationen (Ibid). HR-perspektivet fokuserar på mikroprocessen inom en organisation, alltså relationen mellan individ och organisation, men på en arbetsplats relaterar de anställda mest till varandra. Cheferna spenderar mycket av sin tid till möten och samtal, relationer är alltså en viktig del både när det kommer

till organisationens effektivitet som till de anställdas tillfredsställelse som de får ut av sin arbetsprestation. Genom HR-perspektivet kan vi öka vår förståelse kring ledarskap, individ och gruppdynamik i relation till varandra och få en viss förståelse över beteende och handling (Bolman & Deal 2019).

3.2 Konfliktologi

Konfliktologi är en samlad beteckning för kunskap om konflikter (Lennéer-Axelson & Thylefors 2013). Konflikter förekommer i alla nivåer, mellan nationer, i familjer, i arbetslivet och mellan vänner eller grannar. Lennéer-Axelson och Thylefors (2013) beskriver två synsätt på konflikter i svensk och internationell litteratur. Den ena ser konflikter som naturligt och ofrånkomligt i allt socialt liv, medan ett annat ser det som ett tecken på social ohälsa. Den amerikanska sociologen Lewis Coser förklarar en mer förskjuten syn på konflikter. Där konflikter uppfattas som störande och splittrande där fokus riktas mer mot konfliktens dysfunktioner än på dess funktioner. Coser anser att förskjutningen av konflikter är en följd av beteende- och samhällsvetarnas inträde i "utomakademiska" verksamheter (Lennéer-Axelson & Thylefors 2013).

Lennéer-Axelson och Thylefors (2013) hävdar att samhällets strävan att bevara ordning styr hur problem formuleras. De akademiska experterna såsom socialarbetare har fått till uppgift att reducera konflikter och finna vägar till enighet och ömsesidig anpassning inom sociala verksamheter. Något av ett konfliktundvikande beteende som stärktes under 1980-talets senare hälft, ett resultat av efterkrigstidens samförståndsideologi där resonlighet, kompromissvillighet, sans och strävan efter samförstånd blev en samhällsnorm. Dock menas det att ett visst mått av konfliktundvikande är en förutsättning för att få tillvaron att fungera. Men för mycket av konfliktundvikande kan övergå till passivitet, oansvarighet och brist på civilkurage (Lennéer-Axelson & Thylefors 2013). Enligt olika medarbetar- och arbetsmiljöenkäter (Lennéer-Axelson & Thylefors 2013) är ca 20-40 procent av medarbetare inom välfärdssektorn osäkra över om de kan hålla högt i tak genom att framföra kritiska synpunkter och resonemang utan att drabbas av negativa konsekvenser. Ordet värdegrund är ett annat populärt ord som används inom välfärdsarbetet och som fått många

anställda inom välfärden att arbeta utifrån (Ibid). Ett ifrågasättande om värdegrunden eller ifall konstruktiva förändringsförslag läggs fram om den kan tolkas som illojalitet av andra anställda. Betraktas arbetsplatsen med sin harmoni som idealet kan konflikter anses störande och farliga (Ibid). Lennéer-Axelson och Thylefors (2013) påpekar att en konfliktsyn på tillvaron ger ett mer avspänt förhållande till konflikter, där uppfattningen blir att alla konflikter inte alltid måste åtgärdas. Författarna anser att konflikter är naturliga och det är räcker att man lägger ner energi på dem som verkligen utgör problem, vilket är olika beroende på arbetsplats och konfliktsituation (Ibid).

3.3 Olika typer av konflikter och uppkomst

Det finns fler olika typer av konflikter som kan uppstå på en arbetsplats, medvetna som omedvetna sådana (Ohlsson 1995; Jordan 2013). Konflikter kan påverka chefer och flera anställda ifall det pågått under en längre tid och finns i olika former av tvister. Konflikter uppkommer pga olika meningsskiljaktigheter oftast gällande sakfrågor (Ibid). Enligt Jordan (2013) kan konflikter ha återkommande teman som exempelvis löner, scheman, arbetssätt och arbetsfördelning.

Relationskonflikter är en slags konflikt som innebär att flera individer är frustrerade över en annan individ eller gruppens beteende (Jordan 2015). Relationskonflikter kan bli personliga eftersom de handlar om beteende och attityd. Oftast är det bara den ena parten som tycker att det är en konflikt och oftast hjälper det inte att lösa sakfrågan då relationskonflikter grundar sig i ett skadat förtroende mellan parterna (Ibid). En relationskonflikt kan förstöras eftersom parternas reaktioner och agerande är olika (Jordan 2013). *Sakkonflikter* handlar oftast om att individer har olika synsätt gällande värderingar, händelser, fakta, handlingsmönster eller problemlösning (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2013). Sakkonflikter kan handla om vilka arbetsuppgifter som är prioriterade på en arbetsplats. Sakkonflikter kan utvecklas till relationskonflikter (Ibid). *Målkonflikter* uppstår pga brister i kommunikation och samarbete mellan ledning och medarbetare kring olika visioner, verksamhetsuppdrag eller verksamhetsmål (Ohlsson 1995).

Maktkonflikter är en konflikt över vem som ska bestämma eller vem som har tolkningsföreträde (Ohlsson 1995). Vid en tydlig maktdynamik och inflytande på arbetsplatsen finns det risk för att arbetsplatsen blir väldigt prestige-, värde-, och konfliktladdad. Dock är makt och inflytande betydelsefullt för samarbetet och relationen mellan chef och medarbetare, samt mellan chef och chef (Ibid).

Intressekonflikt uppstår när individer och grupper konkurrerar med varandra vad gäller olika intressen, behov, förväntningar och krav (Ohlsson 1995). Det kan tex uppstå när två parter övervakar och kämpar med att uppfylla olika mål, behov eller intressen (Ibid).

Värde- och värderingskonflikter är en konflikt som är rätt svår att förändra eller ändra riktning på. Det kan tex vara en chef som arbetat i verksamheten under en längre period (Lennéer-Axelson & Thylefors 2013; Ohlsson 1995).

Värderingskonflikter relateras ofta till etik- och moralfrågor, tex vilken människosyn man har inom vård och omsorgsverksamhet, såsom kvalitén och förhållningssättet gentemot vården av våra äldre inom äldreomsorgen. Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) påtalar att samarbetet inom verksamheter underlättas vid gemensamma värdegrunder. Några av dessa är demokrati, jämlikhet, jämställdhet, god arbetsmiljö, effektivitet, objektivitet, rättvisa, engagemang, professionell kunskap, etik etc. Dessa värdegrunder kan te sig olika från verksamhet till verksamhet men blir ledande värdeord inom verksamhetsmålen när de tydliggörs (Ibid). *Missuppfattningskonflikter* uppstår när individer inte vet något eller tillräckligt om andra arbetsuppgifter, funktion i arbetet eller arbetsvillkor. Detta kan leda till att individer irriterar sig på varandras agerande. Missuppfattningskonflikter uppstår ofta pga brister i introduktion, information och kommunikation på arbetsplatsen (Ohlsson 1995).

Rollkonflikt uppstår när man har motstridig uppfattning om en individs roll (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). Det kan även vara så att individen har en själv motsägande förväntan på sin egen roll i något sammanhang. Vid en icke gemensam syn över arbetsinnehåll eller arbetsuppgifter uppstår en rollkollision (Ibid). Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) påpekar att inom många yrkesroller uppstår konflikter, då man efter avklarad yrkesutbildning oftast har andra förväntningar. En chef har tex ofta flera olika arbetsuppgifter, en del

administrativa och en del praktiska utan någon riktig tydlig arbetsbeskrivning. När förväntningar på en yrkesroll kolliderar kan det många gånger hjälpa med organisationens regler, riktlinjer, policyer eller yrkesetik för att lättare kunna prioritera i yrkesrollen. Rollkonflikt uppstår även när privata relationer dras in i arbetsgruppen. Dessa sorters konflikter kan många gånger inte helt undvikas, men en medvetenhet över detta kan ge arbetsplatsen en fingervisning inför olika val (Ibid). *Samvetskonflikt* är en inre konflikt som uppstår när en anställd sätts i en situation där ens samvete, yrkesetik eller professionella övertygelse krockar med en arbetssituation som uppstår (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). Samvetskonflikt uppstår många gånger pga yttre hinder såsom resursbrist, ideologiska åsikter eller verksamhetsregler och mål, som man upplever påverkar arbetsinsatsernas kvalitet. Lennéer-Axelson & Thylefors 2018 påpekar att samvetskonflikt är vanligt inom välfärdssektorn då anställda kan uppleva att de inte har kontroll över arbetssituation och arbetsuppgifter.

Vi har hittills klargjort att konflikter uppstår när flera individer är oeniga och har olika uppfattningar kring ett visst intresse eller situation. En individ kan då vilja kämpa och strida för sin sak. Det innebär att individen måste vara villig att föra en strid och ta konsekvenserna som följer vid en konflikt. Detta brukar kallas för konfliktkamp när båda parterna går in i en konflikt med en kamp för sina olika intressen (Ekstam, 2000). När den ena parten undviker eller inte vill ta upp en kamp för sin sak menar Ekstam (2000) att det inte kan ses om en konflikt. Konflikter kan uppstå av olika anledningar, såsom individers olika erfarenheter, ålder, status, utbildningsnivå, kön och makthierarki (Ekstam 2000). Ekstam (2000) förklarar att konflikter på arbetsplatser mestadels handlar om osämja kring information och fakta, vilket kan baseras på en otydlighet kring förväntningar, mål, arbetsuppgifter, värderingar och arbetsstrategier som används i organisationen. Rädsla kring att diskutera det egentliga konfliktproblemet kan i många fall skapa andra konflikter kring något ledningen eller de anställda inte har problem med (Ibid).

Jordan (2015) beskriver tre olika nivåer som konflikter kan uppstå på. Individnivå som handlar om enskildes beteendesätt, livssituationer som är avgörande orsaker till konflikters uppkomst. Jordan (2015) menar att det i denna nivå är någon av

parterna som är orsaken till att en konflikt har uppstått. Inom en relationsnivå uppstår konflikten i relationen mellan parterna, där det söks efter orsak till konflikterna. Det kan tex handla om kommunikationsproblem eller olika personlighet. På systemnivå uppstår konflikter pga brister i organisationen, resursfördelning, organisationskulturen eller liknande. Orsakerna kan vara pga otydliga mål, strategier eller brist på fungerande problemlösning (Ibid).

3.4 Konflikthantering

Konflikthantering är en process som både kan skapa positiva eller negativa konsekvenser för arbetsplatsens utveckling beroenden på hur en konflikt hanteras (Ekeland 2006). Vid en god konflikthantering ökar chanserna för en konstruktiv utveckling på arbetsplatsen, vilket minskar risken för destruktiva konsekvenser (Ibid). En dålig konflikthantering kan leda till negativa konsekvenser, där det kan förstöra relationer mellan individer och skapa sämre, improduktiv och ohälsosam arbetsmiljö (Ibid). Ljungström och Sagerberg (2004) påpekar att konflikter som inte hanteras, hanteras dåligt eller hanteras allt för sent kan skapa osäkerhet och rädsla på arbetsplatsen. Med god konflikthantering kan konfliktproblem identifieras och hanteras på ett förnuftigt, rättvist och effektivt sätt, genom problemlösning och förhandling med fokus på mål och intressen (Saeed et al. 2014).

Enligt Szklarski (2014) kan konflikthantering både ske på ett konstruktivt eller ett destruktivt sätt. Konstruktiv konflikthantering hanteras sakligt med ömsesidig respekt för parterna i en konflikt och för parterna emellan. Där syftet blir ökat samarbete mellan parterna för att finna en lösning på sakfrågan. Vid konstruktiva konflikthantering är fokus ofta på sakfrågan, vilket skapar en lärorik miljö för grupp och organisation. Meningsskiljaktigheter synliggörs lättare och diskuteras, vilket leder till en gemensam lösning på problemen (Szklarski, 2014; Ekstam 2000). Vid destruktiv konflikthantering utvecklas sakkonflikter till en relationskonflikt, vilket innebär att konflikten mellan parterna blir personlig. Konflikten riskeras att förstöras, där känslor och värderingar övertar konflikten, vilket leder till raseriutbrott, kränkningar och misstänksamhet (Ekstam 2000). Destruktiv konflikthantering slutar ofta med någon form av maktkamp mellan de

involverade parterna. Samarbetet har ingen betydelse utan det gäller att vinna kampen mot den andra parten i en konflikt, vilket har en negativ effekt på organisationen (Ibid).

Judith Kolb (2013) anser att det för en konstruktiv konflikthantering bör utformas en konflikthanteringsplan, där både ledare och grupp planerar fram grundläggande regler för hur konflikthantering ska gå till i organisation. Finns det fler ledare inom organisationen ska samtliga medverka för att lösa konflikter (Ibid).

Konflikthantering kan både skapa gynnsamma eller ogynnsamma arbetsmiljöförutsättningar beroende på hur konflikter hanteras. Vid en god och gynnsam konflikthantering skapar det en ökad konstruktiv utveckling och därmed minskar riskerna för att en destruktiv konflikt ska utvecklas. Destruktiva konflikter förstör relationer vilket leder till en sämre arbetsmiljö (Ekeland 2006). Judith Kolb (2013) lyfter att vid konflikthantering bör man fokusera på problemet, identifiera gemensamma intressen och främja en öppen diskussion som ser konflikten från andra perspektiv. Kolb (2013) förklarar även att det är idéer som ska kritiseras och inte individen, samt att man inte ska fokusera på position eller status utan på intressen.

3.5 Maktorientering

”Det finns emellertid en avgörande olikhet människor emellan som påverkar deras förhållande till och agerande i konflikter, nämligen beroende och makt” (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2013). Maktens påverkan och uppbyggnad är central när det kommer till genus, sexualitet, etnicitet och klass (Sörensdotter 2008). Makt är ett nätverk av relationer där alla individer är en del i reproducering av makt samt olika maktförhållanden. Maktrelationer är ofta stadiga men går till viss del att förändra. Maktrelationerna upprätthålls och förändras genom de individer som är involverade inom tex en organisation (Ibid). Inom organisationen tillskrivs en del positioner mer makt och i en del fall högre status än andra såsom tex chefen inom organisationen i jämförelse med vård- och omsorgspersonal (Ibid). Möjligheten till makt och motstånd beror på positionen anställda har inom en organisation vilket även kan påverkas av vilken position man har i samhället. Oftast är individer väl medvetna om sin maktposition, vilket har en historisk bakgrund, som

inger individer en viss status i samhället (Sörensdotter, 2008). Likt vård- och omsorgspersonal inom äldreomsorgen, som både historiskt är kvinnodominerade och anses inte kräva hög utbildning och därmed lön. Utan ses mer som en del av en kvinnans roll i samhället och en vardaglig arbetsuppgift. Till viss del har media bidragit till en förändrad bild av vård- och omsorgsarbete, men fortfarande har yrket låg status eftersom ”folk” tror att personalen enbart städar och ”torkar bajs”(ibid). En viss medvetande om yrkets låga status blir en del av underordningen, där vård- och omsorgspersonalen redan är rangordnade utifrån sina kategoriserade positioner, som även påverkas av den klass, det genus och den etnicitet de tillhör. Makten och dess ordning samt den tilldelade statusen kan ifrågasättas, vilket kan leda till blandade känslor och risk för konflikter (Ibid).

För att något ska hända inom tex en organisation behövs maktorientering, en vilja att aktivt använda sig av sina resurser för att påverka och få inflytande (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) anser att oavsett om det gäller formella eller informella ledare som innehar ”rätt” personlighet och kan anpassa sitt beteende till varje situation den möter, så ligger tyngdpunkten på den sociala makten i ett ledarskap. Med det menar de en förmåga att ”få med sig folk” genom olika maktbaser eller makt som påverkar individer (Ibid). Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) benämner några maktbaser såsom *bestraffningsmakt*, *legitim makt*, *expertmakt*, *informationsmakt*. Genom *bestraffningsmakt* har man möjlighet att orsaka negativa konsekvenser för individer. Med en *legitim makt*, dvs en formell rätt, ses det som en skyldighet att fatta beslut utifrån ett belönings- och bestraffningssystem. *Expertmakt* eller kunskapsmakt är som det låter till namnet en person som har kompetens eller erfarenhet inom ett väldefinierat eller relevant område. Med en tillgång till information som är efterfrågat och av värde för andra innehar man *informationsmakt* (Ibid).

En chef får legitimitet genom sitt chefskap (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). Denna legitimitet förstärkas av maktbaserna, förtroendegivning, en tilltalande personlighet samt att en chef har relevant kunskap och erfarenhet där den befinner sig. Den som avgör detta och ger chefen dess legitimitet är de underordnade anställda. Medarbetare kan även de förfoga mer eller mindre över samma

maktbaser, med undantag i vissa fall för legitimiteten. Dock kan medarbetare ha legitim makt eller formell behörighet att fatta självständiga beslut samt kunskapsmakt över sådant i yrkesutövningen som chefen inte har kunskap i. Maktorienteringen är viktigt och nödvändigt för en organisation, där motivationen till att använda sina resurser för att få inflytande och kunna påverka leder till organisationens utveckling (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) påtalar att det visat sig att framgångsrika chefer strävar efter denna sorts makt och att samhörighets- och prestationsmakten inte är lika eftertraktat. Makt kan användas i både ett konstruktivt och ett destruktivt syfte, men risken för maktmissbruk minskar om personen som strävar efter makt är personligt mogen och har ett socialiserat maktmotiv. Med det menas att man är oegoistisk och vill bidra med något gott för andra mer än sig själv (Ibid).

4. Metod och metodologiska överväganden

I detta avsnitt presenteras beskrivning över metodval, urvalsprocessen, datainsamlingen, bearbetningen samt analysmetoden. Det presenteras även en reflektion kring metodval, information om respondenterna, vår förförståelse samt studiens tillförlitlighet och det etiska övervägandet kring vår studie. En kvalitativ metod har använts vid datainsamling, vilket innebär att fokus läggs på hur individer ser samt uppfattar den sociala verkligheten (Bryman 2018).

4.1 Metodval

Utifrån studiens syfte att undersöka chefers upplevelse kring konflikt och konflikthantering samt vilka stödresurser de anser att de har behov av har vi valt att utgå från en kvalitativ forskningsdesign. Den kvalitativa forskningsdesignen fokuserar på ord och begrepp vid insamling av information samt analys av data (Bryman 2018). Den kvalitativa metoden tar hänsyn till hur individer och människor upplever och förstår deras omgivning och kontext (Bryman 2018). Detta är relevant för vår forskningsfråga för att få fördjupad förståelse kring fenomenet. Denna fördjupande förståelse skapas genom individers egen berättelse kring företeelser men även situationer (Kvale & Brinkmann 2009). Den kvalitativa datan har vidare samlats in genom individuella intervjuer med sex respondenter.

Vår studie tar en induktiv ansats, vilket är en vanlig ansats inom kvalitativa studier och innebär att vi genom vår empiri har dragit generaliseringar inom teoretiska referensramar (Bryman 2018). På så sätt har vår förståelse kring forskningsfenomenet gradvis fått utvecklas.

4.2 Urval

Bryman (2018) förklarar att i kvalitativa undersökningar är det många gånger vanligt att urvalen är målstyrda eller målinriktade. En av de vanligaste formerna av målstyrda urval är kriteriestyrt urval som innebär att man väljer ut individer,

utifrån specifika kriterier som gör det möjligt att besvara studiens frågor. Vi började med att göra ett bekvämlighetsurval som enligt Bryman (2018) innebär att man utgår från tillgängliga intervjupersoner som ligger nära till hands för forskaren. Men pga brist på respondenter har vi även utgått från ett sekventiellt tillvägagångssätt, där forskaren utgår från ett initialt urval, och senare utökar den pga att det bidrar till att forskningsfrågan besvaras (ibid). Bryman (2018) tillägger vidare att ett målinriktat urval är av strategisk sort och förekommer vanligtvis i studier som har intervjuer som datainsamlingsmetod. Bryman (ibid) menar också att ett urval som är målstyrd eller målinriktad kan inte generaliseras till en större population pga att det är ett icke-sannolikhetsurval. Med hänsyn till det målinriktade urvalet började vår urvalsprocess genom att först välja ut kriterier som var relevanta till undersökningsfrågan, dvs enhetschefer med erfarenhet av att arbetat som enhetschef inom äldreomsorgen, specifikt inom särskilt boende eller ordinärt boende. Vi började med att höra av oss till enhetschefer som befann sig geografiskt nära, med tanke på att de eventuellt ville bli intervjuade på sin arbetsplats inom äldreomsorgen, specifikt ordinärt boende och särskild boende. Vi sökte fram verksamheter inom äldreomsorgen genom Göteborgs Stads databas och mailade 49 enhetschefer. Två av dessa respondenter kände en av oss från sin verksamhetsförlagda utbildning. Vi mejlade ut förfrågan om deltagande till vår studie samt informationsbrev (se bilaga 1), av dessa individer svarade fem personer med att de kunde delta i undersökningen. På grund av brist på tid valde vi därför att utöka vårt urval genom att kontakta chefer inom äldreomsorgen, inom grannkommunen detta skedde med stöd av snöbollsurval (Bryman 2018). En studentkamrat till oss mejlade sin chef vårt informationsbrev om deltagande kring studien till sina chefskollegor inom äldreomsorgen. En person tackade ja till att delta i studien och till sist fick vi sex intervjupersoner, då vi önskade fler än fem intervjuer för att få ett så vidare perspektiv som möjligt.

4.3 Datainsamling

Bryman (2018) beskriver intervjuer som den mest användbara metoden inom kvalitativ forskning. Intervjuer som är av kvalitativ karaktär brukar rikta sig till respondentens intresse, vad individen tänker och känner kring sitt sociala sammanhang eller kontext (ibid). Bryman (2018) framhåller att i kvalitativa

intervjuer vill forskaren ha detaljer och fylliga svar. Utifrån detta har vi därför valt att utgå från semistrukturerade individuella intervjuer. Den semistrukturerade intervjun beskrivs som relativt ostrukturerad men att intervjuaren har en intervjuguide (se bilaga 2) som inte är så detaljerad, men ändå ett stöd att utgå från. Dock har respondenten möjligheten att fritt tala samt utforma sina svar på det sättet som de önskar. Intervjuaren kan också ställa frågor som inte är en del av intervjuguiden samt utgå från en frågeordning som avviker från manualen (Bryman 2018). Vid en semistrukturerad intervju ska fokus även ligga på hur respondenten uppfattar frågan, samt vad den upplever är viktigt vid förklaring av en händelse och förståelsen av den (ibid). Alvehus (2019) förklarar att aktivt lyssnande är en viktig del av intervjun samt att ge utrymme till respondenten att påverka och utforma innehållet i intervjun. Forskaren ska också uppmuntra respondenten till att utveckla sina svar genom att ställa följdfrågor (Alvehus 2019).

Vi skapade en intervjuguide där frågor kring konflikt och konflikthantering formulerades. För att underlätta intervjun skapade vi även följdfrågor och alternativa frågor, men respondenterna hade fortfarande friheten att tala fritt. Vid några tillfällen ställde vi frågor/följdfrågor som inte var en del av intervjuguiden då vi ville ha djupgående svar kring konflikt och konflikthantering, för att återkoppla till vårt syfte om chefers upplevelse kring konflikt och konflikthantering. Intervjuguiden testades även innan de planerade intervjuerna för att säkerställa att frågor inte är komplexa, något som Dalen (2015) benämner att man alltid bör göra innan de faktiska intervjuerna sker. Vi såg också till att aktivt lyssna och inte ställa ledande frågor vilket även gav respondenterna möjlighet att fritt formulera sig. Dalen (2015) påtalar att ställa frågor på rätt sätt är viktigt, tex att be respondenten beskriva något, istället för att ställa en ledande fråga som kan leda till att deras information inte blir lika djupgående och fyllig.

Intervjuerna genomfördes via digitala plattformen Teams pga rådande Covid-19 pandemin och restriktionerna. Just denna plattform valdes ut pga att enhetscheferna är bekanta med detta digitala verktyg, då det är en del av deras kommunikations- och arbetsverktyg. Alla sex intervjuer genomfördes via Teams där enhetscheferna befann sig på sitt kontor, en bekant och eventuellt trygg plats

för dem, således i deras naturliga miljö (jfr. Jacobsen 2012). Tiden för intervjuerna varierade där kortaste var cirka 30 minuter och den längsta cirka 54 minuter. Båda uppsatsparterna var närvarande på intervjun. En person höll aktivt i intervjun genom att ställa frågor och den andra spelade in intervjun, samt vid behov ställde följdfrågor och gjorde anteckningar. Inför varje intervju tillfrågades respondenterna om det gick bra att spela in intervjun, alla deltagare gav sitt samtycke till det, vilket underlättar att få med respondenternas egna förklaringar och ord (Dalen 2015). En fördel och trygghet för respondenterna är att deras ord transkriberas ord för ord i en text (Alvehus 2019). Intervjuerna inleddes med genomgång och upprepning av informationsbrevet (se bilaga 1) och sedan ställdes det frågor med avsikt att efterlikna en vanlig konversation och samtal, då det kan skapa en trygghet för respondenterna (jfr. Dalen 2015).

4.4 Information om respondenterna

Vi intervjuade sex enhetschefer inom äldreomsorgen.

Respondent 1 arbetar som enhetschef inom särskilt boende och är idag ansvarig för 100 medarbetare. Innan dess har respondent 1 arbetat som enhetschef inom ordinärt boende. Respondent 1 har jobbat som enhetschef inom äldreomsorgen i 6 år och är i grunden utbildad till lärare och har tidigare varit chef för Samhall och arbetscoach.

Respondent 2 arbetar som enhetschef inom särskilt boende och är idag ansvarig för 25 medarbetare. Respondent 2 har jobbat som enhetschef inom äldreomsorgen i 8 år och är i grunden utbildad till sjuksköterska och har tidigare arbetat som sjuksköterska på en akutmottagning, i kommunsjukvården samt som bank och tjänsteman.

Respondent 3 arbetar som enhetschef inom särskilt boende och är idag ansvarig för 40–45 medarbetare. Respondent 3 har jobbat som enhetschef inom äldreomsorgen i 9 år. Respondent 3 har flera olika utbildningar bland annat inom marknadsföring, men har arbetat som team-utvecklare med coachning i 20 år.

Respondent 4 arbetar som enhetschef inom särskilt boende och är idag ansvarig för 41 medarbetare. Respondent 4 har jobbat som enhetschef inom äldreomsorgen i 15 år och jobbade som undersköterska i 8 år innan respondenten valde att läsa vidare till en utbildning som heter vård och omsorg, informatik och administration på kandidatnivå. Respondent 4 läste även kvalitetsförbättring och ledarskap och har magister i det.

Respondent 5 arbetar som chef för social myndighet och hemsjukvård inom äldreomsorgen och är idag ansvarig för 12 medarbetare i en liten kommun. Innan dess har respondent 5 arbetat som socialsekreterare inom olika arbetsområden inom socialt arbete. Respondent 5 har arbetat som enhetschef inom särskilt boende och ordinärt boende. Respondent 5 har jobbat som enhetschef inom äldreomsorgen i 11 år och är utbildad socionom.

Respondent 6 arbetar som enhetschef inom särskilt boende och är idag ansvarig för 38 medarbetare. Respondent 6 är utbildad till socionom och har jobbat som enhetschef inom äldreomsorgen i 5 år. Respondent 6 har jobbat inom äldreomsorgen som vårdbiträde och boendestödjaren inom LSS.

4.5 Analyismetod

Bryman (2018) beskriver att en tematisk analys är ett vanligt sätt att hantera och bearbeta kvalitativa data. Tematisk analys innebär att forskaren försöker finna teman genom att lägga fokus på det som sägs, dvs berättelsen (Rennstam & Wästerfors 2015). Vi transkriberade ljudfilerna via en tjänst vid namnet ”Gglot” som omvandlar ljudfiler till text. Vi läste sedan den transkriberade ljudfilen för att säkerställa att den stämde överens med ljudfilen. Bryman (2018) påpekar också att vad som ses som teman för en författare kan variera. Det är därför viktigt att vara tydligt med hur de upptäckta teman har koppling och relevans till forskningens frågeställning.

Bryman (2018) beskriver vidare att en tematisk analys har viss fördel med flexibilitet, men även möjligheten att sammanfatta mycket data på ett smidigt sätt genom tematisering av återkommande data i intervjuerna. Något som vi har tagit i beaktning vid tematisering av vår data. Bryman (ibid) förklarar att en tematisk

analys kan ske genom att man läser det insamlade materialet och bekantar sig med det.

Efter transkriberingen av intervjuerna började vi med att tematiskt analysera materialet genom att läsa alla intervjuer upprepade gånger och tillsammans. Vi använde oss också av öppenkodning som innebär att man läser och analyserar data med ett öppet sinne (Rennstam & Wästerfors 2015). Den öppna kodningen bidrar även till att man inte går miste om ny och relevant data (ibid). Detta gjorde vi genom att analysera, bryta ner och jämföra olika kodningar för att sen komma fram till flera olika gemensamma kategorier som vi markerade med olika färger. Dessa färger omformulerade vi till flera teman, från underteman till huvudteman. Tillsammans formulerade vi 4 huvudteman; *Konfliktsituationer på arbetsplatsen*, *Konfliktorsaker inom äldreomsorgen*, *Konfliktbearbetning*, *Stödresurser och kompetensutveckling*. Varav varje huvudtema förutom *Stödresurser och kompetensutveckling* har några underteman. Se tabell 1 nedan:

Tabell 1: temastruktur

Huvudtema	Konfliktsituationer på arbetsplatsen	Konfliktorsaker inom äldreomsorgen	Konfliktbearbetning	Stödresurser och kompetensutveckling
Undertema	Enhetschef och anhöriga	Kommunikationsbrist	Att vara neutral	Stödresurser och kompetensutveckling
		Värderingsskillnader	Samtal	
	Enhetschef och arbetskollega	Organisationskrav	Prioritera konflikter	
	Enhetschef och medarbetare	Vänskap på arbetstid	Maktfördelning	
	Medarbetare mot medarbetare			

Genomgång av alla intervjuerna, markering och kodning samt tematiseringen genomförde vi tillsammans för att inte missa relevant intervjumaterial. Genom samarbete kunde vi diskutera och få en mer djupgående synvinkel på materialet. Detta benämner även Alvehus (2019) att man i en analysprocess behöver kunna se materialet från olika synvinklar, samt att vara medveten om att teman är levande, dvs förändringsbara och kan ändras under analysprocessen.

För att underlätta läsningen och förståelsen av citaten som vi lägger fram i analysdelen valde vi att förtydliga med förklarande ord som vi satte i “[...]”.

4.6 Förförståelse

Vår förståelse kring ämnet skiljde sig inte mycket åt mellan oss två. En av oss har flera års erfarenhet av att arbetat inom olika verksamheter inom äldreomsorgen som undersköterska, och har därför en inblick kring ämnet. En av oss har även en aktiv facklig bakgrund inom äldreomsorgens verksamhet och har suttit i olika samverkans- och förhandlingsmöten med chefer. Den andra uppsatsskribenten har erfarenhet av vård- och omsorgsverksamhet som boendestödare inom funktionshinder. Båda skribenterna har gjort sin VFU inom äldreomsorgen. En av oss gjorde sin VFU som biståndshandläggare inom myndighet för äldreomsorgen. Den andra skribenten gjorde sin VFU som enhetschef inom särskilt boende, där studenten gick bredvid två enhetschefer inom äldreomsorgen. Vi har därför en god kännedom kring hur äldreomsorgens verksamheter är uppbyggda. En av oss kände ingen av respondenterna men den andra uppsatsskribenten kände två av respondenterna. Intervjuerna genomfördes därför av den som inte kände respondenterna medan den andra uppsatsskribenten ansvarade mer för att spela in intervjuerna.

Vi båda har ett gemensamt engagerat och nyfiket intresse kring frågor som rör ledarskap, konflikt och konflikthantering inom äldreomsorgen. Vi anser att fördelen med att ha god förförståelse kring ämnet och vård- och omsorgsverksamheter bidrar till en förståelse över vissa begrepp som kommer fram under studien. Fördelen är även att vi kunde känna igen många situationer som återberättades under intervju av enhetschefer, vilket medförde att vi kunde

samtala och ställa relevanta följdfrågor. Vi upplevde även att respondenterna trots digitalt möte kunde känna sig trygga i att dela med sig av djupare upplevelser över fenomenet.

Vår förförståelse kring ämnet har även sina nackdelar. Det finns en risk att vi blir styrda av vår förförståelse genom vårt sätt att tolka den informationen vi får till oss. En annan nackdel är att respondenterna kan välja att hoppa över vissa djupare detaljer, då respondenterna förväntar sig att vi vet vad de menar. Vår förförståelse kan även leda till att vi ställer ledande frågor eller följdfrågor för att få svar på det vi redan vet om dessa sorters verksamheter. Under studiens gång har vi därför ansträngts oss med att formulera våra frågor och följdfrågor utifrån syfte och frågeställning av studien samt att vi har försökt förhålla oss neutralt under intervjuerna. Vi har valt att vara sparsamma med att beskriva vår bakgrund av arbetslivserfarenheter för att inte leda respondenterna från att svara öppet. Vi har under analysen varit noga med inte vara partiska vid vår tolkning av resultatet genom att diskutera våra respektive förhållningssätt, för att komma fram till en gemensam tolkning av intervjuerna. Detta har inte varit helt lätt men genom öppna diskussioner där vi varit ärliga med varandra över hur vi uppfattar och tolkar intervjuerna, har vi försökt hejda varandra från att lägga allt för mycket värdering kring hur vi tolkar det vi analyserar.

4.7 Arbetsfördelning

Under studiens gång har vi jobbat jämnt med hela studien och oftast tillsammans genom digitala hjälpmedel.

4.8 Tillförlitlighet

Bryman (2018) upplyser att validitet, reliabilitet och generaliserbarhet är begrepp som är svåra att utgå ifrån i en kvalitativ forskning och för att förstärka kvaliteten på forskningen kan man använda sig av tillförlitlighet. Dessa delas upp i fyra delkriterier; *trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och bekräfta*. Då vår studie är av kvalitativ karaktär valde vi att utgå från dessa fyra kriterier för att öka tillförlitligheten i vår studie (Ibid).

Trovärdighet är inom den kvalitativa forskningen motsvarande till intern validitet i kvantitativ forskning (Bryman 2018). För att få trovärdighet i studien ska forskaren säkerställa att de uppfattat respondenternas version av den sociala verkligheten rätt, är det viktigt att forskaren återkopplar till respondenten genom respondentvalidering (Ibid). Syftet med trovärdighet är att det finns olika typer av sociala sammanhang och olika beskrivningar av den sociala verkligheten. Detta för att säkerställa att informationen som har samlats in och analyserat av forskare är enhetlig med respondents uppfattning och förståelse av den verkligheten. En respondentvalidering innebär att forskaren rapporterar studiens resultat till de personerna som är en del av studien för att få en bekräftelse på att den tolkade uppfattning har tolkats på rätt sätt (Bryman 2018). På grund av begränsad tid till studien har vi inte haft möjlighet att få någon respondentvalidering. Vi har däremot utlovat respondenterna att de ska få ta del av vår studie när den blivit godkänd. Vi reflekterar över trovärdigheten i att respondenterna inte fått ta del av resultatet innan uppsatsen läggs upp. Med hänsyn till detta har vi varit noga med att spela in och transkribera allt som sagts, samt gå igenom inspelningen för att säkerställa att vi inte missat något. Under intervjun har vi även upprepat svaren för att bekräfta att vi inte missuppfattat deras svar.

Överförbarhet som motsvarar den externa validiteten i kvantitativ forskning, handlar om hur lämplig studiens resultat är till andra sammanhang, situationer, omgivningar eller miljöer (Bryman 2018). Bryman (2018) förklarar att kvalitativ forskning handlar om djupa tolkningar och inte om mängd av data till skillnad från den kvantitativa metoden. Den kvalitativa forskningen handlar således om kontext och betydelsen av den sociala verkligheten. För att man ska kunna bedöma om kvalitativa data är överförbar är det viktigt att producera det så kallade ”thick description” dvs fyllig och tät beskrivning av en kontext och dess detaljer (Ibid). Vi har försökt med att vara så noga och detaljerade som möjligt inom ramen för de begränsningar som vi mött och behövt anpassa oss till, tex. Covid-19 restriktioner, digitala intervjumöten, digitalt samarbete och reglerna för uppsatsskrivandet från Göteborgs Universitet. Med hänsyn till det har vi försökt noggrant bygga upp en studie och tillvägagångssätt som kan användas på likartat sätt inom det aktuella området.

Pålitlighet motsvarar reliabiliteten i den kvantitativa forskningen som används i kvalitativa studier där forskaren noggrant redogör vilka moment i forskningsprocessen som forskaren har utgått från, allt från problemformulering, urval till analysmetod (Bryman 2018). Pålitligheten kan höjas när andra kollegor eller forskare går igenom det insamlade materialet (Ibid). Det som kan öka pålitligheten för vår studie är att vi har noggrant redovisar alla steg vi tagit i såväl insamling som analys av vårt material. Andra studentkamrater har även läst och bidragit med andra synvinklar över studiens genomförande. Studien har även genomgått en opponering där andra studenter har läst, kommenterat och lagt fram åsikter kring studien.

Möjlighet att bekräfta innebär att forskaren har varit så objektiv som möjligt i sin studie, trots att man inte kan vara helt objektiv, ska man försöka påvisa att man har agerat i ”god tro” (Bryman 2018:470). Det innebär att forskaren kan bevisa att egna värderingar inte har medvetet påverkat studiens utförande och resultat. Det är därför viktigt att forskaren kan argumentera och beskriva i vilken utsträckning resultatet går att styrka (Ibid). Vi har använt oss av semistrukturerade individuella intervjuer där vi har haft möjligheten att ställa följdfrågor till respondenterna. Det kan i vissa fall leda respondenterna in på andra områden. Med hänsyn till detta har vi försökt ställa frågor som är relaterade till deras egna beskrivningar för att få en bättre förståelse av deras upplevelser. Vi har varit medvetna om vår egen förförståelse kring det aktuella ämnet innan studiens gång, samt varit transparenta kring vårt perspektiv i ämnet. Detta har vi diskuterat under metodavsnittet i uppsatsen under förförståelse.

Bryman (2018) talar även om äkthet för att stärka forskningskvaliteten. Begreppet i sin tur består av *rättvis bild* som innebär att man ska presentera rätt bild av alla åsikter samt förståelser som finns i den studerade gruppen. Detta har vi försökt uppnå genom ordagrann transkribering och med hjälp av tematiska analysering. *Ontologisk autenticitet* handlar om ifall undersökningen bidrar till att medverkande personer kan få en bättre uppfattning om den sociala miljö och situation som de befinner sig i. Då vår studie behandlar enhetschefernas individuella upplevelser och erfarenheter innehar de sin egen uppfattning om den sociala miljön de befinner sig i. *Pedagogisk autenticitet* kontrollerar ifall

undersökningen förbättrat deltagarnas förståelse kring hur andra personer upplever olika faktorer inom den sociala miljön. Vårt studieämne som vi formulerat våra intervjufrågor kring kan ha bidragit till att respondenterna fått möjlighet till att reflektera över sina upplevelser och erfarenheter kring det aktuella studieområdet. *Katalytisk autenticitet* beskriver om deltagande personer i undersökningen har fått möjlighet till att förändra sin nuvarande situation. Respondenterna har fått frågor kring studieområdet och fått lägga fram förslag om förbättringsåtgärder för sin arbetssituation. Huruvida dessa förslag kan bidra till förbättrad arbetssituation återstår att studera. *Taktisk autenticitet* förklarar om deltagare inom undersökningen har fått förbättrade möjligheter till att genomföra det som behövs för att förbättra sin nuvarande situation. Studiens resultat kan bidra till att få en uppfattning om vilka områden som kan förbättras eller åtgärdas, dvs om en sådan förändring ses som önskvärd eller aktuellt av den undersökta sociala gruppen.

4.9 Etiska övervägande

Inom samhällsvetenskaplig forskning är det viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter vilket innebär att ha respekt för individen bakom studien (David & Sutton 2016). Det är svårt att avgöra var gränsen för etiskt eller oetiskt tillvägagångssätt kan vara under studiens gång (Bryman 2018). Detta är något vi kan relatera till därför har vi vid flera tillfällen reflekterat över hur våra frågor kan påverka respondenterna. Vi har även etiskt reflekterat över hur vår förförståelse påverkar intervjuerna samt hur vi förhåller oss till svaren. Med det i åtanke har vi använt oss av Andersen och Schwencke (2011) fyra grundstenar; *Hederlighet* - Vi har varit noga med att förklara studiens syfte, samt varit transparenta och därmed inte underskattat, överskattat eller undanhållit information som framkommer i vår studie. *Stjälta* - Det har gjorts en del studier kring fenomenet men vi har varit på vår vakt med att inte efterlikna dessa studier. Vi utgår även från respondenternas enskilda erfarenhet och upplevelser, vilket ger oss ett unikt resultat. *Varsamhet* - Vi har informerat respondenterna att de kan avbryta intervjun när de vill samt att de inte behöver svara på några frågor som de upplever obehag kring. *God ton* - Vi har varit vaksamma över ifall respondenterna inte riktigt vill svara på en fråga

utan att vidare kommunicera det. Vi har försökt formulera våra frågor på ett varsamt icke kränkande sätt (jfr. Patel & Davidsson 2011).

Enligt Vetenskapsrådet (2002) finns det fyra etiska principer som man bör förhålla sig till: *Informationskravet* innebär att alla deltagare ska få information kring deras rättigheter dvs vilka villkor som gäller för att deras perspektiv och deltagande i studien. Respondenterna ska också få information om att deltagandet i studien är frivilligt samt att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Deltagarna ska också få information om uppgifter som kan påverka deras vilja till att delta i studien (Vetenskapsrådet 2002). Innan vi skickade ut ett mejl till alla deltagare skapade vi ett informationsbrev (se bilaga 1). Innan varje intervju startade började vi med att på nytt informera respondenten om deras rättigheter kring deltagande samt att de kan när som helst avbryta eller hoppa över en fråga om de vill.

Samtyckeskravet tar hänsyn till att forskaren behöver ett samtycke, antingen muntligt eller skriftligt från individer som ska delta i forskningen (Vetenskapsrådet 2002). Detta kan ske först när deltagaren har tagit del av informationsbrevet. Vetenskapsrådet (2002) benämner vidare att forskaren bör tillfråga deltagaren om de vill ta del av resultatet, om deltagaren svarar ja kan man skicka den färdiga och godkända uppsatsen till dem. Vi skickade ut e-post till relevanta personer med förfrågan om deltagande i vår uppsats varpå vi fick svar via e-post på att de vill bidra med deras perspektiv. Detta kan ses då som ett skriftligt samtycke på att de vill medverka i studien. Alla deltagare fick även information om att de får ta del av det färdiga resultatet om de önskar det.

Konfidentialitetskravet tar hänsyn till deltagarnas rätt att vara anonym, men även att forskaren ska bevara känsliga information på ett sådant sätt som är säkert (Vetenskapsrådet 2002). Vetenskapsrådet (2002) tar även upp att forskaren behöver vara försiktig och ta åtgärder som försvårar för andra att känna igen en deltagare. Detta pga att försäkra att personer eller grupper förblir anonyma då de i många fall kan tillhöra utsatta situationer eller grupper, vilket dock inte var fallet med vår studie. Däremot har vi läst vårt forskningsmaterial flera gånger och där

det framkommer känsliga uppgifter som respondenternas namn har vi namngivet de respondent 1, 2 osv.

Nyttjandekravet tar hänsyn till det insamlade materialet samt att det enbart ska användas i forskningssyfte (Vetenskapsrådet 2002). Det insamlade materialet kring den enskilde får inte heller användas i kommersiellt eller icke-forskningssyfte och bör förstöras efter att syftet är avklarat, dvs när uppsatsen är godkänd. Även denna information har nämnts i informationsbrevet som skickades ut till deltagarna. Vi har också varit noga med att informera varje respondent innan varje intervju om att intervjumaterialet enbart kommer användas till studien och att den kommer förstöras efter studien har blivit godkänd. Detta har vi även upprepat efter intervjun för att säkerställa att deltagaren är medveten om hur det insamlade materialet kommer att användas.

5. Resultat och Analys

Under detta avsnitt kommer vi presentera vår tematiska analys utifrån fyra huvudteman. Det första temat behandlar enhetschefernas upplevelse av konfliktsituationer på sin arbetsplats. Det andra huvudtemat vi fann var konfliktorsaker inom äldreomsorgen. Det tredje huvudtemat vi fann var hur enhetschefer bearbetar de olika konflikter de möter på sina arbetsplatser. Det sista och fjärde huvudtemat vi fann var vilka stödresurser samt vilken kompetensutveckling som enhetscheferna anser att de har behov av. Huvudtema kommer i sin tur presenteras i flera underteman (se tabell 1 i Analysmetod 4.4).

5.1 Konfliktsituationer på arbetsplatsen

Enhetscheferna berättar om att de flesta konflikter de fått uppleva handlar om att hantera konflikter mellan olika intressen. De kan handla om allt från en egen inre motstridighet till att det ”krockar” mellan anhöriga och dem, mellan medarbetare och medarbetare, mellan medarbetare och enhetschef samt chefer emellan. Gemensamt mellan enhetscheferna som vi intervjuade var att konflikter som uppstod mellan enhetscheferna och anhöriga samt konflikter mellan dem och en chefskollega var de som var mest mentalt krävande för enhetscheferna att möta. Konflikterna som uppstod mellan enhetscheferna och medarbetare samt medarbetare emellan med enhetschefer som medlare såg som en naturlig del av äldreomsorgens verksamheter. Nedan analysera vi de olika konfliktsituationerna från det respondenterna anser är utmanande situationer till de mer konventionella konflikterna som de möter inom äldreomsorgen.

5.1.1 Enhetschef och anhöriga

Genom att få del av enhetschefernas syn och upplevelser på konflikter kunde vi se att enhetschefer upplever konfliktfyllda situationer på olika sätt. Det gemensamma är att de flesta upplevde att de mest krävande och utmanande konflikterna att möta och hantera var konflikter med anhöriga. Enligt respondenterna delar anhöriga många gånger inte samma synsätt eller har förståelse för hur äldreomsorgens verksamheter är uppbyggda.

Jag har just precis nu i talande stund, de senaste dagarna pratat mycket med en anhörig som är helt uppemot väggarna och arg för att jag har sagt att hon ska ha munskydd utomhus när hon är med sin anhörig. Och hon menar på att det inte står någonstans: 'Du kan inte säga så till mig' [hon är en] extremt arg person och hon har kontaktat min chef och vill prata med min chefs chef. (Respondent 6)

Enhetscheferna beskriver sina upplevelser av hur en konflikt med anhöriga kan se ut samt hur anhöriga kan agera i en sådan situation. Att den anhörige söker kontakt med överordnad chef kan tolkas som maktkonflikt, att den anhörige vill på sitt sätt visa att den har ett tolkningsföreträde. Enligt konfliktologi är konflikter en helt naturlig och många gånger gynnsam del av en verksamhetens utveckling (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). En sådan konflikt som enhetschefen beskriver att hon har upplevt kan också ses från ett annat perspektiv, där samhället och media kan påverka en anhöriges och omgivningens förväntningar på hur äldreomsorgens verksamheter ska bedrivas. Ekman (2000) förklarar att konflikter oftast startar med informationsbrist och okunskap, vilket i sin tur har sina rötter i otydliga förväntningar samt mål. Något som man kan se utifrån denna beskrivning samt liknande beskrivningar som enhetscheferna gav, där enhetscheferna upplever att konflikter på deras arbetsplatser mellan dem och anhöriga beror på kraven som ställs på verksamheten.

Anhöriga till våra hyresgäster som är oresonliga i sina krav, som inte förstår vårt uppdrag är en utmaning. Dessa anhöriga har många gånger plockat upp medias perspektiv på äldreomsorgen, som inte alls överensstämmer med lagrummet jag som enhetschef ska utöva.
(Respondent 3)

Enligt respondenterna innehar enhetschefen en annan kunskap och expertis inom äldreomsorgens verksamheter som styrs av lagar och regler. Den kunskapsmakten krockar i några fall med anhörigas informationsmakt om sina anhöriga samt deras förväntningar och krav på verksamheten som enligt respondenterna baseras på medias bild av äldreomsorgen (Lennéer- Axelson & Thylefors 2018). Enligt Lundin och Jordan (2001) skapas här en maktobalans som grundar sig på

kommunikationsbrist, vilket de även menar beror på dålig relation mellan parterna. Det kan vara en utmaning för enhetschefer att balansera kraven från omgivningen och organisationen (Wolmesjö 2005).

5.1.2 Enhetschef och arbetskollega

På ett mer personligt plan blir konflikter som uppstår mellan enhetschef och arbetskollega mentalt utmanande enligt respondenterna. Dessa konflikter har upplevts enligt enhetschefer som mer påtagligt nära och svåra att bemöta. Respondent 3 beskriver hur relationen mellan hen och chefskollega har kolliderar när de inte delade samma värderingar och människosyn.

Ja [konflikter chefskollegor emellan] kan vara utmanande om vi har en människosyn som står väldigt långt ifrån varandra, eller om man har ett beteende som inte är okej. Jag tycker inte det är okej att skrika på folk, kränka, nedvärdera eller värdera överhuvudtaget. Rätt, fel, bra, dåligt. Har vi den här positionen [enhetschef] som vi har och ska stötta samt leda andra människor, så behöver vi också kunna leda oss själva. Man kan inte tillåta sig att ha sådana brister. (Respondent 3)

Bolman och Deal (2019) framhåller att det kan uppstå förvirring och konflikter när kollegor kolliderar i uppfattningar, målsättningar eller övertygelser. Varje individ ser situationer ur egna glasögon, dvs utifrån olika perspektiv. Har chefskollegor eller ens arbetsgivare olika uppfattningar om hur arbetet ska bedrivas samt tolkar uppdraget på olika sätt har det visat sig enligt våra respondenter att samarbetet blir lidande vilket leder till konflikter, något som även Bolman och Deal (2019) påpekar. I denna konflikt har det uppstått en så kallade värderingskonflikt. Enligt Lennér och Thylefors (2013) samt Ohlsson (1995) är värderingskonflikt svåra att bemöta och hantera pga att de ofta är relaterade till etik- och moralfrågor, likt citatet ovan om olika människosyn inom äldreomsorgen.

Enhetschefer uttrycker även hur konflikter mellan chefskollegor påverkar enhetschefens arbetsmiljö. Enhetschefer berättar att det är svårare att bemöta

konflikter med chefskollegor då de är jämbördiga, vilket delvis beror på att de besitter liknande kunskaper och position.

Ja det är klart konflikten blir mer krävande när det är chefskollegor, då är man ju arbetskamrater och det berör ju en absolut mycket, mycket mer. Det blir frågan om min egen arbetsmiljö så därför berörde det mig ju verkligen mer. (Respondent 5)

Karlsson (2006) påpekar att en viktig aspekt för chefskollegor emellan är att finnas där för varandra och vara stöttande. Ur ett HR-perspektiv har individen behov av trygghet, social kontakt, status och att känna sig självständig (Bolman & Deal, 2019) När detta inte uppfylls kan det leda till arbetsmiljörelaterade konsekvenser där individer hamnar i en slags maktkonflikt över vem som har tolkningsföreträde inom verksamheten. Det finns en risk för att maktdynamiken och inflytande på arbetsplatsen skapar en väldigt prestige-, värde-, och konfliktladdad arbetsplats (Ohlsson 1995). Ohlsson (1995) påpekar dock att det på en arbetsplats finns behov av makt och inflytande, då det är betydelsefullt för samarbetet och relationer mellan chefskollegor och mellan chef och medarbetare. Respondenten beskriver att chefskollegor är arbetskamrater och har därmed en annan relation till varandra. En relation som påverkats av den likvärdiga statusen men samtidigt kan relationen beröras, enligt enhetscheferna av deras olika kunskaper och erfarenheter, en så kallad egen expertmakt som man som enhetschef besitter. Respondenter hänvisar vid flera tillfällen under intervjuernas gång till sina tidigare arbetslivserfarenheter, kompetenser och utbildningar som de har.

Jag är sjuksköterska i grunden och vill ta hand om alla. (Respondent 2)

Jag litar på mina egna verktyg [enhetschefens kunskap och utbildning], jag skulle nog inte släppa in någon annan. Jag är nog ganska trygg med mina verktyg. (Respondent 3)

Expertmakt eller kunskapsmakt är när en enhetschef likt respondenterna ovan har relevant och efterfrågad kompetens eller erfarenhet inom arbetsplatsen som hen

befinner sig i (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). Detta kan både vara användbart och relevant inom verksamheten som många respondenter hänvisar till, men det kan även konkurrera med de andra chefskollegornas erfarenheter och kunskap. Utifrån intervjuerna med respondenterna tolkar vi att det uppstår en maktkonflikt över vilken enhetschef med sin legitima makt som har störst tolkningsföreträde inom verksamheten.

5.1.3 Enhetschef och medarbetare

Enhetscheferna vi intervjuat berättade att det ofta blir konflikter i arbetsgrupperna vid förändring i verksamheten. Förändringar och uppdrag som enhetscheferna får krav på sig från överordnad chef eller från politikerna att verkställa, vilket leder till att relationen mellan enhetschef och medarbetare krockar. Utöver det upplever respondenterna att konflikter mellan dem och medarbetare är en naturlig del av äldreomsorgens verksamheter som är under ständig förändring, nedskärningar och överbelastning.

Det är inget konstigt för vi känner oss alltid bekväma i gamla sätt att leva och i gamla sätt att jobba, men kommer då nya förändringar så är vi alltid oroliga och det kan också skapa konflikter och det är på grund av rädsla av att inte räcka till. (Respondent 4)

Enligt HR-perspektivet kan en del normer som följt med organisationen genom tiden tas för givet och utvecklas till en social verklighet att utgå ifrån inom själva organisationen, där den inte ifrågasätts, även ifall dessa normer inte är förenliga med nya verksamhetsbeslut (Bolman & Deal 2005). Tidiga insatser blir enligt Bolman och Deal (2019) avgörande för verksamheten, då enhetscheferna inledande beteende kan påverka medarbetarnas inställning till förändringar i verksamheten och minimera risken för destruktiva konflikter. Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) påtalar dock likt enhetscheferna att konflikter är en naturlig del av arbetsplatsens vardag. Även ifall konflikter är en naturlig del av äldreomsorgens verksamheter ansåg enhetscheferna att en konflikt upplevdes allvarlig när den gick ut över uppdraget och försämrade kvaliteten i arbetsinsatserna, då enhetschefen har ett direkt ansvar för god kvalitet inom bestämda ramar.

Jag hamnar ständigt i konflikter på grund av min roll. Jag sitter ju och lägger schema, jag beviljar liksom semestrar eller inte, jag kräver läkarintyg och är därmed ganska jobbig i min roll, så det är klart att det är många som tycker mindre bra om mig och vissa har kanske gått vidare till min chef. (Respondent 1)

Konflikten uppstår här när ansvaret för verksamhetens kvalité ställs emot enhetschefens ansvar för medarbetaren ska får förutsättningar och stöd i att utföra ett gott arbete, och samtidigt ha en god arbetsmiljö (Karlsson 2006). Rosengren (2014) tydliggör vikten av att enhetschefen inte är alltför kontrollerande över sina medarbetare. Rosengren (2014) påtalar även hur viktigt det är att chefer är lyhörda, ger råd, inspirera och uppmuntrar sina medarbetare. Hon menar att detta bidrar till motivation till ett gott vård- och omsorgsarbete trots hinder i arbetet. Karlsson (2006) benämner att ett gott ledarskap kännetecknas av vägleda och prioritera sin arbetsgrupp. Enhetschefer blir ofta en förebild i relation till deras medarbetare (Lundgren 2015). Vilket enligt respondenterna kan vara svårt att både ha en god relation till sina medarbetare, vara lyhörd och ställa krav som måste genomföras inom ramen för verksamhetens uppdrag, budget och resurser. En av respondenterna beskrev hur detta kan vara svårt. Från att å ena sidan vara chef och ställa krav på läkarintyg pga ekonomiska skäl och å andra sidan vara en medkännande chef.

Man kan se att medarbetaren varit ”godtyckligt” sjuk väldigt länge. Alltså att medarbetaren säger sig vara sjuk men inte är det. Och så sjuk kan man inte vara, det kan man inte. Man kan också tänka att det är positivt för medarbetare som är sjuk väldigt ofta att dom får läkarkontakt, det första dom får när dom blir sjuka. Förstadagsintyg innebär att jag får ett läkarintyg, att den här medarbetaren är verkligen sjuk. Idag kan en medarbetare vara sjuk i tre veckor utan att ha ett läkarintyg. Man kan vara sjuk och säga att man är förkyld men man är inte förkyld i tre veckor och det kostar jättemycket pengar. (Respondent 6)

Enligt Wolmesjö (2005) kan enhetschefer hamna i en konfliktfylld situation mellan medarbetare och överordnade beslutsuppdrag, vilket kan vara utmanande för enhetschefen. De kan då hamna i en lojalitetskonflikt mellan att följa uppdrag och ställa krav på sin medarbetare och var lyhörda gentemot dem. Tilliten mellan chef och medarbetare påverkas när verksamhetens uppdrag, resurser och mål kommer i kläm en så kallad målkonflikt (Ohlsson 1995). Enligt Lenneér-Axelsson och Thylefors (2013) kan ett handlingsmönster som t ex upprepad sjukanmälan utvecklas från att vara en sakkonflikt till att pga frustration över upprepade mönster utvecklas till en relationskonflikt. En relationskonflikt där frustration över beteenden och attityder blir en central del i konflikten (Ibid).

En annan enhetschef beskrev ingående hur svårt det var att balansera relationen till medarbetare och chefsuppdraget. Att både ställa krav, fördela arbetet samt vara empatisk och mänsklig gentemot medarbetare beskrivs som en svår balansgång.

Det blir en väldigt konstig relation mellan medarbetare och chef tycker jag när man inte stöttar sina medarbetare, för vi måste vara mänskliga i mötet med våra medarbetare. Vi ska ställa krav som enhetschef men vi ska också vara mänskliga och generösa. (Respondent 3)

Enligt HR-perspektivet skapar individer inom verksamheten en miljö som präglas av att kunna relatera, handla och ömsesidig tolka i relation till varandra (Johansson et al 2012). HR-perspektivet belyser att det inte är verksamhetens behov som ska tillgodoses utan det är individens behov som kommer först (Bolman & Deal 2019). Med det menas även att verksamheten är beroende av medarbetare och medarbetare är beroenden av verksamheten för sin försörjning och kompetensutveckling. HR-perspektivet betonar att det är ofrånkomligt för anställda att inte ta med sig sina personliga och sociala behov in i verksamheten. Med hänvisning till HR-perspektivet och respondent tres beskrivning ökar verksamhetens standard när både enhetschefen och medarbetaren har ett ömsesidigt samarbete, dvs att man som enhetschef är mänsklig och generös samtidigt som man ställer krav efter verksamhetsmålen (Ibid).

5.1.4 Medarbetare mot medarbetare

Ytterligare en vanlig konfliktsituation som enhetscheferna beskrev var konflikter som uppstod mellan medarbetare och medarbetare. Även dessa konfliktsituationer upplevde enhetscheferna som en naturlig del av äldreomsorgens verksamheter, där en del av dessa konfliktfyllda situationer var mer utmärkande och vanligare än andra konflikter mellan medarbetare. Enhetscheferna beskriver hur kulturella skillnader, språkbrister och skillnader i personlighet bland medarbetare inom äldreomsorgen ofta ställer till det, och leder till missförstånd och i vissa fall till misstänksamhet mellan medarbetarna. Enhetschefer berättar att de i dessa fall ofta fått agera som medlare.

Jag hade en konflikt idag mellan två medarbetare och den uppstod delvis på grund av språket och sen även det att inom vården förväntas man alltid vara så glad och prata hela tiden. Det är ju inte hela sanningen för att ena medarbetaren är en väldigt tyst person och upplevs som otrevlig för att hen är tyst bland folk. (Respondent 4)

Kommunikationsproblem som leder till konflikt mellan individer beror ofta på missförstånd när individer inte har tillräckligt med kunskap om varandras förutsättningar eller pga språkbarriärer eller språkbrister, (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2018) likt exemplet ovan. Enhetschefer förklarade att det är en fördel i sitt ledarskap att ha en människokännande egenskap när de ska medla mellan medarbetare, då människor är olika. Bolman och Deal (2019) beskriver hur högre omsorg och omtanke för sina medarbetare lönar sig. Enhetschefer beskriver hur de får anpassa sitt bemötande och arbetssituation efter varje medarbetares språknivå och olika personligheter hos medarbetare. Olika personligheter inom en arbetsplats kan leda till konflikter menar enhetschefer t ex medarbetare som tar mer plats gentemot en person som är tystlåten, likt fallet ovan samt citatet nedan. Enhetschefen beskriver nedan att vård och omsorgsverksamheter har medarbetare med starka viljor. Många av dessa medarbetare menar enhetschefen är informella ledare som tar mer plats i relation till de mer tysta medarbetarna.

Det är mycket viljor, mycket starka viljor som t ex de här informella ledarna som tar plats. Det finns medarbetare som är tysta och försiktiga och mår dåligt i att de inte kan göra sig hörda. Det blir väldigt spännande att montera bort den här informella ledaren, för då växer plötsligt en otroligt tyst medarbetare som egentligen besitter grym kunskap och jättefin arbetsmotor. (Respondent 2)

Cook och Johnston (2008) kom i sin studie fram till att chefer som kan anpassa sitt bemötande samt forma lösningar efter varje individ kan lättare hantera konflikter. Författarna (ibid) menar att chefer kan använda dessa konflikter på ett konstruktivt sätt som leder till positiva resultatet, vilket en del respondenter uttalat sig om. Detta är även något som Bolman och Deal (2019) refererar till i HR-perspektivet där de belyser att social kompetens som en viktig förmåga som enhetschefer kan använda för att påverka sina medarbetare. En av enhetscheferna berättar om en konfliktfylld situation där ordinarie personal systematiskt frös ut vikarier som kom för att jobba inom verksamheten. Enhetschefen beskriver hur hen fick reagera starkt för att uppmärksamma konflikten för att medvetandegörande personalens problematiska beteende.

Det var en arbetsgrupp som systematiskt frös ut alla vikarier och det slutade med att vi hade inga vikarier. Så jag gick in till medarbetarna och sa hej, hej, och gick rakt på sak VAD HÅLLER NI PÅ MED?! Någon medarbetare började gråta. Jag förklarade hur tror NI det här kommer till min kännedom? Och sa till dom ATT NU FÅR DET VARA NOG! Ska ni ha semester i sommar då måste vi ta emot vikarier. (Respondent 2)

Enhetschefen till detta citat förklarade att ordinarie personal frös ut vikarier då de ansåg att de var unga och mindre erfarna. Törnquist (2004) påpekar att vård- och omsorgspersonal inte alltid har relevant utbildning. Vidare poängterar hon att det i en del kommuner erbjuds utbildning men att det i andra områden inte läggs fokus på den pedagogiska utvecklingen. Detta kan även ses utifrån ett annat perspektiv, där problemet inte enbart är utbildning, utan även handlar om en viss organisationskultur och makt. Ordinarie medarbetare förfogar över mer eller mindre makt över nyanställda och oerfaren personal (Lennéer-Axelsson &

Tyhlefors 2018). Utifrån enhetschefens beskrivning blev det en tydlig maktdynamik på arbetsplatsen där ordinarie personal med inflytande och kunskap var de med makt gentemot de unga oerfarna. Det blev en konflikt, en maktkonflikt över vem som bestämmer och vem som har tolkningsföreträde (Ohlsson 1995). Enhetschefen i detta fall använde sin legitima makt genom att påpeka hur personalens arbetsmiljö kommer att påverkas ifall de inte är villiga att ta emot vikarier (Lennéer-Axelsson & Axelsson 2018).

5.2 Konfliktorsaker inom äldreomsorgen

Under detta tema vill vi lyfta fram vad enhetscheferna anser är orsakerna till konflikter inom äldreomsorgen. Vi har kategoriserat återkommande konfliktorsaker som enhetscheferna lyfter.

5.2.1 Kommunikationsbrist

Återkommande hos en del av respondenterna var att kommunikation många gånger orsakade konflikter. Allt från att det brast i språkkunskaper, till brister i framförande av information eller kulturella skillnader som orsakade brister i förståelse och kommunikationen, vilket många gånger ledde till konflikter enligt enhetscheferna. En av enhetscheferna uttryckte hur språkbrister samt svårigheter att samarbeta leder till konflikter i arbetsgruppen.

Jag har uppmärksammat att många gånger är det språket och sen också så är det samarbetssvårigheter som orsakar konflikten som uppstår i arbetsgruppen. (Respondent 4)

Lennéer-Axelsson och Thygefors (2018) förklarar att tydlig kommunikation kännetecknas av att begripliggöra ens avsikter. De framhåller att kommunikation inte nödvändigtvis behöver vara mångordigt eller fåordigt, men bygger mer på hur kommunikativt kompetent man är som person (Ibid). Kommunikationssvårigheter påverkar även samarbetet som försvåras av kulturella och språkliga skillnader, vilket respondenterna uttrycker är vanligt inom äldreomsorgens verksamheter då de präglas av mångkulturell personal. Dock kan samarbetet och kommunikation underlättas när personal utgår från en gemensam värdegrund (Ibid). En annan

respondent uttryckte liknande orsaker till konflikt där även värdegrunden nämns som en bidragande faktor till konflikter.

Kommunikationsbrist, informationsbrist och kulturella skillnader, språkförbristningar är orsaken till konflikter. Men även olika värdegrund kan vara orsaken till konflikter. (Respondent 2)

Språkbarriärer som beror på skillnader i kultur, klass, yrke, språkstil, genus osv försvårar möjligheten att kommunicera tydligt vilket kan öka chansen till konflikter (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). Dessa barriärer ökar risken för missuppfattningskonflikter där brister i introduktion, information och kommunikation är en bidragande faktor (Ohlsson 1995; Jfr. Cook och Johnston 2008). En del respondenter har förklarat att de erbjuder sina medarbetare utbildning i svenska då man upplever brister i språket. Respondenterna uttrycker att det svenska språket är ett arbetsverktyg som både behövs administrativt och kommunikativt för att underlätta samarbete i arbetsgruppen och minimera missuppfattningskonflikter som är bla baserat på språkbrister.

5.2.2 Värderingsskillnader

Enhetschefer upplever att många konflikter likt olikheter i språk beror på olikheter i värdegrunden, dvs vad man har för människosyn. Respondenterna beskriver att värdegrunden påverkas av kulturella skillnader samt etiska- och moralfrågor. En av respondenterna uttryckte att det kulturella kroppsspråket och röstläget kan misstolkas många gånger och orsaka konflikter.

Konflikter orsakas av att man tycker någon pratar för högt. Man tror att folk är arga men det är det inte, vissa pratar med hela kroppen och man är inte arg, men ibland kan man tolka det som att någon är arg som även viftar med händerna. Men det är inte alltid det är menat negativt utan det kommer från olika kulturer och kommuniceras därför på olika sätt. (Respondent 4)

En annan respondent förklarar konflikter pga värderingsskillnader på följande sätt:

Konflikter kan vara på grund av olika värderingar kulturmässigt och det kan vara på grund av olika religiösa åskådningar som gör att medarbetare fokuserar på det i en konflikt. (Respondent 2)

I överensstämmelse med ovanstående citat redogör Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) om hur existerande kulturella skillnader försvårar kommunikationen inom vården. De menar att svenska medarbetare upplevs av utrikesfödda som konfliktundvikande i sitt sätt att kommunicera. De utrikesfödda förstår i vissa fall inte alltid ”det svenska artighets sättet” (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018) att kommunicera som kan leda till otydlighet. Även här är det med betoning på respondenternas beskrivning att missförståndskonflikter är vanligt. Värderingskonflikt är återkommande pga olika människosyn vilket en del respondenterna menar beror på kulturella och religiösa skillnader (Ibid). Värderingskonflikter brukar ofta kopplas till etik- och moralfrågor som kan relateras till ens människosyn, vilket i sin tur påverkas av de olika kulturella och religiösa åskådningar (Lennéer Axelson & Thylefors 2013; Ohlsson 1995). En av enhetscheferna beskrev en konflikt där två medarbetare från samma land hade två olika värderingar kring människovärde, då de tillhörde olika folkgrupper. Den ena medarbetaren ansåg att den andra medarbetaren var av mindre värde då den tillhörde en annan folkgrupp i deras hemland. Enhetschefen beskrev i detta fall att det beror på medarbetarnas skillnader i synen på människovärde till varandra. Enhetschefen uttryckte då svårigheten i att som “svenskfödd förstå deras konflikt”. Respondenten beskrev situationen så här:

Det är jättesvår situation för mig som svenskfödd. Jag hamnar som chef mitt i konflikten utan riktigt förstå de kulturella skillnaderna, men samtidigt måste jag vara tydlig med vad som gäller här. (Respondent 2)

Respondenten försöker här förstå de kulturella skillnaderna för att förstå konflikten samtidigt som hen måste vara tydlig med vad som gäller inom deras verksamhet. Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) betonar även de vikten av att respektera mångfalden för att förstå dess olikheter samt människors lika värde. De kulturella skillnaderna bidrar till att känslor uttrycks på olika sätt, vilket kan krocka och skapa konflikt (Ibid). Cook och Johnston (2008) kallar det för

väderingsbaserad konflikter som grundar sig i att individer har olika idéer eller beteende som ideologier eller religioner. Cook och Johnston (2008) anser att hanteringen av dessa konflikter är att skapa gemensamma definitioner och i likhet med vad respondenten menar vara tydlig med värderingar och mål som gäller för verksamheten (Ibid). Lennér-Axelsson och Thylefors (2018) påtalar att samarbetet inom verksamheten underlättas när det finns gemensam värdegrund att utgå från. De menar att dessa värdegrunder såsom demokrati, jämlikhet, jämställdhet och lika värden etc. bör utgöra ledande värdeord inom verksamhetsmålen (Ibid).

5.2.3 Organisationskrav

Enhetschefer upplever att många konflikter orsakas av orimliga organisatoriska krav som är svåra att verkställa pga brist på resurser samt otydliga ramar och regler, vilket skapar stress och frustration. Respondenterna påpekar att detta påverkar både deras ledarskap och medarbetaren samt verksamheten i stora drag. De talar om känslan att inte räkna till och kunna skilja mellan arbetslivet och privatlivet, vilket många gånger är en utmaning. En av respondenterna uttrycker hur uppfyllelsen av verksamhetsmålen skapar konflikter inom organisationen.

Man kan ställa väldigt höga krav på vad vi ska prestera. Men ingen förstår hur resurskrävande det är. Saknas det resurser blir det individen som hamnar i konflikt med att uppfylla verksamhetsmålen. (Respondent 3)

En annan respondent uttryckte sig på följande sätt om organisationskraven:

Konflikter orsakas av brist på förutsättningar, brist på otydlighet från ledning, otydliga rutiner och otydliga ramar. (Respondent 2)

Jordan (2015) uppger att konflikter på systemnivå, uppstår pga brister i organisationen. Med systemnivå menas hur resurser fördelas inom organisationen samt vilken organisationskultur som finns inom verksamheten. Konflikter inom systemnivå menar Jordan (2014) orsakas på grund av otydliga mål, strategier eller brist på välfungerande lösningar på problem, likt det respondenterna påtalar. Respondenterna förklarar även hur det är svårt att balansera privatlivet och

arbetslivet, samt hur arbetskraven många gånger orsakar konflikter när olika intressen krockar.

Det privata intresset med t ex schema och privatliv i förhållande till verksamhetens krav skapar många gånger intressekonflikter. (Respondent 5)

Olika intressen, behov, förväntningar och krav som ska balanseras mellan privatlivet och verksamhetens krav, kan i många fall kollidera och leda till att anställda inom verksamheten hamnar i en intressekonflikt (Ohlsson 1995). En konfliktkamp i att uppfylla dessa privata och organisatoriska intressen kan uppstå och även utvecklas från en intressekonflikt till en relationskonflikt ifall någon kompromiss, anpassning eller lösning inte kan ordnas som passar båda parter (Ekman 2000). Cook och Johnston (2008) hävdar att intressekonflikter som uppstår inom organisationen ofta baseras på en strukturell nivå pga obalanserad maktfördelning, resursfördelning, tidsbegränsningar men även arbetsmiljömässiga faktorer som kan orsaka konflikter och försvåra samarbetet mellan de anställda inom verksamheten. Enligt Cook och Johnston (2008) bearbetats konflikter som orsakas pga strukturella organisationskrav genom att fokusera på att ändra eller definiera roller inom verksamheten, samt genom en bättre resursplanering och resursfördelning. Men även genom att se över tidsbegränsningar såsom schema och andra arbetsmiljörelaterade faktorer (Ibid).

5.2.4 Vänskap på arbetstid

Enhetschefer upplever att allt för nära vänskap inom arbetet många gånger kan gå ut över verksamhetsuppdraget. Relationerna blir alltså mer privata på arbetstid, där en del anställda bildar grupper inom verksamheten och exkluderar andra anställda, menar respondenterna. Grupperingar och allt för nära vänskap på arbetstid menar respondenterna orsakar konflikter.

De var två arbetskamrater som var kompisar, jättebra kompisar. De var som ler och långhalm, men den andra arbetskamraten blev chef över oss. Hon tydliggjorde inte de nya rollerna från början. Hade hon sagt att nu har rollerna ändrat sig, jag är eran chef och visat att hon inte kommer ta hänsyn till sin tidigare vänskap med en av mina arbetskamrater hade vi kunnat lösa

många konflikter som uppstod. Jag vågade inte säga något till min chef om hennes bästa kompis, alltså min arbetskollega... Det slutade med att de blev dom två och jag blev utanför. (Respondent 5)

Vid en relationskonflikt är det oftast ena parten som uppfattar att det är en konflikt likt det respondenten ovan beskriver. Jordan (2015) påpekar att det oftast inte hjälper att lösa sakfrågan i konflikten pga att förtroendet mellan parterna skadats, vilket är rätt vanligt vid en relationskonflikt, vilket respondenten beskriver genom att säga att det slutade med att hon kände sig exkluderad. Relationskonflikt uppstår pga frustration över en annan individs eller gruppens beteende och kan förstöras beroende på den andra partens reaktion eller agerande (Jordan 2013). Respondenterna beskriver vidare hur vänskapen många gånger stör verksamhetsuppdraget. Respondenterna belyser hur lojaliteten till en nära arbetskollega kan komma att påverka hur arbetet utförs samt hur det i vissa fall kan leda till konflikter, så kallade lojalitetskonflikt, där vänskapen går före uppdraget. En av respondenterna uttrycker följande:

Det kan även ske konflikter på grund av grupperingar. Där dom som kommer lite bättre överens håller varandra om ryggen än övriga medarbetare. (Respondent 1)

Vid intervjuerna med respondenterna berättar de att vänskap och relationer är viktigt inom arbetslivet, men att detta kan leda till att en del anställda inte får tillträde till gruppen som har bildats. Respondenter beskriver även hur en vänskap i form av gruppering kan störa samarbetet med övriga arbetsgruppen. Detta kan även uppfattas utifrån respondentens förklaring nedan:

Jag hade två kollegor som hade varit här jättelänge och jag vet inte om dom såg mig som ett hot eller vad det var men en dag möttes vi på ett av våra möten. Mina kollegor hade väldigt nära relation med en av medarbetarna, vilket gjorde att de ignorerade när medarbetaren inte genomförde sin arbetsuppgift. Det är då vänskapen tar över och så blir arbetet lidande. (Respondent 4)

Det anses inom HR-perspektivet att det är oundvikligt att hålla isär privatlivet och arbetslivet för de anställda (Bolman & Deal 2019). Enligt perspektivet har de anställda behov av att integrera i både par och i grupp för att känna sig tillfredsställda med sitt arbete samt för verksamhetens effektivitet. Detta påverkas dock av hur god kvalitet det är i samspelet mellan de anställda. Inom HR-perspektivet menar man att de anställda inom en verksamhet oftast relaterar till varandra (Ibid). Utifrån ovanstående citat tolkar vi att relationer inom arbetslivet är betydelsefullt för en god social arbetsmiljö. Dock förstår vi från respondenterna att hur arbetskolllegorna väljer att samspele, kan påverka huruvida man prioriterar verksamhetsmålen.

5.3 Konfliktbearbetning

Ytterligare ett tema som vi fann bland enhetschefernas berättelser var hur de bearbetar konflikter de möter ute på sina arbetsplatser. Under studiens gång har vi funnit en stor mängd litteratur och tidigare forskning över hur individer kan hantera olika konflikter. Även enhetscheferna hade olika metoder de talade om, men de gemensamma strategierna som de berättade om har vi delat upp i delteman som vi presenterar här nedan.

5.3.1 Att vara neutral

Gemensamt för alla respondenter är att de uttrycker att man bör vara lyhörd till båda parterna på ett neutralt sätt, vilket enhetscheferna menar innebär att inte ta ställning med någon av parterna. En av enhetscheferna talar om att ge utrymme till varje person att komma till tals utan att vara fördomsfull och placera individer i fack.

Min roll är att vara inlyssnande och inte försöka ta ställning eller lägga värdering utan att bara försöka villkorslöst lyssna på situationen, samt ge varje person utrymme att komma till tals utan att ha fördomar eller placera medarbetare i fack. (Respondent 1)

Enhetschefer diskuterar vikten av att behandla alla rättvist och inte favorisera någon av medarbetarna. En av respondenterna uttryckte det på följande vis:

Det gäller som chef att hålla sig neutral och hela tiden sätta verksamheten först för att undvika konflikter. Att inte förfördela någon. Det finns en balans, lägger man mer i den ena vågskålen så tippas ju den andra upp.
(Respondent 5)

Likt respondenterna ovan påpekar Wolmesjö (2005) att lyhördhet gentemot medarbetare är en viktig kommunikationsförmåga och egenskap en chef bör ha. Rosengren (2014) påtalar att en chef till personlighet bör vara en inlyssnande person. Författaren menar att alla inte har en inlyssnande egenskap. Rosengren (2014) lyfter även att vikten av att vägleda, uppmuntra och inspirera sina medarbetare, vilket författaren menar kan motivera medarbetare att åta sig verksamhetsmålen trots konflikter. Lundgren (2015) framhåller i sin studie att medarbetare förväntar sig av sin chef att denne ska visa intresse för deras välmående, och samtidigt vara tillgänglig och delaktig i det dagliga arbetet. Genom att vara lyhörd och engagerad i att lösa en konflikt utan att ta någons parti tänker vi att det är till viss del ett sätt att visa intresse för medarbetarnas välmående. Det kan även tolkas som ett sätt där enhetschefen är engagerad i medarbetarnas arbetsmiljö. En del enhetschefer vi intervjuat berättar hur en del konflikter kan vara moraliskt och etiskt lagda, där det är svårt att inte ta ställning i relation till ens egna känslor och värderingar. En av respondenterna beskriver hur svårt det är att inte bli allt för emotionellt påverkad vid en konflikthantering, och därmed vara helt neutral.

Min första uppgift som chef är att förstå vad det är som pågår hos den här individen och sen vad som pågår i relation. Och sen i ett större sammanhang för att se ifall det pågår något i systemet som är med och orsakar konflikten. Jag tänker nog i flera olika nivåer. Den som kommer med berättelsen har inte nödvändigtvis det vidare perspektivet på hela berättelsen. Därför får jag verkligen undvika ta ställning i början. Detta handlar för mig om att hålla i en process, och lita till att processen tar oss fram. Vi behöver inte gå före processen utan processen sköter sig själv. Jag försöker hålla mig lugn samtidigt beror det på vad för typ av konflikt

det är. Vid allvarliga saker som inträffar så dras ju mina emotioner med också givetvis. (Respondent 3)

Ekeland (2006) beskriver likt respondenten ovan att konflikthantering är en process som både kan skapa positiva eller negativa konsekvenser för verksamheten, beroende på hur den utvecklas och hanteras. Författaren påpekar att en god konflikthantering leder till en konstruktiv utveckling på arbetsplatsen, och minskar på så sätt risken för destruktiva konsekvenser. Samtidigt kan en chefsroll, enligt Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) bli mer än bara en chefsroll. Detta visa sig mer vid en konflikt. Att en chef inte enbart är ansvarig över administrativa arbetsuppgifter utan i en del lägen blir chefen en jämbördig arbetskamrat. Detta framträder när privata relationer och personliga konflikter synliggörs, där det blir svårt för en chef att inte hamna i en rollkonflikt. Konfliktsituationen kan förutsätta en chef in i en samvetskonflikt med sig själv där ens yrkesetik eller professionella övertygelse ställs på sin spets (Ibid). Något som Lennéer- Axelson och Thylefors (2018) menar är vanligt inom välfärdssektorn, att en chef kan uppleva moraliskt eller etisk stress, med känslor av otillräcklighet, uppgivenhet och frustration i en del konfliktfyllda situationer.

5.3.2 Samtal

Ett annat tema som vi fann vid läsning av intervjuerna var samtal. Samtal är en gemensam metod som alla enhetschefer använder för att bearbeta konfliktfyllda situationer inom verksamheten.

Om jag hör att samarbetet inte funkar inom en arbetsgrupp, brukar jag lyfta det när vi har gemensamma möten. (Respondent 1)

En annan respondent uttryckte hur denne använder den sedvanliga samtalsmetoden på olika sätt i sitt sätt att hantera konflikter beroende på konfliktens art.

Jag tycker att jag lyckas med de sedvanliga metoderna som medarbetarsamtal, enpartssamtal, tvåpartssamtal, trepartssamtal, återkoppling, handledning och vägledning. (Respondent 2)

Judith Kolb (2013) förklarar att chefer och medarbetare samt grupp tillsammans bör utforma en slags konflikthanteringsplan som bygger på återkommande samtal, där man kan främja öppen diskussion. Kolb (2013) framhåller liksom respondenterna att fokus bör läggas på konfliktens problematik, dvs identifiera den gemensamma kärnan till konflikten. Genom att främja till öppen diskussion menar Kolb (2013) att man ser konflikter från andra perspektiv, vilket bidrar till reflektion. Vid reflektion blir det lättare att återkoppla samt vägleda och handleda vid en konflikt. En av respondenterna beskriver hur medarbetarna har handledning i form av reflektionsmöten med en person som medarbetarna inte är i beroendeförhållande till, dvs en icke lönesättande person. Mötena används som ett sätt att förebygga konflikter men även ett sätt att synliggöra meningsskiljaktigheter enligt respondenten.

Judith Kolb (2013) belyser vikten av att inte använda ett dömande språk vid konflikthantering, eller kritisera människan utan fokusera på idéer. Kolb (2013) påtalar även att samtal är det första man ska utgå ifrån, och inte icke-verbal kommunikation såsom e-post eller liknande. Genom att gå in med en neutral inställning läggs inte heller fokus på position eller status utan mer till kärnan till konfliktsituationen (Ibid). Vi tolkar utifrån enhetschefernas berättelse att samtal har många gånger bidragit till att konflikter hanteras snabbare. Erfarenheten av hantering av likartade konfliktsituationer menar cheferna bidrar till att de kunnat minimera att liknande konflikter uppstår.

5.3.3 Prioritera konflikter

En gemensam nämnare bland respondenterna är att faktiskt selektera vilka konflikter som ska hanteras. En ömsesidig tanke är ju desto mer en konflikt påverkar omgivningen och arbetsmiljön, upplever enhetscheferna större skäl att gå in och hantera konflikten. Enhetscheferna vi intervjuade väljer att inte lägga energi och arbete på små sakkonflikter, utan låter medarbetare lösa en del konflikter som inte går ut över andra själva. En av respondenterna berättar att konflikter blir mer ett chefsansvar när flera parter påverkas. Respondenten

förklarar att konflikter där chefen är en part är något naturligt, känslor och reaktioner ingår i en chefsroll. Respondenten beskriver det på följande sätt:

Jag har en roll, min roll kommer skapa känslor och reaktioner jag kan inte ta det personligt. Jag kan liksom inte driva varenda ärende och förvänta mig att varenda medarbetare ska förstå mig och mina beslut. Jag brukar prioritera vilka konflikter som ska hanteras om det påverkar arbetsmiljön och om det påverkar fler personer och om det påverkar mina hyresgäster, då löser jag det. Om det handlar om individuella saker, som handlar om deras känsla eller att man inte gillar någon, ja då brukar jag faktiskt inte gå in i det. (Respondent 1)

Att ha en avspänd syn till konflikter, där konfliktfyllda situationer räknas som en naturlig del av arbetslivet, menar Lennéer-Axelsson och Thylefors (2013) inget enhetscheferna en uppfattning om att alla konflikter inte alltid måste hanteras. I likhet med respondenten ovan anser Lennéer-Axelsson och Thylefors (2013) att det räcker att en enhetschef lägger energi på de konflikter som utgör problem. Vad som utgör ett problem inom verksamheten, har vi tolkat utifrån respondenterna vara väldigt individuellt. En del av enhetscheferna beskrev hur de gärna hanterat konflikter där mycket känslor är involverade medan andra enhetschefer inte tycker att de är på sin plats att hantera känslomässiga konflikter. Respondenterna förklarade att de arbetar med vuxna människor och förväntningar sig att de ska agera professionellt mot varandra, även ifall de inte tycker om varandra eller de som chef. En annan enhetschef beskrev även hur prioritering av konflikter sker:

Jag brukar säga – lös det, och så kan jag bara gå ibland. Men då har jag redan lyssnat och gjort en bedömning innan, att detta är en konflikt de nog kan lösa själva. Vid en del konflikter lyssnar jag in och när det passar säger jag 'fast har du pratat med vederbörande?'. Oftast visar det sig att det inte ens pratat med varandra och då säger jag 'Vad tycker du?' 'Vad vill du att jag ska göra?'. Då blir medarbetaren tyst. Så allt kan jag inte lösa.
(Respondent 2)

Enligt Saeed et al. (2014) behöver en chef kunna göra bedömningar över när en konflikt behöver bemötas och konfronteras. Enhetschefer förklarar att konflikter ofta är tidskrävande och att de inte alltid har tiden och resurserna att hantera konflikter som inte är av allvarlig art. Saeed et al. (2014) menar att i vissa sammanhang är det av mer nytta för chefer att undvika konfrontation av en del konflikter, sådana konflikter kan vara sakkonflikter där medarbetare kan lösa dem självständigt. Enligt Szklarski (2014) kan dock en del sakkonflikter utvecklas till relationskonflikter ifall de inte hanteras eller ifall de hanteras dåligt. Relationskonflikter kan i en del fall förstöra relationer och skapa improduktivitet och ohälsosam arbetsmiljö (Ekeland 2006). Konflikter som inte hanteras riskerar att förstöras och bli personliga där känslor och värderingar tar över, vilket kan leda till raseriutbrott, kränkningar och misstänksamhet (Ekstam 2000). Samarbetet förlorar sin betydelse och det blir istället en maktkamp, där det gäller att vinna kampen mot den andra parten i en konflikt, konsekvensen blir även en negativ effekt på verksamheten (Ibid).

5.3.4 Maktfördelning

Ytterligare ett deltema som flera enhetschefer påtalade att de använde, mer för att förebygga konflikter och till viss del ett sätt att lättare hantera konflikter, var att ”skjuta till makt till medarbetarna” som en av respondenterna beskrev. Enhetschefer förklarar att genom att tilldela medarbetarna mer ansvar, genom att göra de mer delaktiga i beslutsprocessen anser de att konflikter minimeras.

Jag skjuter ut makt till våra undersköterskor så att de är del i beslutsprocessen. (Respondent 3)

En annan respondent beskrev strategin på det viset:

Jag känner ett stort ansvar i att hjälpa arbetsgruppen att hitta sina roller. Jag ser att någon är duktig på basal hygien och hålla rutin kring det. Då ger jag den ansvar kring att ha ombudsroll i hygien eller om jag ser att någon annan som är väldigt duktig på att fixa det här med köket, jag men då får den vara huvudansvarig för det. Jag ser att en medarbetare är väldigt duktiga med

anhöriga och då får dom ha mer kontakt med anhöriga, så att det gäller att man ser varandras styrkor och sen så lyfter man dom. (Respondent 6)

Sörensdotter (2008) förklarar att vård- och omsorgspersonal ofta är väl medvetna om att de har låg yrkesstatus i samhället, samtidigt som de är medvetna över att de utför ett viktigt och svårt arbete. Sörensdotter (2008) beskriver att yrket har låg status för att det dels är kvinnodominerat och för att det har en historia om ett yrke där hög utbildning inte krävs utan är en naturlig del av en kvinnors arbetsuppgifter i det vardagliga livet. I dagens läge sitter detta fortfarande kvar. Vård- och omsorgsarbetet är fortfarande kvinnodominerat och ses mer som typiskt hushållsarbete, vilket betraktas som lågavlönat. Media har till viss del kastat ljus på vård- och omsorgsarbetet och belyst vad yrket innebär, men fortfarande har yrket låg status eftersom ”folk” tror att personalen enbart städar och ”torkar bajs”(ibid). Medvetandet om yrkets låga status menar Sörensdotter (2008) blir en del av underordningen där omsorgspersonalen redan är inordnade utifrån sina kategoriserade positioner genom den klass, det genus och den etnicitet de tillhör. Respondenterna beskriver hur de försöker lyfta sina medarbetare genom att skjuta ifrån sig av makten. Vi förknippat ordet makt med en formell och auktoritär makt. Faktum är att makt kan delas, och inte i den meningen att ledaren delar med sig av makten, utan att enhetschefer är i ett beroendeförhållande till både kollegor och medarbetare för en välfungerande verksamhet (Thylefors 2007).

Genom makt och maktutövande influerar och påverkar enhetschefer sina medarbetare, dock är detta inte hela sanningen. Båda parterna är beroende av ett ömsesidigt samarbete för att verksamheten ska gå runt. Precis som respondenterna ovan beskriver påtalar HR-perspektivet att den formella makten har sina begränsningar ifall ett ökat inflytande och ansvar för de anställda inte ges (Bolman & Deal 2019). Däremot menar HR-perspektivet att den formella makten som enhetschefen har, blir ett hinder när de organisatoriska kraven får företräde utan hänsyn till medarbetarnas behov (Bolman & Deal 2019). Utifrån respondenternas beskrivning tolkar vi att det inom ledarskapet finns ett naturligt maktförhållande. Samtidigt beskriver respondenterna behovet av att göra medarbetarna delaktiga i verksamheten, i allt vad gäller ekonomi till praktiska delar. Respondenterna menar att genom att distribuera makten till våra

medarbetare, blir de självständiga. För att bli självständig beskrev en respondent att det handlar om att tillföra kunskap och tydliga ramar för att tydliggöra för personalen inom vilka gränser de får röra sig inom. Vi tolkar att detta kan ses utifrån två olika sätt. Det handlar dels om att medarbetaren ska få utrymme för självständiga beslut och dels handlar det om att tydliggöra de organisatoriska kraven medarbetarna ska arbeta utifrån. Respondenterna påtalar att genom att ”skjuta ifrån sig makt” och göra medarbetare delaktiga i beslut och planering kan konflikter minimeras och förebyggas, vilket de anser är en god konfliktförebyggande strategi. När medarbetare är med och formar beslutsprocessen är de med och delar på ansvaret vare sig utfallet blir positivt eller negativt för verksamheten, anser respondenterna.

5.4 Stödresurser och Kompetensutveckling

Enhetscheferna berättar att de vid konflikter oftast får stöd från HR, som specifikt arbetar som en neutral part med personal och organisationsfrågor. Vidare förklarade de att vid behov av medicinskt stöd till medarbetarna kopplas företagshälsovården in. Vid flerpartssamtal där både HR och arbetsgivare är inkopplade förklarade respondenterna att de fackliga organisationerna bidrar med ett stöd till medarbetarna vid en konflikt. Respondenterna påtalade även att i värsta fall vid en svårlöst konflikt kopplas en advokat inom arbetsrättsfrågor in. Respondenterna uttryckte att när de behöver personligt stöd, för att diskutera och ”prata ut”, så upplevde de ofta att deras chef ”är för långt ifrån”. Respondenterna förklarar att de då vänder sig till sina chefskollegor, men att yrket är ett ensamarbete och att det i stort sett förväntas av en enhetschef att klara sig själv i den rollen.

En större del av enhetscheferna förklarar att de pga yrkets komplexitet upplever att de har behov av mer stöd än vad organisationen erbjuder. I dagens läge förklarar enhetscheferna att organisationen till viss del erbjuder kompetensutveckling i form av korta utbildningar i ledarskap och arbetsmiljö, men inte i lika stor utsträckning vad gäller utbildning i konflikter och konflikthantering.

Jag har inte aktivt blivit erbjuden utbildning men jag tycker att de borde faktiskt ingå vissa typer av utbildningar för att rusta upp oss att hantera konflikter i verksamheten. Men så gör man inte utan det är lite fritt val.
(Respondent 1)

Respondenten menar att man som enhetschef själv får söka utbildningar man anser är relevanta för en. Med kunskap och kompetensutveckling menar Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) att ledaren blir mer självsäker i sitt beslutfattande. Tvivel dämpas, där ökad kunskap skapar trygghet och en högre arbetstillfredsställelse (Ibid). Förutom utbildning inom ledarskap och konflikthantering påpekade respondenterna att de upplever att de har behov av tid för reflektion och handledning på sin arbetsplats. Respondenterna påtalar att i äldreomsorgens verksamheter finns behovet av reflektion och diskussion, då de ibland ställs inför etiska dilemman. En av respondenterna förklarade det på följande sätt:

Vi pratar ganska mycket om att vi önskar handledning, för det är svårt att vara chef för så många i en sån komplex verksamhet som detta är. Handledningen ska vara kontinuerligt för, vi står inför etiska dilemman. Liksom dilemma som man inte riktigt vet hur man ska göra med.
(Respondent 2)

Dessa aspekter påpekas även i Karlssons (2006) avhandling där författaren beskriver att ett gott ledarskap inom äldreomsorgen innebär att prioritera de anställda och erbjuda handledning inom organisationen. Karlsson (2006) tar även upp en annan viktig punkt, att enhetschefer som kollegor emellan kan finnas där för varandra och ge stöd till varandra, likt det respondenterna beskrev. Handledning kan i många fall vara ett sätt att förebygga och hantera konflikter, där den fungerar som någon form av coachning eller medling (Lennéer-Axelson & Thylefors 2013). Genom handledning kan en verksamhet få anställda inom den att bli duktiga problemlösare och konflikthanterare samt få verksamheten att utvecklas (Ibid). Handledning är precis som respondenterna uttrycker ett bra stöd och strategi inom vård- och omsorgssektorn, något som även Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) poängterar. Det är dock viktigt att handlingen ska syfta till

professionell och personligt stöd, samt vara ett tillfälle för reflektion, ökad kunskap och tid för problemlösning samt eventuellt konflikthantering (Ibid). Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) påpekar att handledning kan vara ett bra stöd för chefer som inte har nära chefskollegor inom arbetsplatsen.

6. Diskussion

Syftet med denna uppsats var att få en större förståelse och kunskap kring konflikter och konflikthantering inom äldreomsorgen, där vi valde att precisera oss till särskilda boenden och ordinärt boende samt enhetschefernas upplevelse av konfliktfyllda situationer och hantering av detta. Syftet var även att få en inblick i vilka stödresurser enhetschefer anser kan vara lämpliga för de inom äldreomsorgen. Nedan följer först en redogörelse för våra frågeställningar till studien, utefter det vi kunnat analysera. Därefter följer en reflektion över studien. Slutligen kommer vi presentera förslag på vidare forskning.

6.1 Sammanfattande diskussion

- *Hur upplever enhetschefer konfliktfyllda situationer på sina arbetsplatser?*

Utifrån analysen fann vi att enhetschefer upplevde att konflikter som var mellan dem och medarbetare och medarbetare emellan sågs mer som en naturlig del av äldreomsorgens arbetsplats. Konflikter med anhöriga och chefskollegor upplevde enhetscheferna som mer påfrestande och utmanande. Många av de konfliktfyllda situationerna beskrev enhetscheferna att det berodde på olika faktorer såsom bristande kommunikation där en av komponenterna som påverkade var språkbarriärer. En annan faktor var olika värde- och människosyn, samt organisationskrav som ställdes på både chef och medarbetare. Ytterligare faktorer till konflikter upplevde enhetscheferna berodde på när de privata relationerna tog över det professionella, dvs när vänskapen blev en del av arbetstiden, vilket enhetschefer menade påverkar arbetsmiljön.

- *Vilka strategier upplever enhetschefer att de använder vid konflikthantering på sina arbetsplatser?*

En gemensam nämnare bland enhetschefer var att vara neutral i sitt bemötande vid konflikthantering. Med det menade de att vara inlyssnande till båda parter och undvika att välja sida. I detta ingår att ha kontinuerliga samtal och återkoppla. Enhetscheferna uttryckte även vikten av att prioritera konflikter, då de menar att de inte har möjlighet att hantera alla utan väljer de som påverkar arbetsmiljön och arbetsplatsen som mest. Ett annat sätt att hantera konflikter eller förebygga

konflikter menar enhetschefer handlar om att göra medarbetarna mer delaktiga i verksamhetsbesluten.

- *Vilka stödresurser anser enhetscheferna inom äldreomsorgen att de har behov av vid konflikthantering?*

Majoriteten av enhetscheferna påtalade handledning som den mest önskvärda stödresursen. De menar att i verksamheter som bedriver vård och omsorg finns ett behov av handledning i form av reflektion och diskussion över bland annat etiska dilemman de möter. Men även handledning i ledarskap och konflikthantering. Enhetscheferna upplever att de borde finnas ett mycket större utbud för kompetensutveckling inom äldreomsorgens verksamheter.

6.2 Reflekterande diskussion

Generellt har studien inte belyst några nya upptäckter, snarare en ökad och fördjupad förståelse kring konflikter och enhetschefer inom äldreomsorgen. Studien bekräftar även större delen av den tidigare forskning vi redovisat kring konflikter, ledarskap och vård och omsorg. Enhetschefer inom äldreomsorgen uttryckte att ledarrollen är en ensam roll att ta sig an, som man förväntas klara av själv. Det förvånar oss därför inte att handledning var ett stöd som efterfrågades. Inom de flesta yrken inom socialt arbete är handledning och reflektionstid något som kan komma till nytta (Lennéer-Axelson & Thylefors 2013). Vi behöver diskutera och reflektera över svåra dilemman som kan uppstå inom det sociala arbetet för att lättare kunna bemöta och hantera dessa (Ibid).

Kompetensutveckling inom ledarskap samt hantering av olika konfliktfyllda situationer som kan uppstå inom sådana arbetsgrupper med kulturell mångfald bland personalen anser Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) är ytterst viktigt. Både för enhetscheferna men även för deras främsta resurstillgång som är personalen (Ibid). Kontinuerlig kompetensutveckling för både enhetschefer och personal är något som äldreomsorgens verksamheter kan komma långt med (Thörnqvist 2004). Men även kompetensutveckling som är individuellt anpassad kan vara mer passande för dessa verksamheter tex fördjupning av kunskapen man redan har (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018). En av respondenterna diskuterade att behovet för kompetensutveckling kan skilja sig åt mellan de anställda, det ena

chefen eller personal behöver, behöver nödvändigtvis inte den andra. En av respondenterna uttryckte hur diskussionen om att någon personal behöver kompetensutveckling kan ses som förolämpande. Vi arbetar med människor där nya kunskaper och perspektiv kontinuerligt uppkommer, därför behöver även våra kunskaper och perspektiv kontinuerligt uppdateras (Göteborgs stad 2020).

Vi har under studiens gång lyft äldreomsorgens utmaningar både i studien men även i diskussioner tillsammans. Det går inte att undgå äldreomsorgens ekonomiska utmaningar och förutsättningar (Jönson & Harnett 2015). Det var något som smög sig in då och då under intervjuerna med enhetscheferna. Vi förstod att personal är den största kostnaden för äldreomsorgens verksamheter och att personal med rätt kompetens inte alltid är lätt att få tag på. Personalen är samtidigt enhetschefernas största resurs. Vi har i studien lyft att medarbetaren inom äldreomsorgen har lägre status och det kommer nog ta tid innan detta ändras (Sörensdotter 2008). Men en bra början tror vi är kompetensutveckling för anställda (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018), men även såsom en del enhetschefer beskrev att göra medarbetarna mer delaktiga i beslutsprocesserna som tas i verksamheten. Vår reflekterande diskussion lyfter aspekter och detaljer som rör äldreomsorgens verksamheter. Ska vi tänka ur ett större sammanhang kan vård- och omsorgspersonalens status ändras redan vid politiska beslut, där vård- och omsorgsverksamheterna prioriterats mer ekonomiskt än vad de gör idag (Jönson & Harnett 2015). Sörensdotter (2008) påtalar att statuskillnaderna i relation till andra yrkeskategorier kan jämnas ut genom att förtydliga arbetsuppgifter och arbetsbördan för de anställda inom äldreomsorgen. Författaren menar att en uppdaterade bild och förståelse för personal inom äldreomsorgen behöver göras, då många idag fortfarande tror att arbetet enbart innebär ”torka bajs” (Sörensdotter 2008). Detta förtydligande om de egentliga arbetsuppgifter som vårdpersonal innehar kan leda till att statuskillnaderna jämnas ut (Ibid). Vissa konflikter som är pga rollkonflikt kan då undvikas när arbetsuppgifter förtydligas och därmed rollerna inom äldreomsorgens verksamheter (Lennéer-Axelson & Thylefors 2018).

6.3 Förslag på vidare forskning

Förslagsvis skulle man kunna göra en studie om hur konflikter och konflikthantering upplevs ur både ett medarbetarperspektiv och ett chefsperspektiv. Jämförelsen skulle kunna ge bredare förståelse av konflikter och konflikthantering inom äldreomsorgen. För att ytterligare få fördjupad förståelse för vilka förutsättningar chefer och medarbetare har för konflikthantering, samt hur mycket tid som läggs på att hantera konflikter, behövs en längre studie, kanske med observationer på hur chefer hanterar konflikter. Detta för att studera vilka stödfunktioner och resurser som kan komma att vara mest lämpade.

Referenslista

Andersen, S, E & Schwencke, E. (2011). *Projektarbete-en vägledning för studenter*.

Författarna och Studentlitteratur AB: Lund

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Arbetsmiljöverket. (2012). *Kunskapsöversikt: den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/den-goda-arbetsmiljon-och-dess-indikatorer-kunskapssammanstallningar-rap-2012-7.pdf> [2021-03-10]

Arbetsmiljöverket. (2020-03-02). *Projektrapport Äldreomsorgen 2017-2019. Riskfylld arbetsmiljö - utmaningar för framtidens äldreomsorg*. PROJEKTRAPPORT

2018/007023

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/2018-007023-projektrapport-aldreomsorgen-2017-2019.pdf> [2021-03-10]

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 6. [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Cook, V, & Johnston, L. (2008). Where does conflict management fit in the system's leadership puzzle?. *AASA Journal Of Scholarship & Practice*, 4(4), 11-17.

https://www.aasa.org/uploadedFiles/Publications/Journals/AASA_Journal_of_Scholarship_and_Practice/Winter08FINAL.pdf [2021-03-10]

Corin, L & Björk, L (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. Stockholm: SNS Förlag.

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.

David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

- Dellve, L., Andreasson, J. & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6): 866–877.
<https://socialmedicinsk.tidskrift.se/index.php/smt/article/view/1075/873> [2021-03-08]
- Dellve, L. & Wolmesjö, M. (2016). Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar. *Vetenskap för profession*, nr-35:2016 [https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/SOFIA/HOS1697-550018648-18769/SURROGATE/Dellve%20och%20Wolmesj%c3%b6%20\(red\)%2c%202016%2c%20%20Ledarskap%20i%20%2c%204ldreomsorgen.%20Att%20leda%20integrerat%20v%c3%a4rdeskapande%2c%20H%c3%b6gskolan%20Bor%c3%a5s.pdf](https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/SOFIA/HOS1697-550018648-18769/SURROGATE/Dellve%20och%20Wolmesj%c3%b6%20(red)%2c%202016%2c%20%20Ledarskap%20i%20%2c%204ldreomsorgen.%20Att%20leda%20integrerat%20v%c3%a4rdeskapande%2c%20H%c3%b6gskolan%20Bor%c3%a5s.pdf) [2021-03-08]
- Ekeland, T.J. (2006). *Konflikt och konfliktförståelse: för vården och den sociala sektorn*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Ekstam, K. (2000). *Handbok i konflikt hantering*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work* (7: e-upplagan). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International.
- Göteborgs stad (2020) *Äldreomsorgens plan för kompetensförsörjning 2020*. (Hämtad 2021-04-15)
https://goteborg.se/wps/wcm/connect/3f5da6f6-c373-4341-b4b3-402b24ad6f87/Kompetensplan+%C3%84O+2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-3f5da6f6-c373-4341-b4b3-402b24ad6f87-ntz43bX
- Johansson, S. (2015) Organisationsteoretiska perspektiv på människobehandlande organisationer I: Johansson, S., Dellgren, P. och Höjer, S. (2015) *Människobehandlade organisationer. Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Jacobsen, I. D. (2012). *Förståelse, Beskrivning Och Förklaring : Introduktion Till Samhällsvetenskaplig Metod För Hälsovård Och Socialt Arbete*. Lund: Studentlitteratur.

- Jordan, T. (2013). *Konfliktkunskapens ABC (version 2)*. Göteborg: *Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap*, Göteborgs universitet.
<https://www.gu.se/sites/default/files/2020-09/Konfliktkunskapens%20ABC.pdf> [2021-03-12]
- Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet: förstå, hantera, förebygg*. (1. uppl.) Malmö: Gleerups Utbildning.
- Jönson, H. & Harnett, T. (2015) *Socialt arbete med äldre*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Karlsson, I. (2006). *Att Leda I Kommunal äldreomsorg: Om Arbetsledares Handlingsutrymme, Handlingsfrihet Och Skilda Lojaliteter: Exemplet Halland* (Doktorsavhandling). Växjö, Sverige: Växjö Universitet, Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete. <http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A205025&dswid=9169> [2021-03-18]
- Kolb, J. (2013). Conflict management principles for groups and teams. *Industrial and Commercial Training*, 45(2), 79-86. doi:10.1108/00197851311309516
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84874806046&origin=inward&txGid=a4f18b4897b07a23967629fd7d480607> [2021-04-01]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2018). *Arbetsgruppens psykologi: om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. 5., omarb. utg. Stockholm: Natur och kultur.
- Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2013). *Konflikter: uppkomst, dynamik och hantering*. (2. uppl.) Stockholm: Natur & kultur.
- Ljungström, K. & Sagerberg, T. (2004). *Konflikter på jobbet?: om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras*. (2. uppl.) Uppsala: Konsultförlag/Uppsala Publ.House.

Lundgren, D. (2015). *Ledarskap och psykosocial arbetsmiljö i kommunal äldreomsorg: skillnader och likheter mellan särskilt boende och hemtjänst*. Jönköping: Högskolan i Jönköping. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:859406/FULLTEXT01.pdf> [2021-03-15]

Lundin, K. & Sandström, B. (2010). *Ledarskap inom vård och omsorg*. Studentlitteratur: Lund.

Lundin, T. & Jordan, T. (2001). *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen*. (Arbetsrapport 2001:1). Göteborg: Centrum för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. <http://www.perspectus.se/tj/publikationer/attvarseblikonflikter.pdf> [2021-03-14]

Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

(MVO) Rapport 2021:3. *Läget för ledarna. Förutsättningar för ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg*. Myndigheten för vård- och omsorgsanalys. Stockholm den 27 januari 2021. <https://www.vardanalys.se/wp-content/uploads/2021/02/Rapport-2021-3-Läget-för-ledarna.pdf> [2021-03-28]

Ohlsson, Inge (1995). *Konflikthantering*. Stockholm: Kommentus.

Patel, R & Davidsson, B. (2011). *Forsknings metodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015): *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rosengren, K. (2014). *Vårdledarskap. Att utveckla och förbättra framtidens vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.

Saeed, Tahir, Almas, Shazia, & Niazi, Ghulam (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. doi: 10.1108/IJCMA-12-2012-0091. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCMA-12-2012->

[0091/full/pdf?casa_token=u34ACDnKrMsAAAAA:wNxUc1vWGDb1Mws5LauYEJsTr yifG2m3rUhx4x3TZXR6XzOekAyHCAQPjU6PIXWnUfTxQzFIK32u0QVpcpmTxGZBI jRI0K6KITDcMoXflbdLpO2XTXI](https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2003-131-23_200313123.pdf) [2021-03-12]

Socialstyrelsen, (2003) *Hur många direktanställda kan en chef ha?- om kontrollspann i vård och omsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen.

https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2003-131-23_200313123.pdf [2021-03-16]

Socialstyrelsen, (2006). *Påverkar chefens personalansvar kvalitén i vården och omsorgen?* Stockholm: Socialstyrelsen.

https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2006-123-14_200612314.pdf [2021-03-16]

(Socialstyrelsen statistik, 2021). <https://www.socialstyrelsen.se/statistik-och-data/statistik/statistikammen/socialtjanstinsatser-till-aldre/> [2021-03-16]

SOU 2020:80. *Äldreomsorgen under pandemin: Delbetänkande av Coronakommissionen*. Socialdepartementet.

https://www.regeringen.se/4af379/contentassets/a8e708fff5e84279bf11adbd0f78fcc1/sou_2020_80_aldreomsorgen-under-pandemin.pdf [2021-04-02]

Szklarski, A. (2014). Konfliktanternens etik och pragmatik. I Eva Johansson & Robert Thornberg (Red.) *Värdepedagogik*. Malmö: Liber, ss. 215-229.

Sörensdotter, R. (2008). *Omsorgsarbete i omvandling. Genus, klass, etnicitet inom hemtjänsten*. Stockholm: Makadam.

Theelin, A. & Wolmesjö, M. (2014) *Tid att leda: En kunskapsöversikt om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet*. Stockholm: Vision.

<http://mb.cision.com/Public/1167/9686008/bdea288a6137305b.pdf> [2021-03-08]

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

Thylefors, I. (2016). *Chef och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur och kultur.

Törnquist, A. (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara: En studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Stockholm: Lärarhögskolan, Stockholms universitet. http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:191600/FULLTEXT01.pdf?fbclid=IwAR1ryDAue7LFWpNlb-RyL-0P5mjJeC3_RNj4MMXHv3UtaCyTpVLOOt4mfrQ [2021-03-20]

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet. <https://portal.research.lu.se/portal/files/4883553/26532.pdf> [2021-03-20]

Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej enhetschefer!

Medverkan i studie om ledarskap och konflikthantering inom äldreomsorgen

Ellie Azimi och Abir Alawieh heter vi och läser socionomprogrammets sjätte termin på Göteborgs Universitet. Vi skriver just nu vår c-uppsats, där vi vill undersöka och analysera hur enhetschefer inom äldreomsorgen resonerar och agerar kring konflikter, samt vilka stödresurser som finns att tillgå.

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

KONFIDENTIALITETSKRAVET- Deltagandet är frivilligt och anonymt. Alla uppgifter kommer att avidentifieras för att skydda dig som deltagare. Vi omfattas även av tystnadsplikt.

SAMTYCKESKRAVET- Du som deltagare bestämmer själv om hur mycket du vill medverka. Du har rätt att avbryta ditt deltagande när som helst och du väljer själv de frågor du vill svara på under intervjun.

INFORMATIONSKRAVET - Du som deltagare i studien har rätt till att ta del av studiens syfte samt all information som kan påverka din medverkan till undersökningen. Du får självklart ta del av det färdiga resultatet som vid önskemål skickas ut till dig.

NYTTJANDEKRAVET - Den informationen och det material vi samlar in genom intervjuerna kommer endast att användas i forskningssyfte. Vidare kommer alla inspelade intervjuer samt transkriberingen av dessa att raderas efter att studien är avslutad.

Vi avser att börja med intervjuerna vecka 10 och framåt, som vi räknar tar ca 1 timme. Med hänsyn till rådande pandemi kommer intervjuerna ske genom digitala verktyg eller telefon där vi skickar ut en länk till deltagaren. Om du vill delta i undersökningen, meddela oss via mejl eller telefon. Återkom gärna med tid för intervju som passar dig. Annars kontaktar vi dig som vill delta i undersökningen och bokar in en tid tillsammans.

[Återkoppla till oss om du vill delta, senast den 17 mars, 2021.](#)

Med vänliga hälsningar

Ellie Azimi

Mejl: xxxxxxxx@student.gu.se

Telefon: xxxx xxx xxx

Abir Alawieh

Mejl: xxxxxxxx@student.gu.se

Telefon: xxxx xxx xxx

Bilaga 2: Intervjuguide

Intervjuguide:

Med den här intervjun är vi intresserade av att höra hur du ser på din roll i konflikthantering på arbetsplatsen där du är enhetschef.

I denna intervjun är du anonym och du har rätt att avbryta eller inte svara på en fråga som ställs.

Börja intervjun med:

1. Går det bra att vi spelar in intervjun?

Inspelningen kommer transkriberas och sen analyseras i forskningssyfte, efter avklarad uppsats kommer inspelningen raderas.

2. Vad har du för utbildning?

3. Vad har du tidigare arbetat med innan du blev enhetschef?

4. Antal verksamma år som enhetschef?

5. Hur många medarbetare är du chef för?

6. Kan du berätta om vad för typ av ledarskap ni har i den verksamhet du är chef för? (**Vid förtydning:** Är det delat ledarskap/ enskilt ledarskap? Hur tycker du det fungerar?)

7. Vad innebär konflikt och konflikthantering för dig? (**Följdfråga:** Vilka bidragande faktorer anser du orsakar konflikter? Är det saker som försvårar konstruktiva lösningar vid konflikthantering?)

8. Hur har din roll i konflikthantering som enhetschef varit?

(Följdfråga:Upplever du att du som chef är ansvarig att lösa alla konflikter?)

9. Finns det andra typer konflikter som du har erfarit (beroende på svara ovan)...(eller)Vilken typ av konflikter har du erfarit?

(Följdfråga:Hur upptäcktes de och vad hände sedan? Blev konflikten löst? Hur länge pågick konflikten?Vilka åtgärder vidtogs? Vem var drivande?)

10. Utgår du från någon metod/ tidigare utbildning för att minimera konflikter eller hantera konflikter?

11. Har ditt agerande påverkat dig eller de involverade och på vilket sätt tror du?

12. Kan du berätta vart du som enhetschef kan vända dig för att få hjälp vid konflikter? **(Följdfråga:** hur ser tillvägagångssättet ut? Hjälper stödet dig i ditt arbete? (Eller om svaret missas)Har du haft stöd inom organisationen?)

13. Skulle du velat ha det annorlunda?

14. Har du erbjudits utbildning om konflikthantering inom organisationen?

(Följdfråga: upplever du att utbildningen/arna kan användas i praktiken?)

15. Hur har du i din roll behövt involvera andra parter i konflikthanteringen eller informerat andra? **(Följdfråga:** På vilket sätt gick det till?)

16. Vad anser du att man behöver för att klara av att hantera konflikter som enhetschef?

17. Vad anser du är det svåraste i din roll i konflikthantering? **(Följdfråga:**Vad anser du är det viktigaste aspekterna i konflikthanteringen?)