



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Sydneys humanister och Göteborgs medlare

- *En kvalitativ studie om enhetschefers uppfattning av
konflikter i samband med lönesättning*

Institutionen för socialt arbete
Socionomprogrammet

C-uppsats

Sara Andersson

Maria Halvarsson

Handledare: Andreas Liljegren

HT 2008

Abstract

Titel: Sydneys humanister och Göteborgs medlare

- En kvalitativ studie om enhetschefers uppfattning av konflikter i samband med lönesättning

Nivå: C-uppsats, Socionomprogrammet, Institutionen för socialt arbete

Författare: Sara Andersson och Maria Halvarsson

Handledare: Andreas Liljegren

Nyckelord: konflikt, konflikthantering, kommunikation, enhetschef, ledarstil, konfliktstil, Göteborg, Sydney.

Denna uppsats behandlar enhetschefers uppfattning av konflikter i samband med lönesättning. Studien har tre syften i form av att beskriva enhetschefers uppfattning, relatera uppfattningen till olika ledarstilar, om möjligt utveckla dessa ledarstilar samt att jämföra Göteborgs och Sydneys enhetschefers uppfattning av konflikter i samband med lönesättning. Specifika frågeställningar i form av hur enhetschefer för äldreboende uppfattar konflikter i samband med lönesättning samt vilka likheter och skillnader som finns gällande hur enhetschefer för äldreboende i Göteborg respektive Sydney uppfattar konflikter i samband med lönesättning har studerats på plats i både Göteborg och Sydney. Kvalitativa intervjuer har skett med fyra enhetschefer i respektive stad med en semistrukturerad intervjuguide som har kompletterats med litteraturstudier.

Studiens teoretiska referensramar utgörs av en triangulering i form av Blake och Moutons ledarstilsteori och konfliktteori. Ledarstilsteorin upplevs av oss författare som normativ, därför presenterar uppsatsen en utveckling av teorin. Utvecklingen innebär bland annat förslag i form av en numerisk kategorisering av ledarstilar men även en kategorisering med svagt positivt laddade begrepp i form av beskyddaren, den målmedvetne, humanisten, medlaren och kombineraren.

Uppsatsens resultat och analys presenteras under olika teman med rubrikerna ledarstilar, konfliktstilar, kommunikation som ett redskap vid konflikter samt hur enhetscheferna önskar hantera konflikter. Enhetschefernas uppfattning av konflikter har relaterats till Blake och Moutons ledarstilsteori och konfliktteori, men även till tidigare forskning.

Ett av studiens resultat är att enhetschefernas uppfattning av konflikter i samband med lönesättning är övervägande negativ, men ibland även positiv då konflikter ses som en möjlighet till förbättring. Flertalet informanter önskar en verksamhet utan konflikter, men har strategier för hur konflikter kan hanteras. Enhetscheferna använder kommunikation som ett hjälpmedel vid konflikter på olika sätt och samtliga informanter har en önskan om att hantera konflikter på ett annorlunda sätt än vad de gör i dagsläget.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Andreas Liljegren för relevant och tydlig handledning. Andreas Liljegren har visat ett stort engagemang under hela uppsatsarbetet och givit både ris och ros.

Ett stort tack riktas till alla informanter i studien som har tagit sig tid till att delta i studien.

Sist men inte minst vill vi tacka Adlerbertska premiestiftelsen för att uppsatsarbetet under två veckors tid kunde ske i Sydney, Australien.

Göteborg 2008-12-08

Sara Andersson och Maria Halvarsson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund, ämnesval och förförståelse	1
1.2 Syfte, frågeställningar och avgränsningar	2
1.3 Begreppsförklaringar	4
1.4 Disposition	6
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Val av teorier	6
2.2 Ledarstilsteori	7
2.3 Konfliktteori	10
3. Tidigare forskning	12
3.1 Ytterligare ledarstilsteorier	12
3.2 Ytterligare konfliktteorier	13
3.3 Forskning om lönefrågor	13
3.4 Forskning om arbetsfrågor	14
3.5 Forskning om faktorer för att lyckas som chef	15
3.6 Chefers handlingsutrymme vid lönesamtal	15
3.7 Enhetschefens förutsättningar i arbetet	16
4. Metod och genomförande	17
4.1 Urval	17
4.2 Val av metod	17
4.3 Datainsamling	18
4.4 Utskrift av intervjuer	21
4.5 Analys	21
4.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	22
4.7 Etiska frågor	23
5. Resultat och analys	25
5.1 Ledarstilar	25
5.1.1 Resultat	26
5.1.2 Analys	28
5.1.3 Jämförelse mellan Göteborg och Sydney	32
5.2 Konfliktstilar	33
5.2.1 Resultat	33
5.2.2 Analys	36
5.2.3 Jämförelse mellan Göteborg och Sydney	40
5.3 Kommunikation som ett redskap vid konflikter	41
5.3.1 Resultat	41
5.3.2 Analys	44
5.3.3 Jämförelse mellan Göteborg och Sydney	48
5.4 Hur enhetscheferna önskar hantera konflikter	50
5.4.1 Resultat	50
5.4.2 Analys	53
5.4.3 Jämförelse mellan Göteborg och Sydney	58
6. Avslutande diskussion	59
6.1 Diskussion	59
6.2 Förslag till vidare forskning	63

7. Referenser	64
8. Bilagor	67
8.1 Intervjuguide på svenska.....	67
8.2 Intervjuguide på engelska.....	69
8.3 Kontaktbrev på svenska	71
8.4 Kontaktbrev på engelska	72

1. Inledning

1.1 Bakgrund, ämnesval och förförståelse

En vanlig uppfattning är att många är missnöjda med sin lön och känner sig besvärade vid lönesamtal med sin chef. Det är vanligt att konflikter i samband med lönesättning ses ur personalens perspektiv i exempelvis media, samtal med arbetskolligor och vänner, men även i forskningssammanhang. Sällan diskuteras hur lönesättning uppfattas av chefer och hur chefer ser på konflikter som kan uppstå i samband med lönesättning. Denna uppsats behandlar den omtalade lönesättningen med fokus på konflikter, men inte ur det vanligt förekommande personalperspektivet utan ur chefers synvinkel.

Efter vikariat som enhetschefer väcktes intresset för lönesättningsprocessen och väl tillbaka på universitetet efter sommaren studerades konflikter och konflikthantering under en fördjupningskurs. I kombination med erfarenheten från äldreomsorgen som vi författare både har som enhetschefer och vårdbiträden var ämnesvalet enkelt. Uppsatsen handlar nämligen om hur enhetschefer för äldreboenden uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Enhetschefer för äldreboende valdes dels eftersom våra förkunskaper inom området är goda, men även för att som nyexaminerad socionom är enhetschef en möjlig första befattning som man kan ta sig an. Ytterligare en anledning till detta val är att enhetschefer för äldreboende ofta har många anställda, vilket är en intressant aspekt med tanke på att dessa chefer då lönesätter ett stort antal personal och därför kan flera möjliga konfliktsituationer uppstå. Vi tycker att det är fördelaktigt att vi är väl insatta i vardagsarbetet på äldreboenden och har ett genuint intresse för ledarskap, vilket gör att vi gärna vill lära oss mer om ämnet. Våra kunskaper om facktermer, roller på arbetsplatser gällande till exempel arbetsfördelning samt organisationsuppbyggnad inom äldreomsorgen är fler fördelar med att känna till ett område väl. En eventuell nackdel med våra förkunskaper inom äldreomsorgen är att det finns en risk för användning av termer och begrepp som ingår i dessa organisationer som vi tar för givet att alla är bekanta med och därför inte förklarar dem. Gällande konflikter i samband med lönesättning är våra erfarenheter något begränsade ur ett chefsperspektiv, men vi har själva blivit lönesatta och även blivit missnöjda med lönen.

Denna uppsats behandlar enbart enhetschefer i den offentliga sektorn. Offentligt ledarskap sker inom kommun, landsting och stat och består av varierande områden där äldreomsorg är ett exempel (Holmberg, 2003). Ett viktigt uppdrag som enhetschefer har är att verkställa politiska beslut (Dunér & Nordström, 2005). Benämningar på samma tjänst varierar mellan kommuner, men enhetschef verkar vara den vanligaste benämningen. Enhetschefen ansvarar för hela verksamheten inklusive personal där yrkesgrupperna är undersköterskor, vårdbiträden, vårdare och liknande (Socialstyrelsen, 2005). Enligt medianmättet är enhetschefer för äldreboende ansvariga för 32 personal, men det är inte ovanligt att personalgruppen överstiger 40 anställda (Socialstyrelsen, 2007). Som kan utläsas ansvarar enhetschefen för en stor personalgrupp med en mängd olika personalkategorier, men enhetschefer har även ansvar för verksamheten som helhet vilket kan medföra en hög arbetsbelastning för enhetschefen. Informanterna i studien är enhetschefer för äldreboende där den korrekta benämningen är särskilt boende, som exempelvis används i biståndsutredningar (Edebalk, 2002). En studie av Socialstyrelsen visar att 33 % av de

tillfrågade enhetscheferna använder begreppet äldreboende även i formella sammanhang (Socialstyrelsen, 2001). På äldreboenden bor personer över 65 år med ett beviljat bistånd för särskilt boende (Socialtjänstlagen 4 kap. 1 §), det är nämligen så att en biståndsprövning med beslut från kommunen krävs för att få flytta till ett särskilt boende (<http://www.regeringen.se/sb/d/8088>).

Konflikter i samband med lönesättning är en laddad situation. Lönen påverkar människors vardag och livssituation, vilket kan medföra att lönesättningen som till exempel inkluderar lönesamtal upplevs som en laddad situation. Konflikter kan upplevas som en laddad situation då starka känslor ofta uppstår vid konflikter. Johansson (2002) anser att människor lägger mycket tid på arbete och menar att framgång har blivit ett viktigt begrepp för nutidens människor. Framgång är enligt oss författare många gånger relaterad till lön, allmänt vedertaget är att ju högre lön man har desto mer framgångsrik är man. Denna jakt på framgång kan påverka lönesättningsprocessen och öka konflikter i samband med detta eftersom så många ständigt strävar efter en högre lön, vilket medför att konflikter i samband med lönesättning blir en laddad situation.

En översikt av utannonserade tjänster visar att omvärldskunskap ofta är en efterfrågad kvalifikation (Ams, 2008), vilket tyder på att det är något som saknas i många organisationer och ett problem som hanteras genom nya medarbetare med denna kunskap. Ibland kan det vara tillräckligt att besöka grannkommunen för att få kunskap om andra verksamheters arbetssätt och intentioner, men vi har valt att söka oss till andra sidan jorden till Sydney i Australien. Liknande intervjuer har utförts i både Göteborg och Sydney för att undersöka vilka likheter och skillnader som finns gällande hur enhetschefer uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Valen föll på Göteborg och Sydney av flera olika skäl, bland annat för att Sverige och Australien är industriländer med en hög levnadsstandard och genom informationssökning på Internet framkom att Australien och Sverige har liknande tankar gällande allmänna mål och visioner för äldreomsorgen (<http://www.agedcareaustralia.gov.au>). Vi eftersökte två städer som liknar varandra i många hänseenden för att istället söka efter skillnader på ett djupare plan. Ett av uppsatsens syfte är nämligen att undersöka vilka likheter och skillnader som finns mellan enhetscheferna i Göteborg och Sydney gällande uppfattningen av konflikter i samband med lönesättning.

Denna uppsats behandlar hur enhetschefer för äldreboenden uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Uppsatsen kan dock vara relevant för fler områden i socialt arbete eftersom lönesättning och konflikter är två vanliga situationer i många organisationer. Uppsatsen ger kunskap om konflikter i samband med lönesättning, vilket många kan ta lärdom av.

1.2 Syfte, frågeställningar och avgränsningar

Uppsatsen har för avsikt att beskriva hur de intervjuade enhetscheferna för de äldreboenden som vi har besökt uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Genom kvalitativa intervjuer med enhetschefer för äldreboenden tillsammans med relevant litteratur för studien undersöks om de intervjuade chefernas sätt att uppfatta konflikter kan relateras till olika ledarstilar. En intention i denna uppsats är att utveckla de befintliga ledarstilarna. Konflikter är ett nyckelord i uppsatsen och enhetschefernas uppfattning av konflikter kopplas i uppsatsen till konfliktteorier som kan

bidra till möjliga förklaringar av enhetschefernas olika konfliktstilar.

I uppsatsen genomförs en jämförelse mellan de intervjuade enhetscheferna i Göteborg respektive Sydney. Författarna till uppsatsen har under två veckors tid vistats i Sydney för att besöka olika äldreboenden och intervjuar enhetscheferna för dessa. Likheter och skillnader mellan enhetschefernas uppfattning av konflikter i samband med lönesättning har alltså studerats på plats i både Göteborg och Sydney. Vi finner detta arbetssätt fördelaktigt eftersom alla sinnen får arbeta under direkta möten, men även för att mer spontana frågor och följdfrågor underlättas vid direkta möten, vilket i sin tur öppnar för en djupare analys.

Uppsatsen innehåller möjliga förklaringar och syftar till att öka läsarnas förståelse för hur enhetscheferna i studien uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Uppsatsen fokuserar på hur de intervjuade enhetscheferna uppfattar konflikter i samband med lönesättning och hur enhetscheferna uppfattar sig själva vid konflikter i samband med lönesättning, men även hur de intervjuade enhetscheferna önskar att hantera konflikter i samband med lönesättning. Uppsatsen syftar alltså inte till att beskriva hur enhetscheferna hanterar dessa konflikter i praktiken eftersom författarna inte följt enhetschefernas vardagliga arbete. Uppsatsen innehåller en analytisk generaliserbarhet, vilket innebär att uppmuntra fler till reflektion genom att ta del av studiens resonemang (Liljegren, 2008).

För att vara säkra på att uppsatsen undersöker det som är avsett att undersökas, med andra ord att validiteten säkerställs (Esaiasson m.fl., 2004), har tre specifika syften och två specifika frågeställningar formulerats som behandlar ämnet ur olika ingångsvinklar. Det finns ett flertal olika kategorier av syften, till exempel förklarande, diagnostiserande, problemlösande och interventionsorienterade. Under uppsatsarbetet är det viktigt att veta vilken kunskap som eftersöks, för att sedan kunna avgöra vilka syften som bör användas för att ta reda på denna kunskap (Andersen, 1998). De syften som vi har valt att använda i denna uppsats är av varierande art i form av ett *deskriptivt*, ett *explorativt* och ett *jämförande* syfte. Ett deskriptivt syfte innebär att något skall beskrivas, i detta fall ett fenomen i form av hur enhetschefer uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Det explorativa syftet används för att utforska nya, okända områden (Andersen, 1998). Vi har inte kommit i kontakt med någon liknande forskning och om möjligt önskar vi utveckla de befintliga ledarstilarna, vilket medför att vi ser syftet som explorativt. Vi har formulerat ett jämförande syfte eftersom vi har haft för avsikt att utföra en jämförelse mellan Göteborg och Sydney.

Ett deskriptivt syfte i form av:

Att beskriva hur enhetschefer för äldreboende uppfattar konflikter i samband med lönesättning.

Ett explorativt syfte i form av:

Att studera om hur enhetschefer för äldreboende uppfattar konflikter i samband med lönesättning kan relateras till olika ledarstilar och att om möjligt utveckla dessa befintliga ledarstilar.

Ett jämförande syfte i form av:

Att jämföra om det finns några likheter och skillnader mellan hur enhetschefer för äldreboende

uppfattar konflikter i samband med lönesättning i Göteborg respektive Sydney.

Mer specifikt behandlar uppsatsen två frågeställningar:

1. Hur uppfattar enhetschefer för äldreboende konflikter i samband med lönesättning?
2. Vilka likheter och skillnader finns gällande hur enhetschefer för äldreboende i Göteborg respektive Sydney uppfattar konflikter i samband med lönesättning?

Flera avgränsningar har skett genom att det endast är konflikter mellan enhetschefer och personal som studerats. Konflikter mellan enhetschefer och ledning, enhetschefers inre konflikter samt konflikter som kan uppstå i arbetsgruppen i samband med lönesättning har valts bort. Denna avgränsning var nödvändig för att anpassa området till studiens upplägg gällande till exempel tid och för att få möjlighet att studera ett ämne på djupet. En risk med att studera för stora områden är att man till slut inte studerar det som man avser att studera (Esaiasson et al, 2004). En avgränsning gällande vilka chefer som studerats har skett till fyra enhetschefer för äldreboenden i respektive stad. Vi anser dock att de bortvalda ämnena är intressanta för vidare studier.

Enhetschefer kan antas ha en klämd position då de har ett chefsled ovan sig som kommer med direktiv och styrdokument som enhetscheferna sedan har i uppgift att praktiskt utföra i verksamheterna. En trolig situation är att personalen som enhetscheferna ansvarar för har önskemål och krav som inte stämmer överens med ledningens, vilket kan resultera i en kollision mellan olika intressen. Människor med olika intressen och krav är ju faktiskt de som utgör organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De olika konfliktsituationer som enhetschefer behöver ta itu med kan innebära att arbetet kan upplevas som slitsamt (Ekeland, 2006). Studier av enhetschefers inre konflikter blir en mer psykologisk studie med fokus på intrapsykiska faktorer (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Denna form av studier med fokus på enhetschefens situation och känslor är relativt ovanliga, men denna uppsats har delvis även denna ambition då personalens intressen inte behandlas utan istället enhetschefens. Konflikter i arbetsgrupper är intressant att undersöka eftersom hur en grupp mår kan påverka verksamhetsresultaten (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Det är rimligt att anta att konflikter i arbetsgruppen kan bero på avundsjuka relaterat till lön. De genomförda intervjuerna i denna studie bekräftar detta antagande i form av att flera respondenter uppgett avundsjuka som en anledning till varför konflikter i samband med lönesättning uppstår.

1.3 Begreppsförklaringar

Lilja (2005) menar att en motivering till valda begrepp bör återfinnas. Begreppsförklaringarna nedan är viktiga eftersom begreppen diskuteras vid upprepade tillfällen i uppsatsen och är centrala för uppsatsen som helhet. Uppsatsen studerar nämligen *konflikter* i samband med lönesättning, *konflikthantering* beskrivs i teorin om olika konfliktstilar, *ledarstil* är ett centralt begrepp då ledarstilsteorin ingår i uppsatsens teoretiska referensram. Avslutningsvis redogörs det för begreppet *kommunikation* då det ingår som ett tema i uppsatsens intervjuguide samt är en komponent i studiens valda teorier. Begreppen är typiska för socialt arbete, men vi tar inte för

givet att samtliga läsare är bekanta med alla begrepp. Förhoppningen är att begreppsförklaringarna skall öka läsarnas möjligheter att följa med i uppsatsen.

Konflikt: Antalet definitioner av begreppet konflikt är otaliga, men en enkel definition är svårigheter med att förena olika intressen. En konflikt kan även beskrivas som en krock mellan behov, värderingar, handlingar eller inriktningar. En vanlig missuppfattning är att konflikt är motsatsen till samarbete, men konflikter kan vara både konstruktiva och destruktiva (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005).

Konflikthantering: Hur konflikter bör hanteras är ett ofta efterfrågat ämne från både chefer och personal. På många arbetsplatser är man inte överens om hur konflikter bäst bör hanteras. Många organisationer ser ett behov av att öka kunskaperna kring konflikthantering. Konfliktstrategier, förhandlingsstilar och konflikthantering används synonymt. De vanligaste sätten att hantera konflikter är anpassande, kompromissande, undvikande, tävlande och samarbetande (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Lennéer Axelson och Thylefors (1996) menar att: *”Vårt förhållande till konflikter är dubbelbottnat. Vi skyggar för dem och vi dras till dem.”* (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996 s. 19). Citatet visar på att det finns olika sätt att hantera och uppfatta konflikter. Som beskrivs ovan så finns det flera olika sätt att hantera konflikter t.ex. anpassande och undvikande, men Lennéer Axelson och Thylefors menar att även en och samma person kan ha ett splittrat förhållningssätt till konflikter.

Ledarstil: Ledarstilsteorin ingår i stilteorier som i sin tur ingår i den psykologiska skolan. Ledarstilar försöker förklara sambandet mellan ledarens handlingar och ledarens effektivitet, men även mellan ledare och gruppklimat. Det teoretiska fältet av ledarstilsteorier är stort. I denna uppsats används Blake och Moutons ledarstilsteori som är inspirerad av Fred Fieldler. Denna ledarstilsteori innehåller beskrivningar av trivselchefen, hårdingen, diplomaten, idealchefen samt pessimisten. Blake och Mouton beskriver en ledarstil som de grundläggande dragen i ledarens handlingar, men en förenklad förklaring av ledarstil är vad en chef lägger vikt vid i sitt ledarskap (Svedberg, 2003).

Kommunikation: Begreppet kommunikation härstammar från latin och betyder göra delaktig eller göra något tillsammans. Kommunikation är ett vanligt förekommande begrepp i vårt samhälle och används för att beskriva flera olika fenomen. En skillnad görs mellan vardaglig kommunikation och professionell kommunikation, där det senare innebär den kommunikation som sker på vår arbetsplats med yrkets värderingar som grund. I denna uppsats är det den professionella kommunikationen som behandlas. Det finns flera olika tekniker för kommunikation till exempel ickeverbal kommunikation i form av bland annat ansiktsuttryck och ögonkontakt, verbalt bekräftande tekniker i form av till exempel uppmuntran, omformulering och sammanfattningar. Hur man bör ställa frågor, utforskande tekniker och strukturering av samtal är fler exempel på kommunikationstekniker. Eide & Eide (2006) menar:

Vi har kommunicerat med vår omgivning sedan vi själva var spädbarn. Man skulle kunna tro att kommunikation är något vi behärskar väl. Erfarenhet och forskning visar emellertid att de allra flesta av oss har mycket att lära.

(Eide & Eide, 2006 s. 15)

Eide och Eide poängterar genom detta citat att kommunikation är ett förbättringsområde för många människor, både i vardagen och i det professionella arbetet (Eide & Eide, 2006).

1.4 Disposition

Denna uppsats innehåller ett inledningskapitel där bakgrund, ämnesval, förförståelse, studiens syfte, frågeställningar, avgränsningar och begreppsförklaringar behandlas. Inledningskapitlet följs av ett kapitel om studiens teoretiska referensramar där en redogörelse för valda teorier återfinns, nämligen ledarstilsteori och konfliktteori. Där återfinns även en beskrivning till varför dessa teorier valts att användas i denna studie. Det tredje kapitlet redogör för tidigare forskning inom ämnet. I kapitlet beskrivs både forskning inom de teoretiska referensramar som använts i studien och forskning om centrala ämnen och begrepp som behandlas i denna uppsats. Kapitel fyra behandlar studiens genomförande och innehåller en beskrivning av tillvägagångssätt under datainsamling, urval, utskrift av intervjuer samt analysmetod. En beskrivning av centrala begrepp inom forskningssammanhang som validitet, generaliserbarhet och reliabilitet återfinns i detta kapitel. Avslutningsvis i kapitel fyra redogör vi för de etiska hänsynstaganden som tagits under studiens gång. Det femte kapitlet presenterar studiens empiriska material som analyserats med hjälp av valda teorier och inslag av tidigare forskning återfinns. En redogörelse för resultatet som delats upp i fem teman följs åt av en analys samt en jämförelse mellan Göteborg och Sydney. De teman som behandlas är ledarstilar, konfliktstilar, kommunikation som ett redskap vid konflikter samt hur enhetscheferna önskar hantera konflikter. Uppsatsen avslutas med en diskussion och förslag till vidare forskning. Referenser och bilagor redovisas på de sista sidorna i uppsatsen.

2. Teoretisk referensram

2.1 Val av teorier

De två valda teorierna, Blake och Moutons *ledarstilsteori* och *konfliktteori*, är centrala i hela uppsatsen (Svedberg, 2003, Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Att både ledarstilsteori och konfliktteori behandlas i denna uppsats innebär en triangulering. Triangulering betyder att mer än en teori används för att analysera ett material (Larsson, 2005). Fördelarna med att använda två olika teorier i uppsatsen är att möjlighet ges till teoretiska förklaringar till de två huvudbegreppen ledarstil och konflikter. Larsson (2005) menar att triangulering öppnar för en bredare analys, vilket är en anledning till att vi valt att använda oss av triangulering i denna uppsats.

Ett av uppsatsens syften är att studera om det sätt som enhetschefer för äldreboende uppfattar konflikter i samband med lönesättning kan relateras till olika ledarstilar och att eventuellt utveckla dessa befintliga ledarstilar, vilket innebär att ledarstilsteorin är central i studien. Ledarstilsteorin är fördelaktig ur ett kognitivt perspektiv då dess tydlighet och vardagliga språk underlättar för läsarnas förståelse. Ledarstilsteorin rymmer flera olika inriktningar, men vi har valt Robert Blake och Jane Moutons ledarstilsteori som är inspirerad av Fred Fieldler (Svedberg, 2003). Valet föll på Blake och Mouton eftersom denna ledarstilsteori innehåller fem olika tydliga ledarstilar som vi anser är lätta att relatera till då de innehåller vardagliga begrepp och är vanligt

förekommande. Vi anser att många ledarstilsteorier är normativa, vilket vi har tagit hänsyn till vid val av inriktning då vi har valt den inriktning som vi anser vara minst normativ. Ett exempel på en starkt normativ ledarstilsteori är Kurt Lewins som innehåller ledarstilen abdikerat ledarskap, vilket innebär att ledaren är passiv med låg arbetsmoral. Vi tror att det är få chefer som kan eller vill beskriva sig själva som abdikerade ledare, eftersom stilen har en tydligt negativ innebörd. Avsikten med uppsatsen är att beskriva och förstå enhetschefernas uppfattningar kring konflikter i samband med lönesättning, men inte att värdera dem. Den minst normativa teorin är mest lämplig för vår uppsats. En annan anledning till varför vi valt Blake och Moutons ledarstilsteori är att vi är av uppfattningen att de har utvecklat många av de tidigare teoretikernas verk, vilket gör att teorin känns aktuell och uppdaterad men även mer fullständig än övriga ledarstilsteorier. Ett exempel på att Blake och Mouton har utvecklat andra teoretikers resultat är att Kurt Lewin ansåg att ledarskap är en förmåga som kan läras in och tränas upp. Under 1950-talet tog Blake och Mouton fasta på Lewins studier och utvecklade detta till ett försök att hitta den mest gynnsamma ledarstilen. Blake och Moutons ledarstilsteori är även inspirerad av Fred Fielder (Svedberg, 2003).

Konfliktteori har valts eftersom konflikter är ett centralt begrepp i uppsatsen. Konfliktteori bidrar till möjliga förklaringar och förståelse gällande enhetschefernas uppfattningar om konflikter. Konflikter uppstår i nästintill allt samarbete på arbetet (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005), vilket visar att ämnet är relevant. Det finns många olika modeller för att redogöra och analysera förhållningssätt vid konflikter och även flera inriktningar. Kunskap har införskaffats om olika konfliktteorier bland annat Johnson och Johnsons (1994) konfliktteori och Ellmins (1989) konfliktteori, men valet av teori föll slutligen på Blake och Moutons teori om konflikter. Denna konfliktteori innehåller fem olika konfliktstilar som innehar kognitiva fördelar då konfliktstilarna är lätta att förstå. Blake och Moutons konfliktteori är genomarbetad då beskrivningar av respektive konfliktstils fördelar och nackdelar återfinns (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996), vilket visar på en nyanserad teori. Flera andra konfliktteorier befinner sig på en lägre vetenskaplig nivå än Blake och Moutons. Ett exempel är Johnson och Johnsons konfliktteori där olika djur med deras egenskaper får gestalta olika konfliktstilar. Johnson och Johnson menar att deras teori är bäst lämpad för den yngre generationen (Johnson & Johnson, 1994).

2.2 Ledarstilsteori

Ledarskapsteorier innehåller tre olika inriktningar i form av den administrativa skolan, den psykologiska skolan och den strategiska skolan (Svedberg, 2003). Ledarstilsteorin ingår i stilteorier som i sin tur ingår i den psykologiska skolan. De flesta ledarstilsteorier inklusive den ledarstilsteori som behandlas i denna uppsats förutsätter att ledarskap kan beskrivas som ett beteende (Svedberg, 2003). Den ledarstilsteori som används i denna uppsats härstammar från den behavioristiska skolan och kognitiv psykologi. Ledarstilar försöker förklara sambandet mellan ledarens handlingar och ledarens effektivitet, men även sambandet mellan ledare och gruppklimat. Ledarstilar behandlar hur ledaren påverkar både individer och grupper. Kritik mot ledarstilsteorier grundar sig i att de innehåller en förenkling av ett komplext område (Svedberg, 2003). Fler kritiker uttrycker att det finns en risk för att ledare tror att det bara är att kopiera den ledarstil som man anser vara lämplig och sedan använda den i sitt ledarskap, men vi undrar varför detta skulle innebära problem. Kritikerna menar att personer är födda till ledare och alltså inte

kan läras upp till det (Svedberg, 2003). Det har länge pågått en teoretisk debatt mellan situationsanpassat ledarskap och ledarstilsteorier. Ledarstilsteorier presenterar olika ledarstilar och även vilken av dessa som anses mest effektiv, medan situationsanpassat ledarskap menar att det inte finns någon bästa ledarstil utan att det beror på situationen (Blake & Mouton, 1982).

Robert Blake och Jane Mouton ville sammanföra rationalistiska teorier med Human relations-rörelsen (Svedberg, 2003). Med andra ord försökte de skapa en ledarstilsteori innehållande rationalism i form av kostnadseffektivitet men där hänsyn även tas till känslor. Blake och Mouton anser att ett arbete med andra människor för att utföra en uppgift är ett formellt ledarskap som förenar rationalistiska teorier med Human relations-rörelsen. Denna kombination bildar en ledarstil (Svedberg, 2003). Blake och Moutons definition av ledarstil lyder:

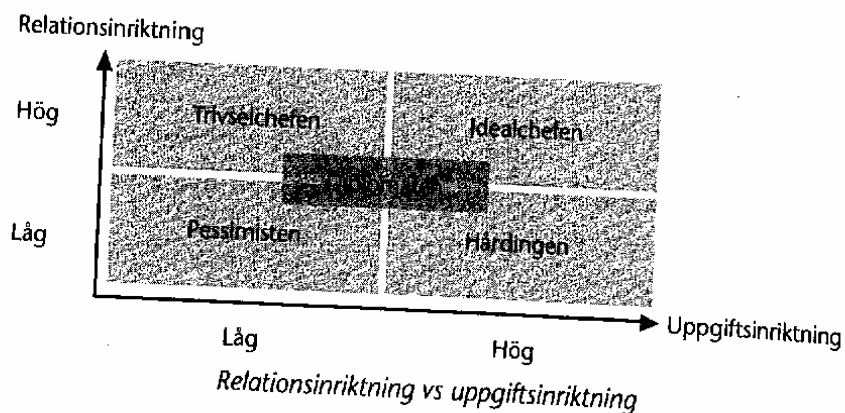
Med ledarstil avses grundläggande drag och mönster i ledarens handlingar, det vill säga vad hon eller han lägger vikt vid i utövandet av ledarskap (Svedberg, 2003 s. 319).

Med detta citat tydliggör teoretikerna vad en ledarstil egentligen är och att det sätt som ledaren prioriterar i sitt arbete avgör ledarstilen (Svedberg, 2003).

Då Blake och Mouton skapade sina olika ledarstilar resonerade de utifrån de två begreppen *relationsinriktning* och *uppgiftsinriktning*. Med relationsinriktning menar Blake och Mouton processen som gäller omtanke kring människor. Uppgiftsinriktningen skiljer sig åt då den gäller processen kring omtanke gällande produktion (Blake & Mouton, 1982) Blake och Mouton beskriver detta på följande sätt:

Since leadership cannot be exercised without both people and task, the two variables produce different compounds depending on how they combine (Blake & Mouton, 1982 s. 41).

Citatet poängterar vikten av samspel mellan människor och uppgifter. Teoretikerna mäter på olika sätt var cheferna befinner sig gällande omtanke kring människor eller produktion och menar att på så sätt kan det avgöras vilken ledarstil chefen är (Blake & Mouton, 1982). Blake och Moutons ledarstilsteori innehåller beskrivningar av pessimisten, hårdingen, trivselchefen, diplomaten och idealchefen. De olika ledarstilarna är avsedda att användas som en guide för att utöva ett effektivt ledarskap, men även för att se vilken gruppkultur som de olika ledarstilarna skapar (Svedberg, 2003).



Figur 1, Ledarstilar (Svedberg, 2003 s. 320).

Pessimisten: Pessimisten har en konfliktundvikande ledarstil där försvar är en viktig komponent. Arbetet ses inte med positiva ögon och utförs utan entusiasm. Pessimisten går ofta bakom ryggen på kollegor och personal och ser dem som motståndare. En försvarsställning ses ofta hos den pessimistiska ledaren. Pessimisten ser förändringar i verksamheten som negativt. Pessimisten arbetar för att skapa ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat. Ledarstilen hävdar att var och en bör sköta sitt på arbetsplatsen. Pessimisten innehar enligt figuren ovan en låg relationsinriktning och en låg uppgiftsinriktning (Svedberg, 2003).

Hårdingen: Fokus hos hårdingen ligger på prestation och en hög arbetsmoral, vilket både gäller chef och personal. Angående konflikter anser hårdingen att dessa inte kan lösas gemensamt utan endast avgörs av en part. En nackdel med hårdingen som ledarstil är att personal kan uppleva oro för att bli avskedade samt att stress blir något som tillhör vardagen. Hårdingen innehar enligt figuren ovan låg relationsinriktning och en hög uppgiftsinriktning (Svedberg, 2003).

Trivselchefen: Hos trivselchefen läggs konflikter åt sidan och ser dem som något negativt. Trivselchefen vill skapa en trivsam arbetsplats där arbetet utförs i lugn och ro. Arbetet utförs utan engagemang, men trivselchefen är bra på att bekräfta sin personal. Klimatet är på ytan mysigt och trevligt. Trivselchefen fokuserar på att det skall vara trivsamt för alla på arbetsplatsen. Trivselchefen innehar enligt figuren ovan en hög relationsinriktning och en låg uppgiftsinriktning (Svedberg, 2003).

Diplomaten: Diplomaten är ledarstilen som står för begreppet ”lagom”. Personal och chef varken trivs eller vantrivs på arbetsplatsen. Diplomaten är försiktig i sina uttalanden och vill gärna lösa konflikter genom att kompromissa. Nackdelen med denna ledarstil är att denne inte lyckas att få verksamheten att sticka ut ur mängden. Diplomaten strävar efter att vara försiktig och bra på att kompromissa. Försiktighet är ett ledord. Diplomaten befinner sig mittemellan axlarna gällande både relationsinriktning och uppgiftsinriktning (Svedberg, 2003).

Idealchefen: Idealchefen ser till både prestation och välbefinnande hos sin personal. Denna ledarstil ses enligt Blake och Mouton som den optimala. Idealchefen är engagerad och lyckas även få sina medarbetare på samma spår. Idealchefen är generös med delegering och att få medarbetarna att växa genom högt deltagande och ge dem insyn i verksamheten de arbetar i.

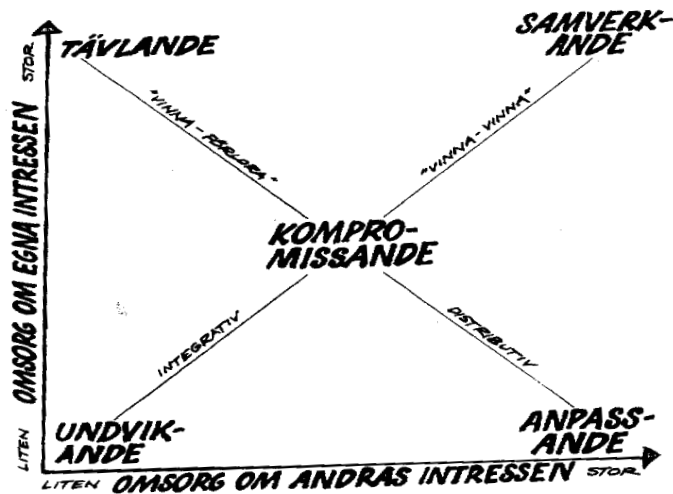
Idealchefen verkar för ansvarsfördelning och engagemang hos personalen. Engagemang är begreppet som står i fokus hos denna ledarstil. En risk med denna ledarstil är att idealchefen kan bli alltför engagerad och så otålig att konsekvensen blir att idealchefen lämnar verksamheten. Idealchefen innehar en hög relationsinriktning och en hög uppgiftsinriktning (Svedberg, 2003).

2.3 Konfliktteori

I arbete med andra människor uppstår nästintill alltid konflikter eftersom det råder olika uppfattningar gällande prestation och hur resurser skall fördelas (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Lennéer Axelson och Thylefors har under många år arbetat med frågor om konflikter och konflikthantering inom organisationer och menar att det finns många olika sätt att analysera och beskriva olika förhållningssätt vid konflikter. Strategier vid konfliktsituationer har människan lärt in i ett tidigt skede av livet och dessa strategier uppstår nästintill automatiskt vid konfliktsituationer (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Det finns många olika konfliktteorier som är spridda på en mängd olika fält, konflikter finns exempelvis i många olika sammanhang och rör allt från äktenskapskonflikter till globala konflikter (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Blake et al (2000) menar att konflikter är oundvikliga då personer uttrycker olika åsikter. Dessa meningsskiljaktigheter kan beroende på hur de hanteras få två olika resultat, antingen förbättra eller förstöra ett samarbete (Blake et al, 2000).

Blake och Mouton har tagit fram och identifierat fem konfliktstilar utifrån en tvådimensionell modell, de två dimensionerna som de utgår ifrån är omsorg om andras intressen och omsorg om egna intressen. Blake och Moutons konfliktteori innehåller beskrivningar av konfliktstilar som undvikande, anpassande, tävlande, samarbetande och kompromissande. Denna teori menar vidare att människor i snarlika situationer brukar uppträda på samma sätt (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).



Figur 2. Konfliktstrategier och -stilar – en tvådimensionell modell.

Figur 2. Konfliktstilar (Lennéer Axelson & Thylefors 1996, sid 89)

Undvikande konfliktstil: En undvikande konfliktstil representeras av dem som möter konflikter med lite entusiasm. Denna undvikande konfliktstil är passiv och vill i högsta grad undvika konfrontation, men denna strategi kan också användas som ett medvetet val för att bevara ett önskat tillstånd. En konfliktundvikande konfliktstil skjuter på saker istället för att ta tag i dem och riskerar då att förlora det önskade tillståndet. Ett annat sätt att se på denna konfliktstil kan vara att den undvikande stilen används i situationer där man låter andra personer ta ansvar för obekväma beslut. Den undvikande konfliktstilen innehar enligt figuren ovan en liten omsorg om egna intressen och en liten omsorg om andras intressen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Anpassande konfliktstil: En anpassande konfliktstil kan urskönjas hos dem som prioriterar andras intressen och behov framför sina egna. Denna stil kan ses ur två olika perspektiv beroende på om den är gjord med beräkning eller inte. Om konfliktstilen inte används med beräkning får den på sikt negativa effekter för egna självkänslan. En medveten prioritering av andras behov kan öka självaktningen då man avstår från något för att det betyder mer för någon annan. Att ta en förlust kan då istället bli en vinst. Denna strategi kan också ha en hoppingivande effekt vid förhandlingar. Den anpassande konfliktstilen innehar enligt figuren ovan en liten omsorg om egna intressen och en stor omsorg om andras intressen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Tävlande konfliktstil: Denna konfliktstil karaktäriseras av personer som prioriterar egna intressen och behov framför andras. Konfliktstilen vill vinna i konflikter. Det är dock inte alltid av själviskhet som den tävlande konfliktstilen hävdar sina egna intressen. Det kan även vara så att man representerar andra i sitt arbete. Den tävlande konfliktstilen kan också användas i syftet att provocera andra för att få dem att engagera sig i en konflikt. Denna strategi fungerar dock endast om den som provocerar besitter en viss makt. En provokatör som inte har någon makt bryr man sig inte om och då blir syftet med provoceringen inte heller uppfyllt. Den tävlande konfliktstilen innehar enligt figuren ovan en stor omsorg om egna intressen och en liten omsorg om andras intressen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Samarbetande konfliktstil: Denna konfliktstil vill skapa lösningar istället för att fly undan, anklaga eller urskulda sig. Den samarbetande konfliktstilen ser konflikten som ett gemensamt problem mellan båda parter. Denna strategi anses som överlägsen. Strategin brukar uppskattas av

alla inblandade parter och har ofta goda konsekvenser för förhållandet dem emellan. Den samarbetande konfliktstilen tar tid och kräver god förmåga att kommunicera, social kompetens samt förtroende och respekt för varandra. Vid konflikter där principer och värderingar är aktuella så är dock denna strategi inte fördelaktig. Den samarbetande eller den samverkande konfliktstilen innehar enligt figuren ovan en stor omsorg om egna intressen och en stor omsorg om andras intressen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Kompromissande konfliktstil: Att vara kompromissande i sin konfliktstil innebär att man har ett måttligt behov av att hävda egna intressen och ett relativt stort behov av att ta hänsyn till andras. Den kompromissande konfliktstilen har inställningen att lösningarna blir tillräckligt bra. Kompromissaren går en medelväg och får en del av sina intressen tillgodosedda, men de får också ge avkall på en del av dem, vilket gäller båda parter. Den kompromissande konfliktstilen befinner sig mittemellan axlarna gällande både omsorg om egna och andras intressen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

3. Tidigare forskning

Litteraturstudier har skett med inriktning på ledarstilsteorier och konfliktteorier eftersom dessa teorier är aktuella för uppsatsen, men tidigare forskning har även sökts inom andra områden som är relevanta för uppsatsen. Två avhandlingar, ”*Chefers handlingsutrymme vid lönesamtal*” och ”*Enhetschefens förutsättningar i arbetet*” som vi finner särskilt relevanta för studiens ämne har valts att redogöras för mer ingående, eftersom avhandlingarna fokuserar på chefers upplevda vardagspraktik där de behandlar lönesamtal och svårigheter med att vara en mellanchefer. Vår uppsats behandlar konflikter i samband med lönesättning där lönesamtalet och enhetschefers mellanposition är två viktiga komponenter.

3.1 Ytterligare ledarstilsteorier

Kurt Lewin är en föregångare som redan 1938 myntade begreppet ledarstilsteorier (Svedberg, 2003). Lewin använde sig av ledarstilarna *auktoritärt* ledarskap, *demokratiskt* ledarskap och *abdikerat* ledarskap. Det auktoritära ledarskapet står för en chef som är bestämd och handlingskraftig. Att det är skillnad på vem som är chef och vem som är anställd är central i denna ledarstil. Den chef som värdesätter demokrati och att alla anställda skall få komma till tals är den demokratiska ledaren. Denne ledare litar också på sin medarbetare. Det abdikerade ledarskapet är istället ett passivt och frånvarande ledarskap där ledaren inte utnyttjar sin position utan låter sig istället bestämmas över (Svedberg, 2003). Lewins tre ledarstilar är idag välkända och till viss del även införlivade i vardagsspråket utanför universitetens värld (Svedberg, 2003). En av dem som har utvecklat Lewins ledarstilsteori är Lippitt med tilläggen i form av *flexibelt* ledarskap och *låt-gå-ledaren*. Det flexibla ledarskapet innebär att man är benägen att anpassa sin ledarstil så att den passar den rådande situationen. Låt-gå ledaren karaktäriseras av låg beslutsamhet, hoppas att allt skall ordna sig och har ingen kontroll på sin verksamhet utan låter sin personal göra det som de finner nöje i att göra (Svedberg, 2003). Fisher använde sig av de olika ledarstilarna auktoritärt ledarskap, demokratiskt eller flexibelt ledarskap, låt-gå-ledaren samt *karismatiskt* ledarskap. Det karismatiska ledarskapet finner man hos ledare som har en

karismatisk och dramatisk personlighet. Medarbetare identifierar sig gärna med den karismatiska ledaren, speciellt om medarbetarna har låg självkänsla (Svedberg, 2003). Ichak gav upphov till ledarstilarna *entreprenören*, *administratören*, *producenten* och *integreraren*. Entreprenören karaktäriseras av en person som har förmågan att fatta beslut som gäller bland annat verksamhetens politiska utformning. Entreprenören är personen som ger upphov till nya idéer. Administratören skapar ordning och reda på arbetsplatsen. Egenskaper hos denna person är att denne är ansvarsfull, välorganiserad samt följer rutiner och regler till punkt och pricka. Administratören ser konflikter som något negativt. Producenten är flitig och går in för sitt yrke. Det är inte ovanligt att producenten är en ensamvarg. Integreraren är den person som står för gruppssammanhållning och ser människorna i företaget som viktiga. Integreraren är lyhörd och tar fasta på medarbetarnas synpunkter, så att utrymme ges att påverka formen av arbetet (Adizes, 1982).

3.2 Ytterligare konfliktteorier

Johnson och Johnson (1994) har utvecklat Blake och Moutons teori om konflikter. De beskriver i stort sätt liknande konfliktstilar som Blake och Mouton, men använder sig av djur med deras karaktäristiska egenskaper för att förklara olika konfliktstilar. Djuren består av *sköldpaddan*, *hajen*, *teddybjörnen*, *räven* och *ugglan*. Sköldpaddan har en negativ inställning till konflikter och anser att den bästa lösningen är att dra sig undan. Hajen däremot skyr inga medel för att tvinga andra att acceptera en lösning, hajen vill vinna konflikter. Det tredje djuret som är teddybjörnen karaktäriseras av en vilja att värna om relationen och en önskan om att vara omtyckt och accepterad. Konflikter ses som hot mot relationen. Rävens typiska karaktärsdrag är att denne är en bra kompromissare. Att båda parter får något i en konfliktlösning är väsentligt för Räven. Ugglan som är klok och vis ser negativt på konflikter och värnar i stor utsträckning om egna och andras intressen (Johnson & Johnson, 1994). Johnson och Johnsons modell är snarlik Blake och Moutons, men på en lägre teoretisk nivå (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Ellmin (1989) redogör för fyra olika roller vid konflikter som är hämtade från skolans värld i form av *martyren*, *bossen*, *datamänniskan* samt den *hönsige*. Martyren karaktäriseras av undfallande och har ett destruktivt beteende. Bossen lägger skulden på alla andra utom sig själv. Datamänniskans typiska drag är logism och förnuft. Datamänniskan är distanserad till andra. Den hönsige utmärks av charm och kan genom denna charm klara sig ur konfliktfyllda situationer. Den hönsige kommer undan genom att få den andra parten att tappa den röda tråden. Dessa roller kan kopplas samman med Blake och Moutons tvådimensionella modell som de använder för att kategorisera olika konfliktstilar. De olika rollerna beskrivs vara anpassade för skolans värld (Ellmin, 1989).

3.3 Forskning om lönefrågor

Georg Frick (2004) skriver i sin bok *Lönesamtal- handbok för chefer om individuell lönesättning* om lönefrågor. Boken är syftad att vara en informationsrik och lättläst handbok och riktar sig främst till lönesättande chefer, men även andra som är intresserade av att arbeta med lönefrågor kan ha nytta av denna handbok. Boken skall fungera som en inspirationskälla och en grund att stå på när man arbetar med individuell lönesättning. Boken diskuterar individuell lönesättning och beskriver denna som en modell som fungerar i samtliga organisationer. Frick beskriver den

individuella lönesättningen som ett sätt att styra verksamheten. Författaren beskriver i sin bok om olika delar som ingår i ett lönesamtal, där han liknar samtalet vid toppen av ett isberg. Frick menar att lönesamtalet förutsätter mycket förberedelser (Frick, 2004).

Fricks (2008) andra upplaga har namnet *Lönesamtal- handbok för chefer*. Här har Frick gjort en del förnyelser och lagt till ett kapitel och frågor och svar samt inkluderar fler metoder att tillgå i samband med lönesättning. Frick pratar i denna bok bland annat om den sammanvägda metoden som kan vara till hjälp för chefer som arbetar med individuell lönesättning. Metoden innebär att det finns fyra bedömningsnivåer. När samtliga kriterium är bedömda enskilt görs en sammanfattande bedömning som sedan blir en grund för den kommande lönesättningen (Frick, 2008).

I boken: *”Varför tjänar kvinnor mindre?- Handbok i lönediskriminering”* beskriver Anna Thoursie (2004) som är LO-ekonom, vad lönediskriminering innebär samt författarens egen definition av lönediskriminering. Hon utgår ifrån nationalekonomers definition som menar att lönediskriminering är när en grupp personer får en lägre lön som inte kan relateras till arbetsprestation. Thoursie diskuterar i boken om förklarade och oförklarade löneskillnader och beskriver att de förklarade löneskillnaderna beror på att män och kvinnor har olika utbildningslängd, arbetslivserfarenhet, arbetsvillkor m.m. De oförklarade löneskillnaderna beskrivs som löneskillnader som inte kan förklaras med variabler som exempelvis utbildningslängd. I dessa oförklarade löneskillnader finns alltså risk för att diskriminering förekommer (Thoursie, 2004).

Lena Johansson och Christina Österberg (2002) har skrivit rapporten: *”Lön för mödan: fakta om arbetsvillkor och löner för kvinnor och män inom vård och omsorg”*. Denna rapport har givit upphov till att lönestatistiken för första gången har använts i syfte att ge information om löneskillnader. De diskuterar bland annat löneskillnaden mellan män och kvinnor. Författarna menar att det fortfarande i dagens samhälle finns en obalans mellan könen sett till fördelningen av ekonomisk makt och resurser. Johansson och Österberg beskriver i rapporten att lönenivån för kvinnor idag ligger på ungefär 80 % av männens lönenivå. Rapporten ger bland annat en överskådlig bild av löner och arbetsvillkor för anställda inom vård och omsorgsarbetet. Författarna fann att inom yrkesgrupper där majoriteten är män med relativt höga löner och stor lönespridning är löneskillnaderna mellan kvinnor och män stora. Inom yrkesgruppen där majoriteten är kvinnor och lönespridningen är låg är löneskillnaderna små (Johansson & Österberg, 2002).

3.4 Forskning om arbetsfrågor

I avhandlingen: *”Individen stämplar in- arbetet, facket och lönen i sociologisk belysning”* undersöker Mattias Bengtsson (2008) huruvida arbetslivet i Sverige har individualiserats och om detta är fallet hur djupgående individualiseringen är. Syftet med avhandlingen är också att beskriva fördelningen av individualiserade förhållanden och förhållningssätt bland dem som är anställda. Dagens möjligheter att förhandla ger ett betydligt större löneutrymme på verksamhetsnivå om man jämför med det förhandlingssystem som fanns under 1950-80 talets

början och var mer centraliserat, beskriver Bengtsson. Bengtsson (2008) menar vidare att om löneformerna skulle genomgå en mer radikal individualisering så skulle detta medföra att de anställdas lön skulle vara baserade på nästintill enbart prestation (Bengtsson, 2008).

Johan Lantto (2005) är författare till avhandlingen *"Konflikt eller samförstånd? Management och marknadsreformers konsekvenser för den kommunala demokratin"*. Syftet med avhandlingen är att undersöka hur det politiska arbetet i en majoritets- eller samförståndsdemokratisk riktning påverkats av de management- och marknadsorienterade reformerna. Lantto menar att det råder ett hålrum mellan kommunalpolitikens praktik och dess föreställningar. I avhandlingen beskrivs att föreställningarna om kommunalpolitiken utmärks av ett relativt starkt samförståndsorienterat och/eller deltagardemokratiskt ideal. Författaren menar vidare att det verkar som att detta rådande ideal inte hör ihop med praktiken. I avhandlingen diskuteras även huruvida partimotsättningar är konstlade att finnas kvar (Lantto, 2005).

Avhandlingen *"Fordismens kris och löntagarfonder i Sverige"* skriven av Ilja Viktorov (2007) redogör för hur LO (Löntagarorganisationen), SAP (Socialdemokratiska arbetarpartiet) och SAF (Svenska arbetsgivarförbundet) deltog och hade för målsättning inom debatten om löntagarfonder mot bakgrund av den svenska fordismen. Slutresultatet av denna avhandling är att den genomgripande delen av LO och SAP använde sig av löntagarfonder för deras egna politiska skäl för att lösa problemen som fordismens kris orsakade (Viktorov, 2007).

3.5 Forskning om faktorer för att lyckas som chef

I boken *"Lyckas som chef"* av Pekka Järvinen (2006) diskuteras huruvida olika faktorer påverkar att man lyckas som chef. Järvinen diskuterar grundfrågor om hur man leder en arbetsgrupp. Författaren inleder boken med att beskriva olika förutsättningar för att lyckas som chef, han utgår då ifrån ett antal exempel för att redogöra för förutsättningarna. Kunskaper och egenskaper som krävs för att lyckas som chef diskuteras ingående. Järvinen redogör för vanliga dilemman i chefsrollen och hur man kan hantera dessa. Författaren beskriver vidare hur chefen står till tjänst för sin arbetsgrupp och diskuterar även frågan vem det är som leder vem. Boken avslutas med ett kapitel som behandlar hur man skall utvecklas och må bra som chef (Järvinen, 2006).

3.6 Chefers handlingsutrymme vid lönesamtal

Studien *Lönesättning i praktiken- en studie om chefers handlingsutrymme* är skriven av Elizabeth Neu (2006). Ett av studiens syften är att undersöka lönesättning som är en avgränsad del av chefers arbete. Neu beskriver att den individuella lönesättningen ställer höga fordringar på personalens närmaste chef att denne skall bedöma prestationen hos de enskilda individerna samt sätta lön och ansvara för ett lönesamtal. Studien har andra inriktningar såsom att redogöra för det specifika företaget som Neu gjort sin undersökning för, samt chefer som sociala aktörer. Vi har fokuserat på delen lönesamtal eftersom denna del är mest relevant för vår studie. Neu beskriver lönesamtalet som en känslomässigt laddad situation. Cheferna i studien har upplevt att de får handskas med känslor som personalen givit uttryck för både under lönesamtalet samt efteråt. Genom Neus undersökning framkommer att medarbetarna har höga förväntningar inför

lönesamtalet, vilket i sin tur bidrar till att cheferna känner press inför samtalet. Cheferna som deltagit i undersökningen lägger upp lönesamtalen på olika sätt. En del framhäver vikten av att under lönesamtalet diskutera förväntningar som chefen har, även att föra en dialog med medarbetaren medan andra poängterar att detta endast skall ske under ett utvecklingssamtal. Många av respondenterna uppger att det är betydelsefullt att även ta upp negativa aspekter med medarbetarna. De menar att medarbetarna bör få reda på vad de kan göra för att förbättra sitt arbete. Även tydlighet är något som anses vara viktigt. Studien redogör för att starka känslor kan komma under lönesamtalet dock uppger merparten av respondenterna att lönesamtalen brukar genomdrivas relativt smärtfritt. En del av cheferna upplever dock att verksamheten ett tag efter lönesamtalen kan verka störd. Det är inte ovanligt med orolighet i arbetslaget efter lönesamtal. Neu redogör också i studien för att medarbetarna kan bli missnöjda med sin lön först efter lönesamtalet då de jämfört sin lön med de andras. Efter intervjuer med cheferna framkommer det att lönesamtalet främst ses som ett samtal där den chefen berättar för medarbetaren vilken lön denne kommer att få och en motivering därtill. Kapitlet om lönesamtal avslutas med en sammanfattning av de gemensamma drag som hon sett hos respondenternas svar. De gemensamma drag hon finner är att under lönesamtalet så är chefen ansvarig för att redogöra för lönen och bedömningen av prestationen, lönesamtalen är laddade med känslor, förväntningar finns hos medarbetaren inför lönesamtalet samt att ledarskapet hos chefen är en grund för lönesamtalet. Något som också poängteras är vikten av att chefen skall vara väl förberedd inför ett lönesamtal (Neu, 2006).

3.7 Enhetschefens förutsättningar i arbetet

Den kvalitativa studien *"Om man skall vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv- en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar"* är skriven av Ingrid Hjalmarsson, Eva Norman och Gun-Britt Trydegård (2004). Studien inleds med att beskriva tidigare studier som visat på enhetschefens betydelse för omsorgens kvalitet samt personalens trivsel och deras arbetsmiljö. De tidigare studierna har också visat på problematiska områden för enhetschefen. Ett av studiens syften har varit att undersöka vad som uppfattas som goda förutsättningar för chefen och vad som försvårar dessa eller gör ett gott ledarskap omöjligt att genomföra. Författarna till studien beskriver enhetschefernas varierande upplevelser av deras arbete. Stressfaktorer som hög arbetsbelastning och att ständigt vara nåbar påverkar cheferna negativt och upplevs av många chefer. Endast få av dem har möjlighet till handledning. Cheferna påpekar samtidigt även aspekter som att känna mening med sitt arbete samt att deras arbetsuppgifter som betydelsefulla. Ett centralt tema under hela studien är ekonomi. Den tröga ekonomin påverkar enhetscheferna i deras vardagliga arbete. Samtliga respondenter uppger att de har en stram budget att arbeta efter. Studien redogör också för hur storleken på personalgruppen påverkar ledarskapet. Ju mindre antal personal man har ansvar för ju större möjligheter har man att vara tillgänglig för alla. Författarna har disponerat studien utifrån ett antal teman. Dessa teman är, det positiva i arbetet, enhetschefernas mångsidiga ansvar och arbetsuppgifter, spelregler, organisation, ekonomi, ledarskap, utvecklingsarbete, arbetsmiljö och stödet till enhetscheferna. Resultatet av studien visar att de enhetschefer som ansvarar för stora enheter tenderar att ha sämre premisser i deras arbete än de som ansvarar för mindre enheter. Bilden av en enhetschef med en stram budget och svårigheterna med detta visas tydligt i studien (Hjalmarsson et al, 2004).

4. Metod och genomförande

4.1 Urval

Det finns ett flertal olika urvalstekniker, exempelvis slumpmässiga eller strategiska urval (Elofsson, 2005). Urvalet har skett strategiskt i denna uppsats, eftersom det finns goda skäl att anta att denna urvalsstrategi lämpar sig väl för vår studie då uppsatsens syfte är att redogöra för hur enhetschefer i Göteborg respektive Sydney uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Ett strategiskt urval innebär att urvalet görs utifrån den förförståelse vi hade innan uppsatsarbetets start (Billinger, 2005). Vi har strategiskt vänt oss till olika stadsdelar i Göteborg och Sydney och sökt variation i form av en privilegierad stadsdel, en mindre privilegierad stadsdel, en central stadsdel och en stadsdel i utkanten av staden. Intervjupersonerna inom stadsdelen har valts genom ett strategiskt urval med hänsyn till variation gällande ålder, erfarenhet och kön. Motivet till ett strategiskt urval har varit att undvika en uppenbar snedfördelning, men ändå att fånga vissa relevanta likheter och skillnader. Vi har valt att intervjua fyra enhetschefer för äldreboende i fyra olika stadsdelar i Göteborg och Sydney, totalt ingår alltså åtta kvalitativa intervjuer i denna studie. Enligt Kvale (1997) är det vanligt att antalet intervjuer i kvalitativa studier är femton stycken plus/minus tio. Denna formel innebär att det minsta antalet intervjuer vanligtvis är fem stycken och det största antalet intervjuer vanligtvis är tjugofem stycken.

4.2 Val av metod

Det finns olika metodstrategier såsom kvantitativa, kvalitativa eller kombinerade metodologiska ansatser (Larsson et al, 2005). Vi har arbetat utifrån en kvalitativ metodstrategi eftersom avsikten är att redogöra för enhetschefernas komplexa upplevelser av konflikter i samband med lönesättning. Direkta möten vid intervjuer med enhetschefer kan då medföra nyanserade och djupa svar, vilket vi inte fått om vi använt oss av en kvantitativ metodstrategi. En kvalitativ metod innebär att intervjupersonens livs- och upplevelsevärld är i fokus (Larsson, 2005). Att i denna studie använda oss av en kvalitativ metodstrategi är fördelaktigt eftersom det enligt Larsson (2005) möjliggör för en beskrivning och analys av intervjuerna mer i detalj.

Vid genomförandet av intervjuerna har en semistrukturerad intervju med en tematisk intervjuguide använts. Den semistrukturerade intervjun innebär att forskaren redan innan har förutbestämda frågor som rör för studien önskade områden (Kvale, 1997). Det finns i den semistrukturerade intervjuguiden möjlighet att förändra frågornas ordningsföljd och form under intervjun för att utveckla berättelserna och svaren från den intervjuade om forskaren önskar göra denna förändring. Den semistrukturerade intervjun är fördelaktig då intervjuaren har ett antal teman att behandla, men samtidigt är mån om att intervjupersonen skall kunna tala öppet och fritt (Kvale, 1997). De teman som har behandlats i de semistrukturerade intervjuerna i denna uppsats är allmänna frågor, lönesamtal, kommunikation och konflikter.

Uppsatsen har tre olika syften i form av att beskriva hur enhetschefer uppfattar konflikter i samband med lönesättning, att studera hur denna uppfattning kan relateras till olika ledarstilar och att slutligen studera om uppfattningen av konflikter i samband med lönesättningen skiljer sig mellan enhetschefer för äldreboende i Göteborg respektive i Sydney, finner vi det rimligt att

använda oss av en kvalitativ metodstrategi och en deskriptiv, explorativ och jämförande ansats.

Det sätt vi valt att gå tillväga när vi presenterar empirin skiljer sig från traditionella tillvägagångssätt. Resultatdelen är nämligen relativt fri från egna kommentarer och tankar utan visar endast resultatet, då vi har för avsikt att presentera ett tydligt resultat, medan analysdelen består av ingående förklaringar, tolkningar och resonemang. Konsekvensen är att proportionerna mellan resultat och analys inte följer ett traditionellt mönster. Empirin är indelad i fyra teman med rubrikerna ledarstilar, konfliktstilar, kommunikation som ett redskap vid konflikter samt hur enhetscheferna önskar hantera konflikter. Varje tema innehar tre underrubriker i form av resultat, analys samt en jämförelse mellan Sydney och Göteborg.

4.3 Datainsamling

Datainsamling kan genomföras på flera olika sätt, till exempel genom fokusgrupper, fallstudier, enkäter samt individuella intervjuer som i denna uppsats. Datainsamlingen har i denna studie skett genom kvalitativa intervjuer och litteraturstudier. De kvalitativa intervjuerna har genomförts med åtta enhetschefer för äldreboenden, jämnt fördelat på enhetschefer i Göteborg och Sydney. Intervjuerna har genomförts enskilt med varje intervjudeltagare. Genom en kvalitativ metod får vi möjlighet att undersöka enhetschefernas attityder och åsikter samt på ett djupare plan få kunskap om deras livsvärld (Kvale 1997). Vi är intresserade av att lyfta fram personens upplevelser och uppfattningar om konflikter i samband med lönesättning samt om det sätt som de uppfattar det på skiljer sig mellan enhetscheferna i Göteborg och Sydney.

En semistrukturerad intervjuguide användes vid datainsamlingen, vilket innebär en intervju med till viss del strukturerade ämnen och frågor (Kvale, 1997). Uppföljande frågor har använts och vi har lyssnat aktivt för att på detta sätt få fram mer kvalitativt nyanserade svar (Larsson, 2005). Vid utformandet av intervjuguiden har vi utgått från Blake och Moutons ledarstilsteori och konfliktteori. Vi har kopplat och utformat frågeställningarna efter teman och begrepp från teorierna så att man på så sätt får fram kärnan i ledarskapet hos de enskilda enhetscheferna. Att utgå ifrån teorier vid utformande av frågeställningar finner vi fördelaktigt, då vi under studiens genomförande uppmärksammat att man kan få fram en annan dimension av ledarskapet samt få fram information om hur enhetscheferna hanterar konflikter i samband med lönesättning.

Under samtliga intervjuer har det varit två intervjuare och en informant. Trost (1997) menar att det finns både för och nackdelar med att vara två intervjuare. Fördelarna är att intervjuerna kan ge stöd åt varandra och inhämta en större informationsmängd och förståelse. För att dessa positiva faktorer skall uppstå måste dock de två intervjupersonerna vara samspelta under intervjun. Nackdelarna med att vara två intervjuare är att informanten kan uppleva intervjusituationen ur ett underläge. Vi har under datainsamlingens gång betonat vikten av att vara samspelta under intervjun, vilket vi har verkat för då frågorna delats upp men båda intervjuare har ställt följdfrågor. För att minimera risken för att informanten skall ha upplevt underläge under intervjusituationen har vi varit noga med att vi två intervjuare aldrig har suttit bredvid varandra mittemot informanten utan vi har istället suttit runt ett bord. Studien som behandlar konflikter i samband med lönesättning kan upplevas som ett känsligt ämne. Trost (1997) beskriver i sin bok att vid intervjuer som behandlar känsliga områden är det fördelaktigt att vara två intervjuare.

Uppsatsämnet kan upplevas som känsligt eftersom laddade situationer inte lyfts för diskussion lika ofta som lättare samtalsämnena, vilket ställer krav på oss författare då till exempel formuleringar och kroppsspråk måste inbjuda informanten till att dela med sig av tankar och upplevelser kring detta laddade ämne. Vi tror att det finns normer för hur enhetschefer bör agera vid konflikter i samband med lönesättning. En risk är då att informanterna väljer att inte dela med sig av all information med syfte att framställa sig själv på ett visst sätt. Foucault säger att sanning förändras med vad som är tillåtet i olika sammanhang (Thomassen, 2007). Något positivt med att uppsatsen behandlar en laddad situation i form av konflikter i samband med lönesättning är att det nog väcker många nyfikenhet och innebär en utmaning för alla som deltar i studien. Vi har på flera sätt försökt att minimera risken för att informanterna skall känna sig så besvärade att de inte kan eller vill svara på frågorna. Under arbetet med intervjuguiden har vi haft flera diskussioner kring hur vi bäst ställer frågorna för att få rättvisande svar och öppna för att informanten skall berätta om ämnet för oss. Vi har varit medvetna om hur vi intervjuare kan bidra till att informanten skall känna sig bekväm med oss och vilja berätta om dessa känsliga ämnen som uppsatsen behandlar. Trots våra ansträngningar funderar vi på hur studiens resultat har påverkats av att frågeställningarna kan upplevas som svåra att samtala kring, till exempel funderar vi över vad informanterna har uteslutit eftersom frågorna vi ställde till dem kan upplevas som känsliga att prata om. Vi vill gärna även delge vår upplevelse av att genomföra en studie med känsliga ämnen. Många tänker säkert att det ändå är chefer med hög utbildning och lön som vi har intervjuat och undrar kanske hur känsligt det egentligen är för dem. Vår erfarenhet efter denna studie är att oavsett position så är det känsligt och ovant att prata om sina egna känslor kring konflikter och lönesättning. De intervjuade enhetscheferna upplyste oss om att de inte är vana vid att berätta om sina egna upplevelser, känslor och önskningsar och så vidare. Vår upplevelse av att genomföra en studie med känsliga ämnen är att det krävs mycket förarbete, men även full koncentration under intervjuerna. En farhåga under hela uppsatsarbetet har varit att informanterna inte skall besvara frågorna, bli irriterade eller endast svara mycket kort och allmänt. Vi tror att eftersom vi från första stund varit medvetna om problemet är det möjligt att situationen skulle ha sett annorlunda ut om vi inte förberett oss ordenligt genom att till exempel arbeta mycket med intervjuguiden och påminna varandra om vårt kroppsspråk. En känsla som vi har haft under intervjuerna är att vi har känt oss besvärliga som ställt frågor om konflikter. De första frågorna i intervjuguiden är allmänna och enhetscheferna var mycket villiga att till exempel berätta om sin verksamhet. Då frågorna övergick till lönesättning, konflikter, känslor och önskningsar var det svårare för oss intervjuare att ställa frågorna. Vi har dock funnit stöttning i varandra då vi har varit två personer under hela uppsatsarbetet.

Innan intervjuerna genomfördes med de åtta informanterna valde vi att göra en pilotintervju för att se hur intervjun fungerade, vad som behövde ändras, hur lång tid den tog, om frågorna var avpassade för ändamålet och så vidare. Pilotintervjun genomfördes med en chef med stort personalansvar. Pilotintervjun medförde att vi ändrade ett fåtal syftningsfel och även strök någon fråga eftersom den ändå besvarades genom de övriga frågorna. Ett antal frågor som i pilotintervjun endast erbjöd ett kortare svar formulerades om till frågor där informanten istället ges möjlighet att utveckla sina svar. Under pilotintervjun blev vi även medvetna om hur mycket som krävs av oss intervjuare gällande att ställa följdfrågor. När så den första intervjun med en enhetschef genomfördes kände vi att intervjuguiden var genomarbetad, men trots detta ändrade vi lite efter denna första intervju. Vi ändrade de inledande frågorna till mer allmänna och öppna frågor där informanten fick möjlighet att berätta om sin verksamhet med syfte att intervjupersonen ska bli mer bekväm. Under den första intervjun upptäcktes också att de frågor

som ställdes inte var helt i enlighet med intervjuguiden, vi intervjuare uttryckte oss nämligen mer öppet muntligt än skriftligt. Efter den första intervjun justerades intervjuguiden till att bli mer lik så som vi i praktiken ställde frågorna. Vid utformandet av intervjuguiden har mycket tid lagts på formulering av frågorna samt reflektioner kring vad orden i frågorna egentligen betyder och vad frågorna kan väcka hos informanterna. Konflikter i samband med lönesättning är en känslig situation som uppsatsen berör och som kan upplevas som svårt att samtala kring, vilket innebär att vi har varit noga med hur vi formulerat oss i intervjuguiden. Uppsatsens syfte och frågeställningar kan därmed upplevas som svåra att samtala kring av informanterna. Vid utformandet av intervjuguiden var vi rädda för korta svar eller till och med inga svar alls på vissa frågor på grund av att några frågor kunde upplevas som känsliga. Ett exempel är en fråga som handlar om hur enhetscheferna hanterar känslor som väcks hos dem själva vid konflikter i samband med lönesättning gällande vissa samtalsämnen.

Utifrån intervjuguiden med de redan förutbestämda frågorna i en viss ordning uttrycker intervjupersonen sin livsvärld. Genom att intervjupersonen själv får sätta ord på det denne gör i sin vardagspraktik kan medföra att intervjupersonen själv får nya tankar och känslor i sin livsvärld (Kvale, 1997). För att öka möjligheten av att det som intervjupersonen säger uppfattas på ett rättvisande sätt så har vi under intervjun upprepat påståenden som intervjupersonen uttalat och då försäkrat oss så att vi uppfattat det hela rätt, detta kallas även för klarifiering (Kvale, 1997). Intervjuer har genomförts på både svenska och engelska. Innan de engelska intervjuerna genomfördes arbetades det ingående med intervjufrågorna för att vi som intervjuare skulle känna oss bekväma med det engelska materialet. Svenska är vårt modersmål och därför fann vi det enklare att till exempel ställa följdfrågor under de svenska intervjuerna än de engelska.

När informanter söktes i Sverige användes sökmotorn www.eniro.se för att lokalisera äldreboenden och enhetschefer i Göteborgs olika stadsdelar. Efter kontakt via telefon med de utvalda enhetscheferna i Göteborg träffades vi på deras arbetsplats för att genomföra intervjun. När informanter i Sydney söktes hade vi innan i Sverige sökt äldreboende samt enhetschefer för dessa i Sydney via sökmotorn www.google.se Begrepp som "aged care facilities" samt "nursing homes" användes som sökord och via denna sökning fann vi en australiensisk hemsida (http://www.nursinghomes.com.au/nursinghomes_nsw.php), där majoriteten av alla äldreboende som finns i Sydney presenterades på en lista. Specifika äldreboenden valdes sedan efter lokalisering då ambitionen var att få en spridning bland stadsdelarna. Två äldreboende är belägna en bit utanför Sydneys kärna och två äldreboenden ligger närmare Sydneys innerstad. Valet föll på dessa fyra eftersom vi anser att det var fördelaktigt för vår studie att äldreboendena var spridda rent geografiskt eftersom man då kan få perspektiv både från en förort samt ur innerstaden samt ett medvetet urval med en privilegierad stadsdel och en mindre privilegierad stadsdel. Samma tanke fanns med vid val av informanter i Sverige. Enhetscheferna hade innan vi anlät till deras arbetsplats fått ett informationsblad där bland annat syfte, etiska hänsynstaganden och kontaktuppgifter återfanns. Under intervjuerna har en bandspelare använts efter informanternas samtycke, vilket har öppnat för en mer korrekt datainsamling och att vi författare har fått möjlighet att använda informanternas exakta uttryck vid citat, vilket författaren Larsson (2005) också påpekar när han beskriver fördelar med att använda sig av en bandspelare under en intervju.

Under studiens gång har vi arbetat deduktivt. Med deduktion menas att man utgår ifrån teori för att kunna applicera denna på en empiri (Thomassen, 2007). De två teorier som ingår i studien

uppmuntrar till förståelse, då de verkar för möjliga förklaringar av människors beteende gällande ledarskap och konflikter, vilket vi lägger vikt vid. Motsatsen till att arbeta deduktivt är att arbeta induktivt. Med induktion menas att man utgår från observationer i verkligheten och generaliserar dessa i en teoretisk referensram. Vi har valt att arbeta deduktivt eftersom vi finner det intressant för vår studie att koppla samman olika uppfattningar om konflikter till ledarstilar, därför är det rimligt för denna studie att vara av en deduktiv art och därmed utgå ifrån teorier (Thomassen, 2007).

Litteraturstudier har också skett som en del av datainsamlingen. För att finna relevanta tidigare studier inom vårt ämne har sökningar skett på databasen "sociological abstracts" och ILLUMINA. Sökningar har även skett på databaserna GUNDA och på LIBRIS har relevant forskning inom ämnet framkommit. Sökord för att finna relevanta studier för uppsatsens ämne har använts på både svenska och engelska. De svenska sökorden har varit enhetschef, lön, lönesättning, ledarskap, ledarstil, ledarstilsteori, konflikt, konfliktstil, konfliktteori och kommunikation. De engelska sökorden har varit leadership, salary, aged care, nursing homes, communication och conflicts. Det finns mycket relevant forskning inom ämnet, men ingen forskning som stämmer exakt överens med studiens frågeställningar har funnits. Litteratursökningen gjordes tidigt under studiens början eftersom vår avsikt bland annat var att ta reda på om det redan fanns tidigare forskning som behandlade våra frågeställningar, om detta varit fallet hade vår studie varit onödig som forskning. En ytterligare litteratursökning gjordes när centrala teman och teorier var klara då vår avsikt var att finna annan forskning som berörde delar av ämnet, exempelvis forskning om de teorier som valdes för studien samt forskning om begrepp som varit aktuella under studiens gång. Något som vi haft i beaktande under litteratursökningen har varit att bedöma kvaliteten på de publikationer som vi fått fram. Vi har tagit hänsyn till ålder på publikationen, aktualitet, innehållets kvalitet, referenser samt vad andra har för åsikter om publikationen.

4.4 Utskrift av intervjuer

Enligt Kvale (1997) går det inte att omvandla en muntlig intervju till en skriftlig sådan på ett helt sant och objektivt sätt. Kvale (1997) menar vidare att den intersubjektiva reliabiliteten hos personen som skriver ut intervjun påverkar utskriftens validitet (Kvale 1997). De genomförda intervjuerna i denna studie har transkriberats i sin helhet. Widerberg (2002) menar att det är i det fullständiga materialet som intervjuare erbjuds möjlighet att tolka uttryck, sätt att uttrycka sig på, tystnader, pauser med mera. För att säkerställa att vi förstått intervjupersonernas mening som de givit uttryck för under intervjuerna har vi lyssnat på vissa centrala passager av den inspelade intervjun flera gånger för att undersöka att vi uppfattat informanten rätt, vilket även Larsson (2005) lägger vikt vid. Vi har valt att stava intervjupersonernas uttalanden utifrån skriftspråk, istället för talspråk. Ett aktuellt exempel i denna studie är det göteborgska uttrycket "la" som vi stavar till väl.

4.5 Analys

En kvalitativ analys kan ske på flera olika sätt, men forskare bör noggrant fundera igenom valet

av analysmetod och kunna motivera detta val (Larsson, 2005). Syftet med denna analys är att i intervjupersonens livsvärld finna olika begrepp och teman som sedan beskrivs och tolkas. På detta sätt söker vi att finna kvalitativ kunskap (Kvale, 1997). Intervjuerna har skett enskilt och spelats in på band. Analysen startade redan vid intervjuens början, då analysen är något som genomsyrar en hel intervjuundersökning (Kvale, 1997).

Vi har utarbetat en tematisk struktur som sedan analyserats separat. Motiveringen till detta val av analysmetod är att vi på ett lättare sätt får möjlighet att se likheter, skillnader och återkommande mönster mellan intervjupersonerna i deras uppfattning av konflikter i samband med lönesättning. I början av analysarbetet har avsikten varit att kartlägga materialet genom att urskilja vilka frågeområden som skall fokuseras i analysen, för att på ett lättare sätt sortera i den empiri som vi fått fram genom intervjuerna. I samband med detta skeende har ett begreppsschema använts där olika begrepp finns på den ena axeln och olika ledarstilar på den andra axeln för att se om det finns något samband mellan vilka teman som är centrala i en viss ledarstil. De centrala teman och begrepp som vi har utgått ifrån i analysprocessen är kommunikation i samband med lönesättning, hur enhetschefen önskar att hantera konflikter i samband med lönesättning, ledarstilar och konfliktstilar. Begreppen har valts utifrån de teman som växt fram under datainsamlingens gång samt utifrån de teorier som vi utgår ifrån i vår studie.

Vi har genomfört vår analys av det empiriska material som vi fått fram med analysmetoden: ad hoc. Denna analysmetod innebär att man inte använder någon standardmetod för analysen utan blandar mellan olika tekniker för att analysera resultatet (Tikkanen, 2008). Denna blandade analysmetod anser vi är fördelaktig då man får en större möjlighet att angripa sitt empiriska material på många olika sätt och därför kan få en mer nyanserad och djup analys av materialet, så länge man använder metoderna på ett fördelaktigt sätt. Något som vi vidare anser att man bör ha i beaktande är att man kan hantera de olika analysmetoderna som man använder sig av så att inte resultatet blir en blandning av olika analysmetoder som inte används på ett relevant sätt.

4.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Begreppet validitet kan delas in i två olika sorter, nämligen begreppsvaliditet och resultatvaliditet (Esaiasson et al, 2004). Det förstnämnda berör om teorin stämmer med empirin. Resultatvaliditet handlar däremot om det som avses undersökas verkligen undersöks. I denna studie har validiteten beaktats vid upprepade tillfällen där funderingar och diskussioner har pågått om det som avses undersökas undersöks (Esaiasson et al, 2004), till exempel vid preciserandet av frågeställningar och vid utformandet av intervjuguiden där vi fokuserat på att frågorna bidrar till att ge de svar som önskas. En vardaglig översättning av begreppet validitet är giltighet. Validitet behandlar om frågorna mäter det som de avser att mäta. Validitet härstammar från kvantitativ forskning. Datainsamlingen måste dock alltid ske så att den mäter det som den avser att mäta (Trost, 1997).

Reliabilitet innebär att undersökningen har skett utan systematiska eller slumpmässiga fel. Det vanligaste sättet som forskare misslyckas med reliabiliteten är genom slarvfel eller genom slumpfel vid datainsamlingen och under bearbetningen av materialet. I denna uppsats är risken större för slarvfel då dessa kan orsakas av stress eller otydliga anteckningar. Slumpfel beror ofta på felaktiga matematiska eller statistiska beräkningar, vilka är få i denna studie om ens någon.

Reliabiliteten testas oftare än validiteten, vilket helt enkelt beror på att reliabilitetstester är lättare att utföra. (Esaiasson et al, 2004) Ett mer vardagligt ord för reliabilitet är tillförlitlighet. Med reliabilitet menas att en undersökning är stabil. Resultaten får inte ha påverkats av slumpen och informanterna skall ha samma förutsättningar. Det är ovanligt att tala om reliabilitet vid kvalitativa intervjuer, men vid datainsamlingen är det dock viktigt med tillförlitlighet (Trost, 1997).

Begreppet generaliserbarhet kommer från den kvantitativa forskningen och innebär att ett resultat generaliseras till en större population. Generaliserbarhet handlar alltså om att studera ett mindre antal fall och sedan anse sig kunna uttala sig om en större population. Ambitionen i denna studie är inte att generalisera. Vår avsikt är alltså inte att uttala oss om hur alla enhetschefer i Göteborg och Sydney uppfattar konflikter (Esaiasson et al, 2004). Ambitionen i denna studie har varit att kunna göra analytiska generaliseringar, som kan ge upphov till att uppmuntra fler till reflektion kring studiens ämne genom att ta del av denna studies resonemang (Yin, 2003).

4.7 Etiska frågor

Begreppet etik härstammar från grekiskan. Det är vanligt att använda begreppen etik och moral som synonymer, men de skiljer sig åt. Med etik menas den teoretiska reflektionen över moralen och med moral menas praktiskt handlande (Dunér & Nordström, 2005). Kritisk etik handlar om att se, analysera och hantera etiska problem (Edvardsson, 2003). Kvale (1997) menar att etiska överväganden måste ske under hela forskningsprocessen, vilket har skett i denna studie. Det tar tid att fundera över etiska aspekter för det är mycket som ryms i dessa få ord. Etiska aspekter skall nämligen beaktas vid datainsamlingen, vid intervjuerna, vid förvaring av material och på ett hypotetiskt plan gällande vad som kan hända informanten genom att delta i studien (Trost, 1997). Informanterna som grupp i denna studie underlättar flera etiska frågor då de är vuxna, inte befinner sig på någon anstalt samt är välutbildade med höga tjänster (Trost, 1997)

Informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser för de intervjupersoner som deltar i studien är viktiga etiska frågor (Larsson, 2005). Informerat samtycke att delta i undersökningen innebär att informera intervjupersonerna om studiens syfte och upplägg, men även att intervjupersonerna deltar frivilligt och när som helst kan avsluta sin medverkan (Kvale, 1997). Informanterna i denna studie har fått denna information på två olika sätt och vid två olika tillfällen, dels skriftligt via e-mail en tid före intervjun i form av ett kontaktbrev där etiska principer som ingår i studien gällande exempelvis hur insamlade uppgifter förvaras och att informanten när som helst kan avbryta studien. Denna information meddelades även muntligt i direkt samband med intervjun. Forskare bör ha kunskap om att det kan vara svårt för informanter att välja att inte svara på en fråga eller att avbryta intervjun. Detta beror ofta på att informanter vill hjälpa forskaren eller upplever det som att det är oartigt att hoppa över en fråga eller avbryta intervjun (Trost, 1997) Under intervjuerna för denna uppsats var det ingen som efterfrågade ett avbrytande eller valde att inte svara på en viss fråga. Dock ombeddes vi vid några tillfällen att stänga av bandspelaren, vilket självklart gjordes.

Att säkra konfidentialiteten i forskningen innebär att privata data inte skall redovisas. Information som gör det möjligt att identifiera intervjupersonerna får inte publiceras utan intervjupersonens

tillstånd. Det handlar om att skydda intervjupersonernas identitet och privatliv (Kvale 1997). Intervjupersoner berättar ofta mer än vad de tänkt då de vet att det de säger kommer att behandlas konfidentiellt (Larsson 2005). I denna studie har konfidentialiteten prioriterats och kanske till och med överdrivits. Alla namn, arbetsplatser och citat som kan kopplas till någon person har ändrats. Citaten har ändrats på så sätt att namn på bland annat det äldreboende som enhetschefen är ansvarig för har tagits bort. Vi har redigerat personliga data redan vid intervjuutskriften som en extra försiktighetsåtgärd då vi velat undvika t.ex. namn på arbetsplatser, namn på personal eller liknande utskrivna på papper. Banden har förstörts direkt efter utskriften så då kändes det säkrast att inte heller ha några intervjuutskrifter som kan kopplas till personer eller arbetsplatser.

Forskare bör fundera över vilka konsekvenser studien kan få för informanterna. Fördelaktighet är en etisk princip som innebär att intervjupersoner ska ha fler fördelar än nackdelar av att delta i en undersökning och att skaderisken ska vara så liten som möjligt (Kvale, 1997). Alla informanter har erbjudits att ta del av studien då den är färdig, vilket kan ge informanterna ökade kunskaper inom sitt yrkesområde. Någon ekonomisk kompensation har inte getts, men vi har varit noga med att anpassa intervju tiden efter informanten. Vilka negativa konsekvenser som studien kan innebära för informanterna är ingen enkel fråga att besvara, då enhetschefer är en stark grupp. En möjlig negativ konsekvens för enhetscheferna är att de har fått avsätta en timmes intervju tid exklusive telefonsamtal vid bokning av intervju och e-mail i form av ett kontaktbrev. Trost (1997) menar att intervjuer ofta sätter igång tankar hos de personer som blir intervjuade. Efter intervjun finns det ofta ingen där som fångar upp dessa tankar. Det är möjligt att det blir så för informanterna i denna studie då vi ställer frågor om t.ex. enhetschefernas känslor vid konflikthantering. Sammanfattningsvis är frågor, funderingar och behov som väckts efter intervjun men som enhetscheferna inte vet vart de ska vända sig med detta en negativ konsekvens för dem då det inte är något vi författare erbjuder.

Information om tystnadsplikt bör ges till informanter första gången man kontaktar dem och gäller det intervjuer som i denna studie bör information om tystnadsplikt ges ännu en gång. Tystnadsplikten gäller livet ut vilket innebär att det aldrig någonsin får vara möjligt för någon utomstående att få reda på vem informanten är. Informanterna i denna studie har fått information om tystnadsplikt både muntligt och skriftligt (Trost, 1997)

Begreppen anonymitet, konfidentialitet och tystnadsplikt skiljer sig åt. Med anonym menas att informanten inte går att känna igen i studien. I denna studie är informanterna anonyma i den bemärkelse att namnen är fingerade, arbetsplatserna nämns inte och utmärkande drag hos informanterna som vi tror att någon kan känna igen har utelämnats. Att uppgifter behandlas konfidentiellt innebär att vem som sagt vad skyddas och vi som forskare lämnar inte ifrån oss uppgifter. Det sista begreppet tystnadsplikt är nära förenat med både anonymitet och konfidentialitet, men skiljer sig åt på så sätt att det är lagstadgat och bara vissa yrkesgrupper har tystnadsplikt. För forskare innebär det dock god sed att hålla tystnadsplikt. I denna studie har vi resonerat som så att vi tycker att det är enklare att vara överdrivet noggrann med etiska frågor för att undvika missöden. Vi är nya som forskare och har inte all kunskap som kanske skulle underlättat vid vilka etiska frågor som bör beaktas (Trost, 1997)

Gällande citat finns det flera etiska frågor att ta ställning till. En självklarhet är att citaten inte får leda till att det går att känna igen informanten. Att språkligt justera citaten är en etisk fråga. Många använder ett talspråk som inte ser särskilt bildat ut på papper som t.ex. typ, liksom, jag

bara och vi bara och liknande. Det känns förmodligen bättre för informanten om dessa ord tas bort från citaten men även att exempelvis meningsuppbyggnad förbättras. Vid analysen skall det dock stå med att citaten är omgjorda från talspråk till skriftspråk. Informanterna i denna studie är generellt bra på att uttrycka sig i både tal och skrift. I enstaka fall har vi dock förändrat citaten för att någon inte skall känna igen sitt citat och tycka att hon/han har uttryckt sig olämpligt (Trost, 1997)

Ovanstående relevant information för informanterna lämnas i kontaktbrevet och ges även muntligt före intervjuens start. Vi tror dock att många är medvetna om att dessa ord är lätta att säga, men kan vara svåra att hålla. Vi har dock verkligen tänkt till gällande etiska frågor då vi ser det som en skyldighet som forskare och inte minst för forskningens framtid, för vad skulle hända om ingen vågar delta i studier p.g.a. det inte är säkert? (Trost, 1997). Avslutningsvis om etik håller vi med Henriksen och Vetlesen (2001) som i sin bok framhäver att det sätt som vi förhåller oss till livet, hör ihop med etiken.

5. Resultat och analys

Empirin är indelad i fyra teman med rubrikerna ledarstilar, konfliktstilar, kommunikation som ett redskap vid konflikter samt hur enhetscheferna önskar hantera konflikter. Varje huvudrubrik innehåller tre underrubriker i form av resultat, analys samt en jämförelse mellan Sydney och Göteborg. Vi har valt att presentera empirin på ett något annorlunda sätt än vad som anses traditionellt. Resultatdelen är nämligen relativt fri från egna kommentarer och visar endast resultatet då vi har för avsikt att presentera ett tydligt resultat, medan analysdelen består av ingående förklaringar, tolkningar och resonemang. Konsekvensen är att proportionerna mellan resultat och analys inte följer ett traditionellt mönster.

5.1 Ledarstilar

Ledarstilsteori är tillsammans med konfliktteori aktuella teorier i denna uppsats. Under denna rubrik redogörs för enhetschefernas olika ledarstilar i samband med hur enhetschefer uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Under detta tema om ledarstilar fokuserar analysen på ledarstilsteorin, men inslag av konfliktteori återfinns också då triangulering kännetecknar denna uppsats. Under denna rubrik med temat ledarstilar redogörs för resultat, analys samt en jämförelse mellan Göteborg och Sydney.

Resultatet visar att samtliga enhetschefer har strategier för att hantera konflikter i samband med lönesättning, vilka kan relateras till olika ledarstilar. Enhetscheferna ser konflikter som något icke önskvärt men även som en möjlighet till förbättring. En dominerande uppfattning bland informanterna är att konflikter i samband med lönesättning finns till för att lösas. I analysen framgår att resonemangen som enhetscheferna för oftast kan relateras till endast en ledarstil, men ibland krävs två ledarstilar som förklaring. Jämförelsen redogör för att uppfattningen huruvida konflikter skall lösas gemensamt med personal eller själv av enhetschefen, vilka kan relateras till

ledarstilarna trivselchefen och diplomaten, skiljer sig åt mellan informanterna från Sydney och Göteborg.

5.1.1 Resultat

Samtliga enhetschefer uppvisar olika ledarstilar genom deras resonemang kring konflikter i samband med lönesättning. Under intervjuerna uttryckte enhetscheferna sina attityder kring konflikter i samband med lönesättning. Dessa attityder skiljer sig åt mellan informanterna i Göteborg och Sydney, alltifrån att konflikter ses som något icke önskvärt till att konflikter ses som en möjlighet till förbättring. Enhetscheferna från både Sydney och Göteborg uppvisar förutom olika attityder till konflikter i samband med lönesättning, även strategier för att hantera dem då de uppstår under lönesamtalet. Strategierna som uppvisas varierar från att konflikter skall lösas som ett gemensamt problem som bör engagera båda parter, till att konflikter i samband med lönesättning undviks och inte tas hänsyn till.

Majoriteten av informanterna från både Sydney och Göteborg uttrycker att konflikter i samband med lönesättning finns till för att lösas, men en skillnad i resonemangen ligger i huruvida konflikter skall lösas av enhetschefen själv eller tillsammans med personal. Några informanter från Sydney anser att konflikter är något som de löser på egen hand. En enhetschef från Sydney uppger att konflikter som uppstår i samband med lönesättning inte är något som det skall kompromissas om, då detta anses vara en uppgift som enhetschefen skall ansvara för. En del informanter från Göteborg anser däremot att konflikter är till för att lösas gemensamt. Resonemangen kan illustreras med följande två citat.

En enhetschef från Sydney redogör för sin inställning till konflikter i samband med lönesättning:

Det uppstår nästintill alltid konflikter i samband med lönesättning. När de uppstår så frågar jag om den andra personens åsikt och sedan försöker jag själv nå en lösning.

Enhetschefen menar att denne efterfrågar personalens åsikter men löser konflikten på egen hand. En informant från Göteborg är av motsatt åsikt:

Konflikter som uppkommer under lönesamtal är till för att lösas gemensamt med personalen. Detta är viktigt då båda parter blir engagerade i konflikten, vilket underlättar för att den skall lösas.

Enhetschefen menar att konflikter bör lösas gemensamt med personalen.

Huruvida enhetscheferna uppmärksammar och välkomnar konflikter i samband med lönesättning varierar mellan informanterna från både Göteborg och Sydney. En del enhetschefer från Sydney uppger att konflikter bör undvikas i möjligaste mån medan andra diskuterar att det är av vikt att konflikterna lyfts upp till ytan och hanteras. En enhetschef från Sydney uttrycker sin inställning till konflikter i samband med lönesättning: ”Jag håller alltid utkik efter konflikter”. Informanten visar att denne försöker att uppmärksamma konflikter. En annan informant från Sydney uttrycker en annan inställning till konflikter då denne redogör för att den viktigaste uppgiften som

enhetschefen skall verka för är ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat, då främst i samband med lönesättning. Förklaringen till detta resonemang är enligt oss att enhetschefen finner negativa konsekvenser med konflikter i samband med lönesättning, då det kan leda till att personalen inte trivs på sin arbetsplats, vilket i sin tur kan påverka de boendes vård och omsorg. Andra enhetschefer från Sydney menar att konflikter löses genom att man kompromissar om dem. Resonemang kring attityder till konflikter i samband med lönesättning förekommer även bland enhetschefer i Göteborg. En del enhetschefer från Göteborg menar att konflikter inte ens är ett förekommande fenomen i samband med lönesättning men de innehar ändå strategier för om de skulle uppstå, medan andra menar att det är vanligt att konflikter vid lönesättning uppstår och att dessa bör hanteras genom samarbete med personalen och reflektion kring konflikten. Några av informanterna från Göteborg anser att ett konfliktundvikande arbetsklimat inte är att föredra i lönesättningsprocessen.

En informant från Göteborg uttrycker sin inställning till ett konfliktundvikande arbetsklimat:

Jag anser att det inte är så viktigt att skapa ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat, framförallt inte i lönesättningsprocessen. Det är andra saker än detta som är viktigare, men jag anser dock att alltför konfliktfyllda lönesamtal kan leda till ohälsa bland personalen vilket kan medföra att personalen blir sjukskrivna vilket i sin tur påverkar verksamheten.

Enhetschefen menar att konflikter inte som ett problem så länge de inte tar över lönesamtalet.

Enhetscheferna från både Göteborg och Sydney har redogjort för deras uppfattning av ett bra lönesamtal. Vid beskrivningarna av ett bra lönesamtal undviker samtliga enhetschefer från båda städerna att ha med konflikt som ett begrepp. I beskrivningarna av de lönesamtalen som anses vara bra, återfinns därför inga beskrivningar av konflikter. De begrepp som förekommer i informanternas beskrivningar och som är aktuella i dessa lönesamtal är trivsel, förhandling, stort förhandlingsutrymme, motiveringar, förståelse samt förberedelser. Genom andra frågor under intervjun uppkommer däremot resonemang och attityder till konflikter. En informant från Göteborg redogör för hur denne går tillväga för att skapa ett bra lönesamtal:

Jag tycker att det är viktigt att man ger en individuell återkoppling utifrån kriterierna, därför försöker jag vara så objektiv jag kan under lönesamtalet. Som chef måste jag vara objektiv så att var och en får sitt. Jag tänker alltid igenom vilken person det är jag skall möta, på så sätt förbereder jag mig. Jag måste ha en viss tid emellan samtalen eftersom vissa samtal tar mycket energi. Om konflikter uppstår vid lönesamtalet så lyssnar jag mycket på mina medarbetare och försöker att kompromissa.

Enhetschefen berättar att lönesamtal tar energi och att det därför är viktigt att man som enhetschef förbereder sig och har utrymme i almanackan mellan lönesamtalen. Objektivitet är även något som enhetschefen lägger vikt vid.

5.1.2 Analys

Enhetscheferna som anser att konflikter är till för att lösas kan enligt oss relateras till Blake och Moutons ledarstil *hårdingen*. Hårdingen är resultatnriktad och vill därmed lösa konflikten. Hårdingen ser till verksamhetens bästa och anser därmed att konflikter är en onödig faktor i verksamheten. Hårdingen anser dock inte att konflikter löses gemensamt mellan två parter, utan det är något som avgörs av en part (Svedberg, 2003). De flesta enhetschefer uttrycker att konflikter är till för att lösas, vilket vi anser kan bero på att det är en allmänt accepterad åsikt. Att uttrycka att konflikter inte löses gemensamt utan avgörs av en part kan enligt oss författare rimligtvis bemötas negativt av mottagarna eftersom detta uttryck innehar en hårdare ton. Detta anser vi även kan vara en förklaring till varför den vanligaste uppfattningen bland informanterna från både Göteborg och Sydney är, att konflikter är till för att lösas. En skillnad som vi författare upptäckte under analysarbetet är att då enhetscheferna uttrycker att konflikter kan lösas kan tolkas på olika sätt. Några informanter från Sydney uttryckte att konflikter i samband med lönesättning är något som enhetschefen *själv* försöker lösa medan en del enhetschefer från Göteborg menar att konflikter är något som enhetschefen och personalen bör lösa *gemensamt*. Att lösa en konflikt har vi författare lagt märke till, kan alltså hanteras på olika sätt. Några av enhetscheferna från Sydney anser att konflikter i samband med lönesättning är något som de skall lösa på egen hand, detta uttalande kan enligt oss relateras till de båda ledarstilarna trivselchefen och hårdingen. En förklaring till detta resonemang är att enhetscheferna enligt oss kan relateras till *trivselchefen* (Svedberg, 2003), och vill reducera konfliktnivån. Enhetschefen önskar därför att lösa konflikten själv för att personalen inte skall behöva ta del av otrevligheten samt för att konflikten snabbt skall lösas och därmed försvinna från arbetsplatsen. En annan förklaring vi finner rimlig till enhetschefernas uttalande är att de kan relateras till ledarstilen hårdingen, då de vill lösa konflikten på egen hand för att de ser konflikten som något som inte löses gemensamt utan avgörs och föredrar därför att bestämma konfliktens utfall på egen hand. Hårdingen fokuserar på prestation och det kan enligt oss förväntas att konflikter i samband med lönesättning utgör ett hinder för verksamhetsutveckling, då personalen lägger energi och tid på dessa konflikter. De enhetschefer från Göteborg som vill lösa konflikter gemensamt kan enligt oss relateras till ledarstilen *idealchefen*. Denna ledarstil vill nämligen engagera personalen i alla frågor (Svedberg, 2003). Då enhetscheferna vill lösa konflikter tillsammans med sin personal visar enligt oss på att denne engagerar personalen då de samarbetar kring konflikten.

Vilka konfliktteorier som kan relateras till enhetschefernas resonemang om att lösa konflikter gemensamt eller själv presenteras vidare. Enhetscheferna från Göteborg som vill lösa konflikten gemensamt använder sig av en *samarbetande konfliktstil*. Då informanterna uttrycker att konflikten skall lösas gemensamt med personalen menar de enligt oss författare även att dialog skall förekomma och att båda parter skall samarbeta för att finna en lösning av konflikten. Detta anser vi är i enlighet med den samarbetande konfliktstilen som karaktäriseras av att se konflikter som ett gemensamt problem (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Enhetscheferna från Sydney anser vi kan relateras till den *tävlande konfliktstilen* då vi uppmärksammar att de vill lösa konflikten på egen hand. Den tävlande konfliktstilen ser konflikter som något som inte löses gemensamt utan vill därför vinna konflikten och lösa den på sitt sätt (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

En annan enhetschef från Sydney uttalar sig om konflikter i samband med lönesättning: ”*Jag håller alltid utkik efter konflikter*”. Enhetschefens resonemang kan relateras till *idealchefen*, då enhetschefen enligt oss författare visar på en vilja att synliggöra och uppmärksamma konflikter i samband med lönesättning. Idealchefen verkar för att engagera sin personal och att fördela ansvar. Ledarstilen karaktäriseras även av att se till både välbefinnande och prestation hos sin personal (Svedberg, 2003). Informanten beskriver vidare under intervjun att det är av vikt att uppmärksamma konflikter i samband med lönesättning så att de inte blir obearbetade, vilket kan leda till värre konsekvenser än vad själva konflikten i sig kan ge upphov till. Under intervjun uppmuntrar enhetschefen till att lägga vikt vid att lösa konflikter i samband med lönesättning gemensamt med personalen så att båda parter blir delaktiga när konflikten hanteras. Enhetschefen tydliggör enligt oss författare genom sitt uttalande, en positiv inställning till konflikter genom att denne uppmärksammar konflikter i samband med lönesättning och att det finns en vilja av att hantera konflikterna så att de inte förblir obearbetade. Enhetschefens resonemang kring konflikter i samband med lönesättning visar enligt oss på att enhetschefen engagerar sig i konflikter, men även ser till att personalen engagerar sig i dem genom att verka för att konflikterna skall lösas gemensamt. Resonemanget som denna enhetschef för, anser vi även visa på en förmåga till ansvarsfördelning, då personalen utnämns till en aktör som får ta delat ansvar för konflikter i samband med lönesättning, vilket vi anser är i enlighet med *idealchefen* (Svedberg, 2003). Vikten av att prestera ser vi hos enhetschefen då denne håller utkik efter konflikter och verkar för att hantera dessa. Personalen får då på samma sätt prestera genom att verka för att konflikter i samband med lönesättning löses anser vi. Utifrån enhetschefens resonemang ser vi tydligt att denne verkar för både välbefinnande och prestation hos personalen, vilket vi anser är förenligt med ledarstilen *idealchefen* (Svedberg, 2003).

Vidare presenteras vilken konfliktstil som kan relateras till enhetschefens uttalande om att hålla utkik efter konflikter. Den konfliktstil som vi finner lämplig att relatera till denna enhetschefs resonemang är den *samarbetande konfliktstilen* som ser konflikter som ett gemensamt problem mellan båda parter. Denna konfliktstil vill skapa lösningar istället för att fly undan dem (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Genom att enhetschefen uttrycker att konflikter är något som denne håller utkik efter så anser vi att inställningen till konflikter positiv och inte något som enhetschefen försöker att fly undan, vilket vi menar är i enlighet med den *samarbetande konfliktstilen* (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Enhetschefen visar enligt oss även prov på en *samarbetande konfliktstil* eftersom denne är öppen för att samarbeta kring konflikten vilket visas när enhetschefen uttrycker att konflikter i samband med lönesättning är något som skall lösas gemensamt mellan personal och enhetschef.

En annan informant från Sydney uttrycker den viktigaste uppgiften denne har i rollen som enhetschef:

Den viktigaste uppgiften för mig som chef är att skapa ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat, främst i samband med lönesättning. Konflikter som uppstår under lönesamtal kan få konsekvenser i det dagliga arbetet. Att konflikter inte uppstår är då viktigt, eftersom alla skall kunna vistas och trivas på sitt arbete. Ett trivsamt arbetsklimat skapar även harmoni och påverkar människors åsikter om sin arbetsplats. I sin tur påverkar detta vilken vård och omsorg pensionärerna får.

Den ledarstil som vi anser kan relateras till enhetschefens resonemang är *trivselchefen*. Trivselchefen har en negativ inställning till konflikter och de läggs åt sidan. På arbetsplatsen där trivselchefen är ansvarig är klimatet trevligt och mysigt på ytan. Denna ledarstil verkar för att det skall vara trivsamt för alla på arbetsplatsen (Svedberg, 2003). Enhetschefen från Sydney visar i sitt resonemang att ett konfliktundvikande och stabilt arbetsklimat är att föredra och därmed tydliggör enhetschefen enligt oss författare sin negativa inställning till konflikter. Enhetschefen uttrycker att ett konfliktundvikande arbetsklimat främst är av vikt under lönesättningsprocessen. Motiveringen till detta är då enhetschefen resonerar kring att konflikter i samband med lönesättning kan få konsekvenser i det vardagliga arbetet i verksamheten. Enhetschefen menar enligt oss alltså att konflikter inte är något önskvärt. Att konflikter och ett trivsamt arbetsklimat inte är något som hör ihop anser vi ytterligare visar på enhetschefens negativa inställning till konflikter i samband med lönesättning. Att enhetschefens resonemang visar på en trivselchef ser vi tydligt då denne uppvisar vikten av ett konfliktundvikande och stabilt arbetsklimat, framförallt under lönesättningsprocessen. Då enhetschefen menar att konflikter i lönesättningsprocessen kan påverka arbetsklimatet bland personalen i det vardagliga arbetet innebär att enhetschefen vill undvika konflikter i samband med lönesättning. Att konflikter och ett trivsamt arbetsklimat inte hör ihop är enligt oss alltså något som enhetschefen anser. Denna negativa inställning till konflikter och att dessa bör undvikas är i enlighet med ledarstilen trivselchefen (Svedberg, 2003). Då enhetschefen lägger vikt vid och verkar för ett trivsamt arbetsklimat för personalen, genom att undvika konflikter i samband med lönesättning uppvisar denne samtidigt enligt oss författare att det är viktigt att all personal på arbetsplatsen trivs, vilket också är förenligt med trivselchefen (Svedberg, 2003). Ett ytterligare förtydligande till att det är relevant med ett trivsamt arbetsklimat, anser vi är enhetschefens uttalande om att det trivsamma arbetsklimatet i sin tur påverkar de boendes vård och omsorg.

En övergång från vilken ledarstil till vilken konfliktstil som kan relateras till enhetschefens resonemang om att skapa ett konfliktundvikande och trivsamt arbetsklimat presenteras vidare. Då enhetschefen inte talar om på vilket sätt denne undviker konflikter i samband med lönesättning är det enligt oss problematiskt att identifiera en konfliktstil. Den konfliktstil som vi finner närmast kan relateras till enhetschefens uttalande är den *undvikande konfliktstilen*. Denna konfliktstil vill i allra högsta grad undvika konflikter och konfrontation. Konflikter ses som något negativt (Lennér Axelson & Thyelfors, 1996). Då enhetschefen anser att konflikter påverkar verksamheten negativt och istället vill verka för ett konfliktundvikande arbetsklimat så är detta resonemang i enlighet med den undvikande konfliktstilen, anser vi. Enhetschefen prioriterar dock trivsel hos personalen och menar att detta i sin tur påverkar verksamhetens resultat, vilket vi menar innebär att informanten lägger vikt vid både sina egna och andras intressen. Detta resonemang kan då inte enligt oss relateras till den undvikande konfliktstilen, som inte lägger någon vikt vid andras eller egna intressen (Lennér Axelson & Thyelfors, 1996).

En enhetschef från Göteborg uttrycker en annan inställning till ett konfliktundvikande och stabilt arbetsklimat:

Jag anser att det inte är så viktigt att skapa ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat, framförallt inte i lönesättningsprocessen. Det är andra saker än detta som är viktigare, men jag anser dock att alltför konfliktfyllda lönesamtal kan leda till ohälsa bland personalen vilket kan medföra att personalen blir sjukskrivna vilket i sin tur påverkar verksamheten.

Enhetschefens resonemang kan enligt oss relateras till ledarstilen *diplomaten*. Diplomaten är försiktig i sina uttalanden och står för begreppet "lagom" (Svedberg, 2003). Enhetschefen från Göteborg uttrycker genom citatet ovan att denne inte prioriterar ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat och speciellt inte under lönesamtalet. Vi uppmärksammar att enhetschefen först visar en ståndpunkt om att det inte gör något att konflikter förekommer under lönesättningsprocessen men är sedan noga med att påpeka att alltför konfliktfyllda lönesamtal kan leda till ohälsa bland personalen och att denna ohälsa kan påverka verksamheten negativt. Vi anser att enhetschefen inledningsvis alltså visar en tydlig ståndpunkt som sedan slätas över genom att enhetschefen påpekar att alltför konfliktfyllda lönesamtal kan leda till ohälsa hos personalen. En förklaring till detta resonemang är enligt oss att enhetschefen är försiktig i sitt uttalande och inte vill att resonemanget skall väcka uppståndelse, vilket är förenligt med den diplomatiska ledarstilen där försiktighet är ett ledord (Svedberg, 2003). Att enhetschefen är försiktig i sitt uttalande kan även användas som en strategi för att undvika konflikt anser vi.

Vilken konfliktstil som kan relateras till enhetschefens uttalande presenteras vidare. Den konfliktstil som vi finner lämplig och som enligt oss kan relateras till detta uttalande är den *tävlande konfliktstilen*. Denna konfliktstil karaktäriseras av personer som prioriterar sina egna intressen och behov framför andras. Dock görs inte detta alltid av själviskhet eftersom det kan hända att man representerar andra i sitt arbete (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Enhetschefens uttalande om att personalens ohälsa kan leda till negativa resultat för verksamheten visar enligt oss att enhetschefen anser att konflikter skall lösas så att verksamheten inte blir lidande. Genom detta resonemang kan vi urskönja att enhetschefen prioriterar sina egna intressen framför andras, då enhetschefen prioriterar verksamhetens resultat.

En annan informant från Göteborg menar att det är viktigt att vara objektiv och så rättvis som möjligt under lönesamtalet. I rollen som enhetschef under lönesättningen är det viktigt att tänka på att var och en av personalen får sitt. Informanten diskuterar vidare att det är viktigt att förbereda sig väl inför varje lönesamtal och att ha en tid emellan lönesamtalen eftersom dessa tar mycket energi. En återkoppling till tidigare forskning visar att enhetschefen från Göteborg agerar i enlighet med Fricks (2004) forskning som menar att lönesamtal förutsätter mycket förberedelse. Ytterligare tidigare forskning stödjer vikten av förberedelser inför lönesamtalet, då informanterna i Neus (2006) studie poängterar vikten av att chefen skall vara väl förberedd inför ett lönesamtal. Något som enhetschefen ytterligare lägger vikt vid under lönesamtalet är att kompromissa om konflikter uppstår med personalen. Den ledarstil som vi anser kan relateras till denna enhetschef är *diplomaten*. Denna ledarstil strävar efter att vara försiktig och vill lösa konflikter genom att kompromissa. Diplomaten står för begreppet "lagom" och försiktighet är ett ledord (Svedberg, 2003). Då enhetschefen uttrycker att denne strävar efter att vara så objektiv och rättvis som möjligt under lönesamtalet, uppvisar enhetschefen enligt oss en försiktighet så att inte

enhetschefen råkar bedöma någon personal orättvist. Denna försiktighet anser vi även kan förklaras som en strategi som enhetschefen använder sig av för att inte uppmuntra till konflikt. Informanten redogör för att det är viktigt att vara rättvis så att var och en av personalen får sitt. Detta kan relateras till begreppet ”lagom” som den diplomatiska ledarstilen står för (Svedberg, 2003). Att dela ut den påse med pengar som enhetschefen besitter på ett rättvist fördelande sätt visar på en strävan efter att vara ”lagom”. Den kompromissvillighet enhetschefen värdesätter vid konflikter i samband med lönesättning är också i enlighet med den diplomatiska ledarstilen (Svedberg, 2003).

Vidare presenteras vilken konfliktstil som relateras till enhetschefens resonemang. Den konfliktstil som vi finner lämplig att relatera till enhetschefens resonemang är den *kompromissande konfliktstilen*. Denna konfliktstil karaktäriseras av att ha ett måttligt behov av att hävda sina egna intressen och ett relativt stort behov av att ta hänsyn till andras (Lennér Axelson & Thylefors, 1996). Enhetschefen redogör enligt oss i sitt uttalande att denne har en vilja att kompromissa med personalen då konflikter i samband med lönesättning uppstår.

5.1.3 Jämförelse mellan Göteborg och Sydney

Samtliga enhetschefer uppvisar olika ledarstilar när de resonerar kring konflikter i samband med lönesättning. Ledarstilarna skiljer sig åt mellan informanterna i Göteborg och Sydney. Då temat är ledarstilar så är det dessa som denna jämförelse av Göteborg och Sydney främst fokuserar på.

Att konflikter är till för att lösas är majoriteten av enhetscheferna från både Göteborg och Sydney rörande överens om, men hur dessa konflikter skall lösas är dock ett omtvistat ämne. Här kan göras en åtskillnad mellan enhetscheferna i Sydney och Göteborg. En del enhetschefer från Sydney menar att konflikterna löses av enhetscheferna själva medan andra informanter i Göteborg menar att konflikter i samband med lönesättning löses genom att man samarbetar.

Bland enhetscheferna i Göteborg så är diplomaten den ledarstil som vi finner vanligast förekommande när de diskuterar attityder och uppfattningar kring konflikter i samband med lönesättning. Diplomaten står för försiktighet och begreppet ”lagom” är centralt i denna ledarstil (Svedberg, 2003). Enhetschefernas resonemang kring konflikter i samband med lönesättning visar på försiktighet när de uttalar sig samt att de lägger vikt vid att vara rättvis mot all personal. ”Var och en skall ha sitt” är det en enhetschef som uttrycker. Detta kan enligt oss författare även förklaras som att enhetschefen anser att personalen skall ha lagom mycket, så att all personal får sitt. Informanterna i Göteborg uppvisar under temat ledarstilar en inte så stor variation utan den enda ledarstil som även relateras till deras resonemang är idealchefen. Denna idealchef anser vi var aktuell att relatera till då en del enhetschefer redogjorde för vikten av att både personal och enhetschef samarbetar kring konflikter i samband med lönesättning. Den konfliktstil som är vanligast bland enhetscheferna i Göteborg går inte att avgöra eftersom enhetscheferna kan relateras till olika konfliktstilar. Den konfliktstil som inte relateras till något utav enhetschefernas resonemang under detta tema var den undvikande konfliktstilen.

Den ledarstil som vi ser är vanligast förekommande i Sydney är trivselchefen. De resonemang kring konflikter i samband med lönesättning som enhetscheferna från Sydney för, innehåller begrepp som trivsel, konfliktundvikande och arbetsmiljö. Dessa begrepp kan relateras till

trivselchefen som karaktäriseras av att vilja undvika konflikter och skapa en trivsam arbetsmiljö för all personal (Svedberg, 2003). I samband med detta tema uppvisar inte heller Sydney någon större variation i form av ledarstilar, förutom i ett hänseende. Två ledarstilar som är varandras motpoler har relaterats till samma resonemang som några enhetschefer från Sydney fört. Detta resonemang handlar om som även nämndes inledningsvis att enhetscheferna från Sydney anser att konflikter i samband med lönesättning skall lösas av enhetschefen själv. Både hårdingen som ledarstil och trivselchefen relaterades till detta resonemang. Därmed är variationen gällande ledarstilar bland enhetscheferna i Sydney större än bland enhetscheferna i Göteborg. Den konfliktstil som är vanligast förekommande bland enhetscheferna i Sydney går inte att urskönja då enhetscheferna från Sydney uppvisar olika konfliktstilar under detta tema. Skillnaden mellan Göteborg och Sydney är här att den undvikande konfliktstilen förekommer bland enhetscheferna i Sydney, vilket den inte gjorde bland informanterna i Göteborg.

Vid en sammanvägning av samtliga analyser i uppsatsen visar ett resultat att Blake och Moutons ledarstil trivselchefen är vanligast bland informanterna i Sydney. Ledarstilen diplomaten är den vanligast förekommande ledarstilen bland informanterna i Göteborg.

5.2 Konfliktstilar

Konfliktteori är en av två teorier som används i denna uppsats. På vilket sätt konfliktstilarna kan relateras till informanternas uppfattning av konflikter diskuteras under detta tema. Analysen fokuserar på konfliktteorin, men inslag av ledarstilsteori återfinns också då triangulering kännetecknar denna uppsats. Under denna rubrik med temat konfliktstilar redogörs för resultat, analys samt en jämförelse mellan Göteborg och Sydney.

I resultatet framkommer att en dominerande uppfattning bland informanterna är att konflikter skall förebyggas och förhindras. Olika strategier som enhetscheferna visar genom resonemangen är att ignorera konflikter eller välkomna dem. Analysen förklarar varierande uppfattningar hos enhetscheferna genom att en del lägger vikt vid kompromiss medan andra lägger vikt vid att själva ansvara för att hantera konflikter. En del informanter menar att det inte gör någonting att konflikter finns på arbetsplatsen men att ett samarbete bör ske kring dem. Jämförelsen visar att ingen i Göteborg för ett resonemang om att helt undvika konflikter, medan detta förekom hos informanter i Sydney. Sydneys resonemang dominerades av kompromiss.

5.2.1 Resultat

Genom empirin framkommer olika konfliktstilar som enhetscheferna från Göteborg och Sydney använder sig av när det gäller uppfattningen av konflikter i samband med lönesättning. Strategier som att ignorera konflikter på arbetsplatsen varierar med strategier som att se konflikter som något som förbättrar verksamheten. Samtliga informanter från Göteborg och Sydney är dock överens om att de använder sig av någon slags strategi när frågan om hur de hanterar konflikter vid lönesättning ställs. Alla enhetschefer i studien utom en från Göteborg är överens om att lönesättning är en faktor som påverkar konflikter. Den enhetschef från Göteborg som är av en avvikande åsikt menar att konflikter inte uppkommer under lönesättningen eftersom personalen

brukar vara inställda på den lön de förmodligen kommer att få och inte jämför sin lön med varandra. Något motsägelsefullt, redogör dock denna informant under senare delen av intervjun för ett annat resonemang, vilket presenteras längre ned i resultatet med tillhörande citat för att förtydliga. Majoriteten av enhetscheferna från både Sydney och Göteborg som menar att lönesättning påverkar konflikter anser att konflikter uppstår när enhetschef och personal är oense om lönesumman. Genom intervjuaterialet har det framkommit att konflikter i samband med lönesättning hanteras på varierande sätt av enhetscheferna. Informanternas resonemang varierar alltifrån att enhetschefen uppger att det är en chefsfråga att fatta beslut och bestämma konfliktens utfall, till att konflikter bör hanteras genom kompromiss då konflikter ses som ett gemensamt problem mellan enhetschef och personal.

Att hantera missnöjd personal finner en del informanter svårigheter med. Vissa enhetschefer menar att om personalen är missnöjd med sin lön så bör de söka efter ett annat arbete, medan andra enhetschefer förklarar andra sätt att hantera missnöjd personal. En enhetschef från Sydney uttrycker på vilket sätt denne hanterar konflikter som uppstår då personal visar missnöje i samband med lönesättningen:

Jag bryr mig mycket om vad personalen uttrycker under lönesamtalet. Om en personal visar missnöje över sin lön under lönesamtalet, så brukar jag möta detta med att direkt under lönesättningsprocessen uppmärksamma personalen på andra sätt, till exempel genom biobiljetter, konferenser och utbildningar.

Enhetschefen berättar hur denne kompenserar personalen vid konflikter i samband med lönesättning. Informanten önskar att avsluta lönesamtalet med att båda parter är nöjda.

Förklaringar och motiveringar till varför personalen erhåller en viss lön anser flertalet informanter från både Göteborg och Sydney vara viktigt. Enhetschefernas förklaring till varför det är viktigt att motivera sina beslut är att det skall förebygga konflikter i samband med lönesättning, vilket kan bidra till att konflikterna helt förhindras. En enhetschef visar tydligt detta resonemang då denne uppger att det vore ett mardrömsscenario om personalen gick ifrån lönesamtalet utan att ha orsaken till lönesumman klart för sig. Andra enhetschefer uppger att förklaringarna till varför personalen erhåller en viss lön inte alltid räcker till. En informant från Sydney uppger att konflikter i samband med lönesättning är något som denne vill förhindra, vilket medför att det är viktigt att få personalen att förstå enhetschefens resonemang vid lönesättningen så att missförstånd som kan leda till konflikter inte uppstår. Enhetschefen menar vidare att om förklaringarna som denne ger personalen inte räcker till för att de skall förstå, utan personalen fortsätter att känna sig orättvist lönesatt, hanterar denne enhetschef konflikterna i samband med lönesättning genom att hänvisa personalen att ta del av lönekriterierna samt att kontakta externa personer som är experter på att förklara lönekriterier och lönesättning.

Majoriteten av informanterna anser att konflikter inte är något önskvärt. Många av de intervjuade enhetscheferna uttrycker att konflikter är något som de vill förhindra och förebygga. De menar att konflikter är en brist i verksamheten, att konflikter kan kopplas till missnöje och att arbetsklimatet påverkas negativt av konflikter. Ett mindre antal av enhetscheferna visar en annan syn på konflikter, då de menar att konflikter är något som får verksamheten och personalen att utvecklas och förbättras förutsatt att konflikterna hanteras på ett fördelaktigt sätt. En enhetschef

från Göteborg visar genom följande citat sin inställning till konflikter i samband med lönesättning:

Konflikter i samband med lönesättningen gör ingenting att man har, men meningen med konflikterna är att man skall lösa dem, man skall gå ett steg längre. Om man går ett steg längre med konflikterna så kan dessa bidra till att man utvecklas. För att bli trygg under lönesamtalet skall konflikterna komma upp till ytan och lösas.

Enhetschefen visar att konflikter kan bidra till utveckling och att det är viktigt att prata om konflikter.

Åsikterna kring hur konflikter i samband med lönesättning bör hanteras varierar bland informanterna. Några informanter visar på en vilja att kompromissa och ser konflikter som ett gemensamt problem. En enhetschef från Göteborg är av en annan åsikt och uttrycker att enhetschefer är ansvariga för verksamheterna och därmed är begrepp som kompromissvillighet och försiktighet inte något som hör hemma vid hanteringen av konflikter i samband med lönesättning:

Jag tycker inte att det är viktigt att vara försiktig och kompromissa vid konflikter i samband med lönesättningen. Jag är inte enhetschef för att vara försiktig eller för att kompromissa. Självklart lyssnar jag in personalen men det är ändå jag som är ansvarig för verksamheten och därmed tar besluten.

Informanten menar att rollen som enhetschef inte har plats för kompromisser vid konflikter utan det är enhetschefen som skall stå för besluten.

Att lönesättning är en faktor som påverkar konflikter är, som nämndes inledningsvis i detta resultatavsnitt, något som alla enhetschefer utom en ense om. En enhetschef från Göteborg anser att lönesättningsprocessen inte har något samband med konflikter. Enhetschefen menar att denne inte har varit med om att lönesättning påverkar konflikter. Informanten förtydligar sitt uttalande genom att förklara att personalen brukar vara nöjd och inte jämföra lönerna med varandra. Något som vi författare lagt märke till under datainsamlingen och analysarbetet är att informanter ibland uppvisar motstridiga tankar och åsikter kring konflikter i samband med lönesättning. Samma enhetschef från Göteborg som anser att lönesättning inte är en faktor som påverkar konflikter uttrycker vid frågan om enhetschefen har något exempel på konflikt mellan personalen och enhetschefen vid lönesättningen:

Nej jag har inget exempel. Klart att det har hänt att folk blivit arga och känt sig orättvist bedömda i samband med lönesättning. Men jag får hantera det genom att förklara hur jag tänkt. Man får försöka hantera situationen helt enkelt.

Här säger enhetschefen emot sig själv då denne uppger att det inte finns något exempel på oenigheter i samband med lönesättning men samtidigt beskriver att det hänt att personal blivit arga under lönesamtalet. Det är möjligt att enhetschefen inte anser att arg personal kan relateras

till konflikt.

Uppfattningen av konflikter i samband med lönesättning visar sig under intervjuernas gång vara ett omtvistat område. Åsikterna kring hur konflikter i samband med lönesättning bör hanteras skiljer sig åt mellan informanterna. Enhetscheferna visar även olika sätt att uppfatta konflikter i samband med lönesättning. En del enhetschefer uppmärksammar konflikterna medan andra enhetschefer inte gör det. Av de informanter som uppmärksammar konflikterna anser en del att konflikter i samband med lönesättning är något som båda parter i lönesamtalet kan kompromissa om. En informant från Sydney uttrycker vikten av att personalen ges möjlighet att ventileras under lönesamtalet och resonerar kring hur denne hanterar konflikter i samband med lönesättning:

De får säga vad de känner och tycker under lönesamtalet, jag låter dem ventileras. Jag lyssnar på vad de säger och bemöter detta. Vid bra tillfällen kan jag och personalen kompromissa och komma fram till gemensamma lösningar av konflikter.

Enhetschefen beskriver att denne låter personalen få utrymme att ventileras sina åsikter under lönesamtalet och att det är av vikt att kompromissa och komma fram till gemensamma lösningar.

5.2.2 Analys

Samtliga enhetschefer från både Göteborg och Sydney kan relateras till olika konfliktstilar. Något som vi författare lagt märke till under analysarbetet är att även en och samma informant gjort uttalanden som kan relateras till olika konfliktstilar. En enhetschef från Sydney uttrycker:

Jag bryr mig mycket om vad personalen uttrycker under lönesamtalet. Om en personal visar missnöje över sin lön under lönesamtalet, så brukar jag möta detta med att direkt under lönesättningsprocessen uppmärksamma personalen på andra sätt, till exempel genom biobiljetter, konferenser och utbildningar.

Resonemangen som enhetschefen för anser vi kan relateras till två olika konfliktstilar, nämligen den *undvikande konfliktstilen* och den *kompromissande konfliktstilen*. Den undvikande konfliktstilen ser negativt på konflikter och är passiv i sitt handlande, den kompromissande konfliktstilen ser till både sina egna och andras intressen och anser att konflikter löses genom kompromiss (Lennéer Axelson & Thylefors 1996). Citatet ovan visar att enhetschefen försöker undvika konflikter i samband med lönesättning. Enhetschefens strategi anser vi är att härleda personalen till något mer positivt för att på så sätt undvika konfrontation. Biobiljetter, konferenser och utbildningar blir på så sätt enligt oss en kompensation för lönen som personalen är missnöjd med. När enhetschefen lägger märke till personalens besvikelse över lönen ser vi att enhetschefen är snabb med att komma med andra förslag som en form av kompensation. Enhetschefen vill undvika konfrontation och försöker få personalen nöjd på något annat sätt för att en konflikt inte skall uppstå i samband med lönesättningen. Vi anser att enhetschefen agerar i linje med den undvikande konfliktstilen som anser att konflikter är negativt och därför inte vill handskas med dem (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). En annan förklaring till enhetschefens uttalande kan som nämndes inledningsvis även enligt oss relateras till den kompromissande konfliktstilen, eftersom enhetschefen visar att denne är mån om att personalen skall känna

uppskattning. Informantens omtanke om att personalen skall känna uppskattning visar att enhetschefen även prioriterar andras intressen än sina egna, vilket är i enlighet med den kompromissande konfliktstilen. Enhetschefens sätt att bemöta missnöjd personal i samband med lönesättningsprocessen kan enligt oss författare liknas vid en kompromiss där enhetschefen erbjuder andra saker för att ta hänsyn till personalens behov. Enhetschefen skapar enligt oss en tillräckligt bra lösning för personalen i form av kompensation och en kompromiss ur enhetschefens egna intressen då den lön som enhetschefen satt hålls kvar, men då kompensation ändå ges till personalen. Vi anser att enhetschefen går i linje med den kompromissande konfliktstilen, en medelväg, där båda parter får ge avkall på en del av sina intressen. Vi menar att enhetschefen får finansiera konferenser och utbildningar för att personalen skall känna sig nöjd och personalen får i sin tur finna sig i att vara missnöjda med lönen, men tilldelas andra förmåner (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Då det ovan fokuserats på vilken konfliktstil som kan relateras till enhetschefens resonemang övergår det till att kort redogöras för vilken ledarstil som kan relateras till enhetschefens resonemang. Den ledarstil som enligt oss kan relateras till enhetschefens resonemang kring uppfattning och hantering av konflikter i samband med lönesättning är *trivselchefen*. Denna chef lägger vikt vid att all personal trivs på arbetsplatsen (Svedberg, 2003), vilket även enhetschefen visar när denne är nogga med att visa uppskattning till personalen för att de på så sätt skall trivas i verksamheten.

En annan informant från Sydney redogör för hur denne hanterar konflikter som uppstår i samband med lönesättning:

För att undvika konflikter i samband med lönesättningsprocessen så anser jag att det är viktigt att få personalen att förstå hur jag resonerat vid lönesättningen, så att inga konflikter uppstår. Jag försöker ge en förklaring men om personalen fortfarande anser sig vara orättvist lönesatt så finns det kriterier att läsa och externa personer som kan förklara lönekriterier och lönesättning i stort. Jag hänvisar min personal dit.

Vid en återkoppling till tidigare forskning poängterar Thoursie (2004) skillnaden mellan förklarade och oförklarade löneskillnader. Förklarade löneskillnader innehåller variabler som utbildningslängd och arbetslivserfarenhet medan oförklarade löneskillnader inte kan förklaras med liknande variabler och som därför innebär en risk för lönediskriminering. Vi anser att enhetschefer som lägger vikt vid att förklara mycket försöker att minska risken för lönediskriminering. Den konfliktstil som vi anser kan relateras till enhetschefens resonemang är den *undvikande konfliktstilen*, eftersom vi menar att informanten redogör för hur konflikter kan undvikas. Detta ser vi som att enhetschefen anser att konflikter inte är önskvärda, vilket även den undvikande konfliktstilen menar (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Den undvikande konfliktstilen karaktäriseras av att möta konflikter med knapp omsorg och ser konflikter som något negativt (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Genom att enhetschefen resonerar kring hur konflikter kan undvikas i samband med lönesättning, visar enhetschefen enligt oss författare att konflikter inte är något önskvärt i samband med lönesättning. Informanten menar vidare att det är viktigt för personalen att förstå orsaken till varför de fick den lön de fick, så att inga konflikter uppstår. Enhetschefen berättar att denne vid behov hänvisar personalen till andra

aktörer som kan förklara lönesättningskriterierna. Enhetschefen bemöter då enligt oss konflikten genom att lägga ansvaret på andra aktörer som då får ta tag i konflikten, vilket medför att enhetschefen inte behöver engagera sig i konflikten, helt i enlighet med den undvikande konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Enhetschefens resonemang om att uppmärksamma personalen om de lönekriterier som ligger till grund för lönesättningen anser vi kan återkopplas till tidigare forskning gällande lönesättning. Frick (2004) menar att det finns metoder att använda vid individuell lönesättning med till exempel olika bedömningsnivåer men som ändå grundar sig i en sammanfattande bedömning.

För att övergå till vilken ledarstil som kan relateras till enhetschefens resonemang så finner vi att Blake och Moutons ledarstil *pessimisten* kan relateras till enhetschefens resonemang. Denna ledarstil vill precis som enhetschefen undvika konflikter och möter arbetsuppgifter med lite entusiasm (Svedberg, 2003) som enhetschefen gör då denne hänvisar personalen till andra aktörer istället för att själv ta tag i situationen samt att enhetschefen har strategier för hur konflikter kan undvikas.

En informant från Göteborg visar enligt oss en positiv inställning till konflikter i samband med lönesättning. Enhetschefen uppger att det inte gör någonting att konflikter uppstår, men meningen med konflikter är att man skall lösa dem. Enhetschefen anser att det är relevant att båda parter diskuterar och reflekterar kring konflikten för att på så sätt komma ett steg längre med den. Vidare menar informanten att för att få möjlighet att känna sig trygg och verka för respekt gentemot varandra skall konflikterna komma upp till ytan och lösas. Enhetschefens resonemang kan enligt oss relateras till Blake och Moutons *samarbetande konfliktstil*. Denna konfliktstil vill skapa lösningar och ser konflikter som ett gemensamt problem för båda aktörer. Den samarbetande konfliktstilen prioriterar både sina egna intressen och andras (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Enhetschefens resonemang kring konflikter i samband med lönesättning anser vi visar att enhetschefen är öppen för att samarbeta kring konflikten. Enhetschefen visar att båda parter är viktiga då diskussion och reflektion lyfts samt lägger vikt vid att båda parter skall känna sig trygga och respekterade vid konflikter i samband med lönesättning. Enhetschefens positiva inställning till konflikter är också i enlighet med den samarbetande konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Vilken ledarstil som kan relateras till enhetschefens resonemang presenteras vidare. Enhetschefens uttalande kan enligt oss författare relateras till ledarstilen *idealchefen* som kombinerar välbefinnande och prestation för personalen. Denna chef får personalen att växa genom högt deltagande och verkar för att engagera sina medarbetare (Svedberg, 2003). Vi menar att enhetschefen genom sitt uttalande visar prov på dessa egenskaper eftersom enhetschefen vill lyfta konflikten till en högre nivå och är mån om att båda parter skall reflektera och diskutera kring konflikten, vilket kan skapa engagemang. Komponenten välbefinnande uttrycks enligt oss i form av att enhetschefen anser att det är viktigt att personalen känner sig trygg under lönesamtalen. Prestation integreras i form av att enhetschefen är noga med att även personalen presterar för att lösa konflikten.

En annan enhetschef från Göteborg uppger att den minst viktiga uppgiften för enhetschefen är att vara försiktig och bra på att kompromissa. Enhetschefen menar att dessa två faktorer inte är relevanta när konflikter i samband med lönesättning uppstår. Informanten menar att denne inte ansvarar för lönesättning för att kompromissa eller för att vara försiktig, utan fokuserar på att

rollen som enhetschef innebär makt och ansvar för den bedrivna verksamheten. Enhetschefen poängterar att beslut vid lönesättning följer med rollen som ansvarig för verksamheten. Informantens uttalande kan enligt oss relateras till Blake och Moutons *tävlande konfliktstil* som prioriterar egna intressen framför andras och gärna vill vinna i konflikter (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Informanten betonar att enhetschefens ansvar för verksamheten och personalen kräver att beslut fattas av enhetschefen och anser att kompromiss och försiktighet inte beskriver enhetschefens sätt att hantera konflikter, vilket vi anser visa på en hög prioritet av egna intressen och därmed en tävlande konfliktstil (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996) Vi anser vidare att en annan förklaring till varför enhetschefen har en tävlande konfliktstil är att enhetschefen måste leva upp till organisationens mål och krav och representerar då organisationen genom sina ageranden. (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

För att övergå till vilken ledarstil som kan relateras till enhetschefens uttryck, anser vi att *hårdingen* som ledarstil stämmer överens med enhetschefens uttalande. Ledarstilen karaktäriseras av en hög arbetsmoral och prestation och ser konflikter som något som avgörs av en part och inte löses gemensamt (Svedberg, 2003). Vi ser att enhetschefens uppfattning om vad som följer med att vara verksamhetsansvarig utesluter kompromisser och ger personalen litet utrymme att påverka så länge det inte ökar verksamhetens resultat. Maktförhållandet mellan enhetschef och personal är tydligt och konflikter avgörs, i enlighet med ledarstilen *hårdingen* (Svedberg, 2003).

En annan informant från Göteborg uppger i början av intervjun att denne inte har varit med om någon konflikt i samband med lönesättning. Enhetschefen menar vidare att personalen brukar vara nöjda under hela lönesättningsprocessen. Under intervjuns gång diskuterar enhetschefen vidare och uppger att det finns tillfällen som personal har blivit arga och känt sig orättvist behandlade i samband med lönesättning. Enhetschefen berättar om sina strategier då konflikter i samband med lönesättning uppstår som exempelvis att lyssna in personalens och sina egna känslor vid konflikten eller att avsluta samtalet och boka in ett nytt möte någon dag senare för att diskutera konflikten då de starkaste känslorna har lugnat sig. Under intervjun relaterar inte enhetschefen dessa känslostormar till begreppet konflikt och synliggör därmed inte konflikter i samband med lönesättning. Blake och Moutons *undvikande konfliktstil* ligger enligt oss nära till hands för denna enhetschef från Göteborg. Den undvikande konfliktstilen möter konflikter med lite entusiasm (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). En slutsats som vi författare drar är att enhetschefen anser att konflikter inte är önskvärda, då denne inte uppmärksammar dem. Det kan antas att enhetschefen inte vill se att det förekommer konflikter i samband med lönesättning eftersom denne anser att begreppet konflikt har en negativ betoning. Vi resonerar som så att om enhetschefen inte vill se konflikterna så möts dem med lite entusiasm. Enhetschefens konfliktstil är då i enlighet med den undvikande konfliktstilen passiv (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Enhetschefen beskriver att kommunikation kring konflikter i samband med lönesättning skjuts upp till en annan dag. En undvikande konfliktstil kan nämligen ske med beräkning för att bevara ett önskat tillstånd och fördröjer då medvetet diskussioner som är känslomässiga till en annan dag för att på så sätt bevara det önskade tillståndet (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996), vilket kan förklara enhetschefens behov av att boka in ett nytt möte då konfliktsituationer uppstår.

Vidare presenteras kortfattat vilken ledarstil som kan relateras till enhetschefens uttalande. Enhetschefens resonemang kan enligt oss författare relateras till ledarstilen *pessimisten*. Denna ledarstil verkar för ett konfliktundvikande och stabilt arbetsklimat där förändringar i verksamheten ses som negativa. En försvarsställning ses ofta hos denne pessimist (Svedberg,

2003). Att enhetschefen vill verka för ett konfliktundvikande och stabilt arbetsklimat uppmärksammar vi hos denne då konflikter inte uppmärksammas och att konflikter inte är något önskvärt. Det stabila arbetsklimatet vill enhetschefen bevara genom att diskussioner kring oenigheter skjuts upp. Genom att bevara ett önskat tillstånd menar enhetschefen samtidigt att förändringar ses som något negativt, vilket vi förenar med pessimisten som ledarstil (Svedberg, 2003).

En informant från Sydney uttrycker vikten av ett öppet klimat vid konflikter i samband med lönesättning:

De får säga vad de känner och tycker under lönesamtalet, jag låter dem ventilera. Jag lyssnar på vad de säger och bemöter detta. Vid bra tillfällen kan jag och personalen kompromissa och komma fram till gemensamma lösningar av konflikter.

Enhetschefens uttalande visar på en *kompromissande konfliktstil* som karaktäriseras av ett måttligt behov av att hävda sina egna intressen och ett relativt stort behov av att hävda andras (Lennér Axelson & Thylefors, 1996). Återkopplat till tidigare forskning kan den kompromissande konfliktstilen liknas vid Johnson och Johnsons (1994) konfliktstil räven, vars typiska karaktärsdrag är att vara en bra kompromissare. Vi anser att enhetschefens resonemang ovan visar att denne inte skyggar för konflikter utan tillåter ett öppet klimat där åsikter kan yttras, vilket medför att det även finns utrymme för konflikter under lönesamtalet. Enhetschefens beskrivning av bra tillfällen under lönesamtalet poängterar vikten av kompromiss. Enhetschefen visar vid beskrivningar av bra tillfällen att kompromisser är önskvärda, vilket är i enlighet med den kompromissande konfliktstilen. Att enhetschefen låter sin personal ventilera visar att enhetschefen tar hänsyn till deras behov och genom kompromissen får både enhetschefen och personalen ge avkall på en del av sina intressen för att nå en gemensam lösning, vilket visar att enhetschefen tar hänsyn till personalens intressen, anser vi.

För att övergå till vilken ledarstil som kan relateras till enhetschefens uttalande så anser vi att *diplomaten* kan användas för att förklara enhetschefens resonemang. Diplomaten står för begreppet "lagom", vill lösa konflikter genom att kompromissa och är försiktig (Svedberg, 2003). Viljan att kompromissa återfinns i enhetschefens uttalande, försiktigheten återfinns i form av att enhetschefen lyssnar in personalen och därmed försöker undvika missförstånd, detta är i enlighet med ledarstilen diplomaten (Svedberg, 2003).

5.2.3 Jämförelse mellan Göteborg och Sydney

Samtliga enhetschefer från både Göteborg och Sydney uppvisar strategier som kan relateras till konfliktstilar för att hantera konflikter i samband med lönesättning. Även en informant från Göteborg som är av uppfattningen att lönesättning inte påverkar konflikter har en strategi för att hantera dem om de uppstår. Informanternas uppfattning och hantering av konflikter i samband med lönesättning varierar mellan enhetscheferna i de båda städerna.

Enhetscheferna från Göteborg uppvisar enligt oss varierande konfliktstilar, ingen konfliktstil är

därmed vanligast bland dessa informanter. De konfliktstilar som enhetscheferna i Göteborg visar prov på är den samarbetande konfliktstilen, den tävlande konfliktstilen och den undvikande konfliktstilen som skiljer sig åt mycket innehållsmässigt. Att informanternas resonemang kring konflikter i samband med lönesättning skiljer sig åt så mycket kan bero på en individualism och förmåga att hantera konflikter på det sätt man själv finner fördelaktigt. I flera fall tycktes det finnas ett logiskt samband mellan ledarstil och konfliktstil. Ett exempel på detta är en enhetschef vars uttalande kan relateras till en samarbetande konfliktstil och en idealchef, båda dessa stilar kräver nämligen mycket engagemang (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Enhetscheferna i Sydney uppvisar enligt oss, precis som enhetscheferna i Göteborg, en växlande bild av konfliktstilar när de resonerar kring konflikter i samband med lönesättning. En skillnad är att informanterna i Sydney uppvisar en mer homogen bild i form av att det är lättare att avgöra vilken konfliktstil som är vanligast bland enhetscheferna i Sydney. Den kompromissande konfliktstilen är vanligast förekommande bland Sydneys informanter. Den andra konfliktstilen som kan relateras till enhetscheferna i Sydney är den undvikande konfliktstilen. De båda konfliktstilarna skiljer sig åt gällande grad av engagemang vid konflikter. Den kompromissande ledarstilen kräver att konflikterna synliggörs och diskuteras för att hitta en tillräckligt bra lösning, medan den undvikande konfliktstilen inte uppvisar någon större entusiasm vid konflikter, utan skjuter på dem så länge det är möjligt (Lennéer Axelson, 1996). Vid en sammanvägning av samtliga analyser i uppsatsen visar ett resultat att Lennéer Axelson och Thylefors undvikande konfliktstil är vanligast bland informanterna i Sydney. Den samarbetande konfliktstilen är den vanligast förekommande konfliktstilen bland informanterna i Göteborg.

5.3 Kommunikation som ett redskap vid konflikter

Temat kommunikation valdes eftersom det är ett nyckelord i uppsatsen och intervjuguiden innehåller flera frågor som behandlar begreppet kommunikation. Temat kommunikation valdes även för att det är ett återkommande begrepp i de teoretiska referensramarna samt i intervjupersonernas berättelser. Under denna rubrik redogörs för resultat, analys och en jämförelse mellan Göteborg och Sydney under temat kommunikation.

Resultatet visar att samtliga enhetschefer använder sig av kommunikation som ett redskap vid konflikter, till exempel tydlig kommunikation och motiveringar. Dialog och monolog används av enhetscheferna och även personalens utrymme att kommunicera varierar från obegränsat till att hålla sig till ämnet. Analysen förklarar att enhetscheferna anser att dialog är viktigt för att minska risken för missförstånd och vikten av att prioritera egna och andras intressen. Kommunikationen är för många ett sätt att skapa en trevlig arbetsplats. Enhetscheferna som använder tydlig kommunikation ställer ibland ultimatum för personalen. Jämförelsen visar att informanterna från Göteborg betonar lyhördhet och försiktighet vilket relateras till ledarstilen diplomaten, medan enhetscheferna från Sydney lägger vikt vid trivsel vilket relateras till ledarstilen trivselchefen.

5.3.1 Resultat

Enhetscheferna visar olika sätt att kommunicera i samband med lönesättning. En strategi som lyfts fram av flertalet informanter från både Göteborg och Sydney är att använda sig av en tydlig

kommunikation vid konflikter i samband med lönesättning. En annan strategi som upplevs som fördelaktig av flera informanter är att motivera beslut och ageranden för personalen. En situation som informanterna anser kräver många motiveringar är då enhetschef och personal är oense om lönebeloppet. Större delen av informanterna poängterar vikten av att lyssna in sin personal och en informant från Göteborg uppger att det är fördelaktigt att ställa frågor som: "Hur tänker du då?" vid konflikter i samband med lönesättning för att få möjlighet till en förståelse för hur personalen tänker samt ge möjlighet till reflektion. Att lönesamtalet handlar om dialog mellan två parter är många av informanterna ense om, men ett par informanter från Sydney är av en annan åsikt då de hävdar att lönesamtalet endast är ett samtal där medarbetaren får reda på sin lön. Informanterna använder kommunikation som ett redskap vid konflikter på olika sätt, till exempel uttrycker några informanter att det är viktigt att ge personal möjlighet att uttrycka vad de känner medan andra enhetschefer menar att personalen bara ges ett litet utrymme att kommunicera vid konflikter i samband med lönesättning.

Flera enhetschefer uttrycker vikten av att föra en dialog vid konflikter i samband med lönesättning, vilket beskrivs på följande sätt av en informant från Göteborg:

Lönesamtalet handlar om dialog. Det är viktigt att föra dialog istället för att föra en monolog. Det är viktigt att vara lyhörd och att lyssna på varandra.

Enhetschefen lägger i sin beskrivning av lönesamtalet vikt vid att båda parter lyssnar på varandra och för en dialog.

En informant från Sydney uttrycker ett annat ställningstagande om kommunikationen under lönesamtalet:

Kommunikationen under lönesamtalet består mest av att jag beskriver och förklarar.

Enhetschefen visar att lönesamtalet mest består av monolog då det är enhetschefen som mestadels pratar under lönesamtalet. Denna beskrivning kan ses som motsats till föregående citat.

Olika sätt att använda kommunikation som ett redskap vid konflikter återkommer i enhetschefernas beskrivningar av tydlighet, motiveringar samt att lyssna in personalen. En informant från Göteborg beskriver tydlighet som en viktig del i kommunikationen för att förebygga konflikter i samband med lönesättning:

Kommunikationen under lönesamtalet är tydlig, öppen och tillåtande. En tydlig kommunikation är viktigt eftersom det vore ett mardrömsscenario om personalen gick ifrån mötet utan att veta skälet till att den fick den lön den fick.

Enhetschefen beskriver en tydlig och öppen kommunikation som viktigt att verka för under lönesamtalet. Informanten menar att det vore ett mardrömsscenario om enhetschefen inte är tydlig under lönesamtalet och att personalen då inte fått en förklaring till lönen.

En informant från Göteborg uppvisar motsatsen, det vill säga en otydlig kommunikation, vid konflikter i samband med lönesättning. Informanten menar att enhetschefer måste bestämma ibland eftersom chefsbefattningen kräver det, men det är inget som informanten säger rent ut till personalen. Informanten säger aldrig att denne är chef och därför bestämmer.

Hur mycket utrymme enhetscheferna ger personalen att kommunicera under lönesamtalen varierar alltifrån att enhetschefen låter personalen prata så mycket de vill till att enhetschefen är av åsikten att lönesamtalen inte får sväva ut och att de båda parterna måste hålla sig till verkligheten. Enhetschefernas olika sätt att använda kommunikation som ett redskap varierar nästan i det oändliga med motpoler som att personalen ges utrymme att prata hur mycket som helst till att det bara är enhetschefen som informerar. Andra informanter berättar om att de ger personalen utrymme att kommunicera så länge personalen kommer med nya argument. En enhetschef från Göteborg uttrycker vikten av att ha utrymme att kommunicera:

De kanske har det jobbigt hemma och deras reaktion kanske inte alls har med jobbet att göra. Jag försöker få personalen att reflektera.

Enhetschefen uppger att denne strävar efter reflektion hos personalen. Enhetschefen menar vidare att reaktioner hos personalen inte alltid kan relateras till jobbet.

Flertalet informanter från både Göteborg och Sydney uttrycker att deras personal har stora möjligheter att kommunicera vid konflikter i samband med lönesättningen. En enhetschef från Göteborg är av erfarenheten att om det är någon gång som personalen säger vad de tycker så sker det under lönesamtalen.

Att använda kommunikationen som ett redskap i det vardagliga arbetet med personalen anser samtliga enhetschefer från Göteborg och Sydney är fördelaktigt och en metod som verkligen är integrerad i det dagliga arbetet. Enhetscheferna uppger fördelar så som att kommunikation kan användas för att förhindra konflikter samt för att underlätta hanteringen av konflikter. En informant från Sydney uppger att om en personal uttrycker besvikelse över sin lön försöker enhetschefen kommunicera fram uppskattning på annat sätt i form av att till exempel nominera personen till månadens anställd. En annan enhetschef från Sydney uppger att denne värdesätter försiktighet i kommunikationen hos personalen. Motiveringen till detta lyder att det är viktigt att vara försiktig med vad man säger till vem för att förhindra konflikter mellan olika parter, det kan till exempel gälla vad personalen säger till anhöriga om verksamheten. Ytterligare en enhetschef i Sydney lägger vikt vid kommunikation och har pensionärernas bästa för ögonen när denna beskriver varför en god kommunikation bör genomsyra hela verksamheten. Informanten anser att pensionärerna inte skall behöva lyssna på när personalen klagat över sin lön och konflikter som uppstår i samband med detta. En informant från Göteborg anser att det är viktigt att ge en bra motivering till sina ageranden vid konflikter i samband med lönesättning för att undvika missförstånd som i sin tur kan leda till konflikter. En enhetschef från Sydney redogör för att en av de viktigaste uppgifterna som denne och personalen skall verka för är trivsel i lönesättningsprocessen, vilket skall ske genom en trevlig kommunikation för att minska risken för konflikter. Enhetschefen motiverar detta med att personalen spenderar mycket tid på arbetsplatsen, vilket gör det ännu viktigare att vara trevliga mot varandra.

Gällande att använda kommunikation som ett redskap vid konflikter i samband med lönesättning

anser några av informanterna att det finns en gräns för hur länge kommunikation med syfte att lösa en konflikt bör tillåtas på en arbetsplats. Ett exempel på det är en enhetschef från Sydney som uttrycker:

När konflikter uppstår vill jag alltid kommunicera och höra båda sidor av problemet, men om det inte går att lösa bör personen fundera över om den överhuvudtaget skall arbeta kvar på arbetsplatsen.

Enhetschefen menar att denne strävar efter att kommunicera kring konflikter och höra två sidor av ett problem, men om konflikten ändå inte går att lösa berättar enhetschefen att personalen får välja mellan att arbeta kvar på arbetsplatsen eller att sluta.

Enhetschefernas definition av vad som är ett bra respektive mindre bra lönesamtal har gemensamt att kommunikation ingår som en betydelsefull komponent. Beskrivningarna skiljer sig dock åt mellan enhetscheferna då flertalet enhetschefer i Sydney pratar om att det är viktigt att kommunikationen når fram och att båda parter måste vara mottagliga för kommunikationen, medan andra menar att det måste finnas utrymme för diskussion. Ett par enhetschefer från Göteborg menar att kommunikationen vid konflikter i samband med lönesättning måste koncentreras till det som är relevant.

5.3.2 Analys

Flera informanter uttrycker vikten av att föra en dialog under lönesamtalet. Vid en återkoppling till tidigare forskning visar även Neu (2006) i sin studie att det är viktigt att chefer för en dialog med personal under lönesamtalet. En enhetschef från Göteborg förtydligar enligt oss detta genom att uttrycka att lönesamtalet handlar om dialog och att monologer vid konflikter i samband med lönesättning bör undvikas. Enhetschefen menar att lyhördhet är en förutsättning för att en dialog skall komma till stånd. Enhetschefen anser att dialog minskar risken för missförstånd, men om dessa ändå uppstår menar informanten att det är ännu viktigare att föra en dialog. Genom enhetschefens uttalande kan enligt oss en konfliktstil urskönjas, nämligen den *samarbetande konfliktstilen*. Denna konfliktstil innebär en hög prioritering av egna och andras intressen (Lennéer Axelsson & Thylefors, 1996), varav vikten av dialog kommer in då båda parter får säga sitt. Konfliktstilen vill skapa lösningar istället för att fly undan konflikterna (Lennéer Axelsson & Thylefors, 1996), vilket vi anser visar att dialog är ett verktyg som informanten använder sig av för att uppnå lösning istället för att fly undan. Genom att informanten visar att denne värdesätter dialog och att lyssna på sin personal innebär detta också enligt oss författare att kommunikationen kan ta tid vilket är i enlighet med den samarbetande konfliktstilen (Lennéer Axelsson & Thylefors, 1996).

Vidare presenteras vilken ledarstil som kan relateras till informantens uttalande. Den ledarstil som vi finner lämplig att relatera till det som enhetschefen ger uttryck för är ledarstilen *diplomaten*. Diplomaten vill gärna lösa konflikter genom att kompromissa och står även för begreppet "lagom" (Svedberg, 2003). Genom enhetschefens uttalande om att vara lyhörd och att föra en dialog under lönesamtalet visar enhetschefen enligt oss på en öppenhet för att kompromissa och för att en kompromiss skall komma till stånd krävs en dialog (Svedberg, 2003).

En informant från Sydney hanterar känslor hos sin personal på följande sätt:

Om en person blir besviken över sin lön så brukar jag berätta om att de kan bli månadens anställd och årets anställd.

Enhetschefen visar enligt oss genom sitt citat på en *kompromissande konfliktstil*. Den kompromissande konfliktstilen karaktäriseras av att nå en lösning som är tillräckligt bra. Denna konfliktstil anser att man löser konflikter genom att kompromissa (Lennéer Axelsson/Thylefors, 1996). Ovan nämnda citat visar enligt oss att enhetschefen genom sin kommunikation erbjuder andra förmåner för att härleda personalen till andra tankar för att på så sätt undvika en konfliktsituation. Enhetschefen kompromissar alltså fram en lösning. Vi ser att enhetschefen använder kommunikationen som ett redskap vid konflikter för att lösa en konfrontation. Det kan enligt oss antas att enhetschefen genom sin kommunikation härleder medarbetaren bort från ett laddat ämne genom att ge avkall på en del av sina intressen genom att erbjuda personalen att bli månadens anställd. Genom att enhetschefen erbjuder andra förmåner såsom månadens anställd kan man se att enhetschefen kompromissar kring konflikten då den söker efter en lösning som är tillräckligt bra (Lennéer Axelsson & Thylefors, 1996). Enhetschefens verksamhet kan befinna sig i ett tillstånd av harmoni och enhetschefen gör då allt för att bevara detta tillstånd.

Då vi tidigare diskuterat vilken konfliktstil som kan relateras till enhetschefens resonemang om att hantera känslor hos sin personal, övergår vi nu till att diskutera vilken ledarstil som kan relateras. Den ledarstil som enligt oss närmast kan kopplas till enhetschefens uttalande är *trivselchefen*. Denna ledarstil lägger konflikter åt sidan och vill ha lugn och ro på arbetsplatsen. Trivselchefen är bra på att bekräfta sin personal och klimatet på arbetsplatsen är på ytan mysigt och trevligt (Svedberg, 2003). Vi uppmärksammar synliga tecken på en trivselchef när enhetschefen uttrycker att denne bekräftar sin personal. Genom citatet framgår att i de situationer där enhetschefen inte har möjlighet att erbjuda sin personal en högre lön agerar enhetschefen istället genom att informera om att personalen till exempel kan bli månadens anställd istället. Enhetschefen försöker enligt oss på detta sätt att bekräfta sin personal, kanske i syfte att bibehålla lugn och ro på arbetsplatsen. Att erbjuda något annat och därmed härleda personalens uppmärksamhet till något mer positivt kan innebära att konfliktsituationer minskar till antalet anser vi, vilket trivselchefen är positiv till (Svedberg, 2003).

En enhetschef från Sydney uttrycker att:

Kommunikationen under lönesamtalen består mest av att jag förklarar mycket hur det är på detta äldreboende.

Enhetschefen kan enligt oss genom ovanstående citat relateras till den *undvikande konfliktstilen*. Den konfliktundvikande stilen står för knapp omsorg om både egna och andras intressen och vill i högsta grad undvika konflikt (Lennéer Axelsson & Thylefors, 1996). Sett till tidigare forskning är denna tvådimensionella modell som innehåller två axlar bestående av omsorg om egna intressen och omsorg om andras intressen även använd av andra teoretiker för att kategorisera konfliktstilar, ett exempel är Ellmin (1989). Informanten visar enligt oss genom sitt resonemang ovan ett undvikande beteende i viss mån då denne inte verkar för dialog och öppenhet i kommunikationen, vilket vi tycker är synligt i enhetschefens användning av kommunikation som monolog. Här ser vi att enhetschefen genom sin monolog bortprioriterar andras intressen.

Konfliktstilen vill i högsta grad undvika konfrontation, men kan också användas som ett medvetet val för att bevara ett önskat tillstånd (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Utifrån detta citat förklarar enhetschefen enligt oss att kommunikationen kan tendera att till största del bli en monolog under lönesamtalet. Detta menar vi kan ses som ett försvar hos enhetschefen då denne genom sin envägskommunikation kan undvika konfrontation och därmed även undvika konflikter, eftersom en enhetschef som inbjuder till en öppen dialog samtidigt ofta väcker olika tankar och åsikter hos personalen som måste hanteras.

Vidare presenteras vilken ledarstil som vi anser kan relateras till enhetschefens resonemang. Den ledarstil som vi anser stämmer överens med enhetschefens uttalande är ledarstilen *pessimisten*. Denna ledarstil har en negativ inställning till konflikter och undviker dem i möjligaste mån. Pessimisten karaktäriseras även av en misstänksamhet mot förändringar och försöker skydda sin integritet (Svedberg, 2003). Genom enhetschefens uttalande där denne beskriver kommunikationen som ett sätt att förklara hur det är på äldreboendet där enhetschefen arbetar visar enhetschefen enligt oss, en negativ inställning till förändringar. Informantens uttalande om att denne förklarar hur det är på äldreboendet anser vi kan kopplas till att enhetschefen försvarar sin integritet, då denne hellre gör klart för hur det fungerar på denna arbetsplats än att personalen försöker ändra på något. Då enhetschefen inleder med att beskriva att så här arbetar vi, tydliggör enhetschefen enligt oss, att förändringar inte är önskvärt på arbetsplatsen. Vi menar att nästintill endast föra monolog under lönesamtalet bidrar inte till att personalen får komma med synpunkter, vilket i sin tur innebär att enhetschefen inte ger möjlighet till personalen att konfrontera. Detta är enligt oss i enlighet med ledarstilen *pessimisten* som ej önskar konflikter på arbetsplatsen (Svedberg, 2003).

En informant från Sydney uppgav att en viktig uppgift som enhetschefen och personalen skall verka för är trivsel i samband med lönesättning. Informantens motivering till detta är att alla måste arbeta tillsammans och att mycket tid spenderas på arbetsplatsen, vilket gör det viktigt med ett trivsamt arbetsklimat. Enhetschefens ledarstil kan enligt oss ses som en *trivselchef*, då denna ledarstil verkar för ett på ytan trevligt och mysigt arbetsklimat där arbetet utförs i lugn och ro. Kommunikationen är trevlig och fokus ligger på att alla skall trivas i verksamheten (Svedberg, 2003). Informantens uttalande klargör enligt oss informantens syn på vikten av en trevlig och god kommunikation för att alla skall trivas på arbetsplatsen. Enhetschefens uttalande om att det ur flera aspekter är viktigt med ett trevligt arbetsklimat där alla trivs visar på en *trivselchefs* karaktärsdrag.

För att övergå till att relatera enhetschefens uttalande om ett trivsamt lönesamtal till en konfliktstil anser vi att den *undvikande konfliktstilen* ligger nära till hands. Den undvikande konfliktstilen vill i allra högsta grad undvika konfrontation (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996) Eftersom enhetschefen betonar att trivsel är viktigt finner vi det rimligt att anta att informantens inställning till konflikter är negativ, vilket visar tecken på en undvikande konfliktstil. Att enhetschefen vill verka för att allt ska vara trivsamt anser vi kan ses som en strategi för att undvika konflikter.

I samband med konflikter under lönesättningen anser flertalet informanter att personalen ges stora möjligheter att kommunicera. En informant från Göteborg uttrycker att det är viktigt att personalen kan säga vad de känner och tycker under lönesamtalet, vilket bidrar till en relativt öppen kommunikation under lönesamtalet som enhetschefen lägger vikt vid. Ett citat som styrker

enhetschefens uppfattning om en öppen kommunikation lyder:

De kanske har det jobbigt hemma och att deras reaktion inte alls har med jobbet att göra. Jag försöker få personalen att reflektera.

Majoriteten av informanterna betonar vikten av en öppen och tillåtande kommunikation, men poängterar samtidigt att organisationens mål och krav alltid skall uppfyllas. Vi tolkar det som att enhetscheferna vill uppnå ett ideal om att både vara omtyckta bland personalen och följa organisationens regler och mål, vilket är i enlighet med ledarstilen *idealchefen* som står för både prestation och välbefinnande hos sin personal (Svedberg, 2003). En informant från Sydney betonar också vikten av en öppen kommunikation genom att denne är nogga med att kontorsdörren alltid står öppen för att enhetschefen skall vara tillgänglig för personalen och därmed uppmuntra till en öppen kommunikation.

För att relatera informanternas resonemang till en konfliktstil så anser vi att dessa enhetschefer visar prov på en *samarbetande konfliktstil* då de uppger att mycket utrymme ges för personalen att kommunicera under lönesamtalen och det kan antas att det även finns utrymme för konflikter. Den samarbetande konfliktstilen vill skapa lösningar istället för att fly undan. Att besitta denna konfliktstil tar mycket tid och kräver en god förmåga att kommunicera (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Flertalet enhetschefer uppger att mycket tid ges åt personalen att kommunicera under lönesamtalen, vilket troligtvis medför att mycket tid kan ägnas åt att komma fram till en gemensam lösning i konfliktsituationer, vilket är i linje med den samarbetande konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Flertalet enhetschefer från både Göteborg och Sydney har givit uttryck för en annan form av kommunikation genom att de uppger att de är tydliga och direkta vid lönesamtal. Majoriteten av informanterna anser att en rak och tydlig kommunikation är att föredra vid konflikter i samband med lönesättning. Ett par enhetschefer från Sydney tenderade att ha tydlighet och direkt kommunikation som ledord i arbetet som enhetschef och betonade skillnaden mellan chef och personal, vilket de också visade prov på i kommunikationen då känslor inte var något som kommunicerades vid konflikter i samband med lönesättning. En informant från Sydney visar tydligt genom citatet nedan att denne har en rak och direkt kommunikation med personalen: *"Jag säger ofta att antingen gör du det här jobbet för denna lön eller så jobbar du inte här alls."* Denna enhetschefs uttalande kan enligt oss relateras till Blake och Moutons ledarstil *hårdingen*. Angående konflikter anser ledarstilen att dessa inte kan lösas gemensamt utan är något som avgörs av endast en part. Fokus hos hårdingen ligger på hög arbetsmoral och prestation (Svedberg, 2003). Genom citatet anser vi att det framgår att situationen handlar om att vinna eller försvinna. Hårdingen är inte intresserad av att kompromissa och ser inte konflikter som någonting som kan lösas. Citatet visar även enligt oss att situationen inte är öppen för kompromiss utan informanten ställer ett ultimatum för berörd personal. Vi anser att informantens konfliktstil kan förklaras som tävlande, vilken karaktäriseras av personer som hävdar sina egna intressen och behov framför andras. Det bör beaktas att det inte alltid handlar om själviskhet utan det kan vara så att informanten behöver vara hård för att denne även representerar andra i sitt arbete (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996) såsom den högre ledningen som kanske inte tillåter mer utrymme för personalen att förhandla om löner. Då enhetschefen uttrycker att personalen får lämna arbetsplatsen om de inte arbetar för den lön de är erbjudna kan enligt oss förklaras genom att enhetschefen prioriterar sina egna intressen framför andras. Enhetschefen som informerar

personalen om att de som är av åsikten att lönen inte passar kan söka ett annat jobb kan leda till att personalen blir rädda för att mista sitt arbete eller att stress blir vardag på arbetsplatsen, vilket också hårdingen som ledarstil står för då denna ledarstil prioriterar egna intressen (Svedberg, 2003). För att återkoppla till tidigare forskning menar Bengtsson (2008) att en ökad individualisering skulle kunna innebära att löner nästan enbart baseras på prestation vilket vi anser kan relateras till ledarstilen hårdingen som värdesätter prestation bland personalen.

Vidare presenteras den konfliktstil som vi anser kan relateras till enhetschefens uttalande. Den *tävlande konfliktstilen* kan enligt oss författare relateras till informantens resonemang. Den tävlande konfliktstilen karaktäriseras av personer som prioriterar sina egna intressen och behov framför andras. Konfliktstilen vill vinna i konflikter. Dock görs inte detta alltid av själviskhet. Det kan även vara så att personen representerar andra i sitt arbete (Lennéer Axelson & Thyelfors, 1996). Vi resonerar som så att då enhetschefen ställer ultimatum för personalen genom att uttrycka att de får välja mellan att arbeta för den lön de får eller att söka arbete någon annanstans visar enhetschefen att denne endast prioriterar sina egna intressen, vilket är i enlighet med den tävlande konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thyelfors, 1996). Enhetschefen visar enligt oss genom sitt uttalande även att konflikter inte ses som något som löses gemensamt utan något som enhetschefen själv avgör. Vi anser att enhetschefen vill vinna i konflikten, vilket också är i enlighet med den tävlande konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thyelfors, 1996). En möjlig förklaring är även att enhetschefen representerar organisationen i stort och därför inte har möjlighet eller utrymme att förhandla och därmed måste ställa ultimatum för personalen, vilket ytterligare är i enlighet med den tävlande konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thyelfors, 1996).

En informant från Göteborg visar på en otydlig kommunikation genom att enhetschefen uttrycker att denne måste bestämma då befattningen innebär en chefsposition, men enhetschefen uppger att denne inte säger detta rent ut till personalen. Att enhetschefen inte vill förtydliga sin chefsposition kan ha många förklaringar, men vi finner en möjlig förklaring till informantens uttalande genom att uttalandet relateras till ledarstilen *trivselchefen*. Denna ledarstil ser negativt på konflikter och eftersträvar lugn och ro på arbetsplatsen med ett mysigt och trevligt arbetsklimat. Trivselchefen är även bra på att bekräfta sin personal (Svedberg, 2003). Genom att enhetschefen inte förtydligar sin chefsposition visar den heller inte enligt oss ett maktförhållande mellan chef och personal, vilket vi menar kan vara en upphovskälla till konflikter. Enhetschefens uttryck tolkar vi som att denne genom att inte tydliggöra sin chefsposition, vill verka för att alla skall känna sig likvärdiga och vill på så sätt få ett trevligt arbetsklimat utan att någon skall känna sig undergiven.

Vidare redogörs för vilken konfliktstil som kan relateras till informantens uttalande. Enhetschefens uttalande kan kopplas till den *undvikande konfliktstilen* som i högsta grad vill undvika konfrontation (Lennéer Axelson & Thyelfors, 1996) och det är här likheterna mellan denna konfliktstil och enhetschefen syns. Genom citatet framgår det enligt oss att enhetschefen vill undvika att framhäva maktförhållandet mellan chef och personal, vilket vi anser kan förklaras i enlighet med den undvikande konfliktstilen som undviker konfrontation (Lennéer Axelson & Thyelfors, 1996).

5.3.3 Jämförelse mellan Göteborg och Sydney

Samtliga enhetschefer från både Göteborg och Sydney uppger att kommunikation är ett

betydelsefullt verktyg vid konflikter i samband med lönesättning, men hur enhetscheferna resonerar kring kommunikation skiljer sig dock mellan enhetscheferna i de två städerna.

De ledarstilar som kan relateras till enhetschefernas uttalanden vid diskussioner kring kommunikation i samband med konflikter vid lönesättning, skiljer sig åt mellan Göteborg och Sydneys informanter. Bland enhetschefer från Göteborg vid diskussioner om kommunikation vid konflikter i samband med lönesättning är den diplomatiska ledarstilen vanligast förekommande. De resonemang som enhetscheferna från Göteborg för angående kommunikation under lönesamtalen betonar mestadels begrepp som lyhördhet, reflektion, dialog och försiktighet och lägger vikt vid dessa under ett lönesamtal. Dessa begrepp är karaktäristiska för den diplomatiska ledarstilen (Svedberg, 2003). Gällande enhetscheferna i Sydney är trivselchefen den ledarstil som oftast blir aktuell att relatera till uttalanden som uppdagas när de diskuterar kommunikation i samband med konflikter vid lönesättning. Detta kan förklaras genom att enhetscheferna från Sydney visar på uttalanden som lägger vikt vid att bekräfta sin personal genom kommunikation samt att skapa ett trivsamt arbetsklimat för alla via kommunikationen, dessa resonemang är i enlighet med trivselchefen (Svedberg, 2003).

Konfliktstilar som kan urskönjas hos enhetscheferna från Göteborg och Sydneys uttalanden i diskussioner kring kommunikation i samband med konflikter vid lönesättning skiljer sig åt mellan de två städerna. Den vanligast förekommande konfliktstilen bland enhetscheferna i Göteborg med hänseende till temat kommunikation är den samarbetande konfliktstilen. Detta förklaras med att det som enhetscheferna från Göteborg lägger vikt vid under diskussioner kring temat är dialog mellan enhetschef och personal under lönesättningsprocessen, att vara lyhörd och att lyssna på varandra i samband med konflikter vid lönesättning samt att reflektera över vad som sagts för att komma fram till en lösning av konflikten. Dessa resonemang som enhetscheferna i Göteborg står för under temat kommunikation i samband med konflikter vid lönesättning kan relateras till den samarbetande konfliktstilen. Denna konfliktstil prioriterar sina egna intressen samt andras intressen. Den samarbetande konfliktstilen vill skapa lösningar istället för att fly undan konflikter (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Den konfliktstil som är vanligast förekommande hos enhetscheferna i Sydney när de resonerar kring kommunikation i samband med konflikter vid lönesättning är den undvikande konfliktstilen. En förklaring till detta är att det som enhetscheferna från Sydney lägger vikt vid i diskussionerna kring kommunikation är att all personal skall trivas och att bekräfta sin personal även i de fall då de blivit besvikna över lönen för att inte missnöje skall uppstå. Det syns tydligt att majoriteten av enhetscheferna i Sydney föredrar ett konfliktfritt arbetsklimat är, vilket är i enlighet med den undvikande konfliktstilen som i allra högsta grad vill undvika konflikter (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Anmärkningsvärt är att enhetscheferna i Sydney visar två motpoler inom ledarstilar och konfliktstilar under temat kommunikation. De två ledarstilar som kunde relateras till enhetscheferna från Sydney under detta tema är trivselchefen och hårdingen, alltså två ledarstilar som skiljer sig åt otroligt mycket. Samma skillnad visade sig gällande konfliktstilar då en undvikande konfliktstil och en tävlande konfliktstil presenteras under detta tema. Enhetscheferna i Sydney visade prov på motpoler både gällande konfliktstilar och ledarstilar. Enhetscheferna från Sydney och Göteborg skiljer sig åt i detta hänseende då informanterna från Göteborg kan relateras till ledarstilar och konfliktstilar som liknar varandra. Fenomenet med motpoler existerar inte till skillnad från informanterna från Sydney bland enhetscheferna från Göteborg. En möjlig förklaring till denna skillnad är att enhetscheferna från Göteborg håller fast vid Sveriges

karaktäristiska "lagom".

5.4 Hur enhetscheferna önskar hantera konflikter

Temat om hur enhetscheferna önskar hantera konflikter i samband med lönesättning valdes eftersom det kan antas att det skiljer sig åt hur enhetscheferna uppfattar konflikter och hur dessa önskas hanteras. Vi har inte studerat hur enhetscheferna hanterat konflikter i praktiken, men däremot hur de önskar hantera konflikter i samband med lönesättning. I detta tema presenteras resultat, analys och en jämförelse mellan Göteborg och Sydney gällande hur enhetschefer önskar hantera konflikter i samband med lönesättning. Förklaringar som kan bidra till förståelse för informanternas uttalanden ges utifrån Blake och Moutons ledarstilsteori och konfliktteori (Svedberg, 2003, Lennér Axelson & Thylefors, 1996).

Resultatet visar att samtliga informanter har en önskan som varierar alltifrån att hantera konflikter mer professionellt till att göra lönesättningsprocessen trivsammare. Informanterna önskar minimera konflikter, men även bli bättre på att uppmärksamma personalen. Analysen förklarar att enhetscheferna ofta arbetar enligt en ledarstil men önskar att arbeta efter en annan. Organisationens riktlinjer går ibland stick i stäv med enhetschefernas egna önskningar. Jämförelsen visar att det inte finns någon skillnad i antalet önskningar, men Sydneys enhetscheferns önskningar är mer inriktade på trivsel medan informanterna från Göteborg har mer spridda önskningar.

5.4.1 Resultat

I samtliga intervjuer uttrycker informanterna olika önskningar om hur de skulle *vilja* hantera konflikter i samband med lönesättning. Alla informanter har en önskan om att hantera konflikter på ett annorlunda sätt än vad de gör i dagsläget. Enhetscheferna beskrev sina önskningar på flera ställen i intervjun. Under intervjun ställdes ingen direkt fråga gällande hur informanterna önskar hantera konflikter i samband med lönesättning, men önskningarna framkom ändå genom övriga frågor som ställdes under intervjun. Enhetscheferna beskrev önskningarna tydligt och ingående, vilket medförde att det framgick att det verkligen rörde sig om en önskan. Informanternas önskningar om hur de skulle vilja hantera konflikter i samband med lönesättning varierade alltifrån att hantera konflikterna på ett mer professionellt sätt till att göra lönesättningsprocessen mer trivsam. Ett par informanter från Sydney önskar att verka för att uppmärksamma sin personal. En enhetschef från Sydney beskriver sin önskan om att hantera en konflikt gällande besviken personal under lönesamtalet på följande sätt:

Om personalen inte är nöjd med sin lön så får de söka arbete någon annanstans. När personalen berättar för mig att de är missnöjda med lönen memorerar jag det. Vid ett senare tillfälle önskar jag att uppmärksamma denna person på ett annat sätt, t.ex. att personen får ett pris vid vår julfest eller liknande. Direkt när personen berättar för mig under lönesamtalet att den är besviken på lönen brukar jag berätta att de kan bli månadens anställd eller till och med årets anställd istället.

Enhetschefen uttrycker en önskan om nöjd personal, samtidigt som denne är tydlig men att personalen bör söka sig någon annanstans vid missnöje.

En annan informant från Sydney beskriver en önskan om att göra sin personal synlig:

Jag önskar att hitta, känna igen och uppmuntra styrkor hos all personal. Kunskap och erfarenhet varierar mycket inom personalgruppen. Jag har för avsikt att få all personal att känna sig som en i teamet, men jag har inte alltid kunskap om varje enskild personals kompetens, vilket gör att personer som jag vet är kompetenta får fler arbetsuppgifter än de andra.

Enhetschefen menar att kunskap saknas om varje individs kompetens, för att en delegering som inkluderar all personal skall vara möjlig.

Vikten av att vara försiktig framkom tydligt under intervjuerna med enhetscheferna i både Göteborg och Sydney. En enhetschef från Sydney redogör för en önskan att vara försiktig vid konflikter under lönesamtalen samt hur denne i praktiken hanterar konflikter i samband med lönesättning:

Försiktighet mellan mig och personalen under lönesamtalen är mycket viktigt, likaså att respektera varandra, jag strävar efter detta. Jag uppmuntrar till försiktighet hela tiden. Jag prioriterar prestation och anser att man bör skilja på vad som är arbete och privatliv. Jag säger alltid att när du kommer till lönesamtalen så diskuterar vi prestation och inte vad som har hänt hemma.

Enhetschefen menar att denna är tydlig med att informera personalen om skillnaden mellan yrkesliv och privatliv och att informanten inte intresserar sig för det sistnämnda.

En rad olika önskningsområden om att hantera konflikter i samband med lönesättning har framkommit under datainsamlingen, men att verka för ett trivsamt lönesamtal är något som flera informanter samstämmigt ger uttryck för. Nedan redovisas ett par informanternas önskningsområden om ett trivsamt lönesamtal. Någon enhetschef saknar förslag till hur det trivsamma lönesamtalen skall komma till stånd, medan andra informanternas idéer kring detta skiljer sig åt.

En enhetschef från Sydney ger uttryck för vikten av ett trivsamt lönesamtal, men är osäker på hur detta skall gå till:

Jag tycker att det är viktigt med ett trivsamt lönesamtal. Varför? Nej... Jag vet egentligen inte varför jag tycker att det är viktigt med ett trevligt lönesamtal, men jag tycker det.

Informanten anser att ett trivsamt lönesamtal, men kan inte motivera detta uttalande. En enhetschef från Göteborg uttrycker en liknande önskan om ett trivsamt lönesamtal och ger även förslag på hur denne skall gå tillväga för att nå denna önskan:

Intentionen är att lönesamtalet skall vara trivsamt, men jag har inte lyckats så bra med detta än. Min önskan är verkligen att bli bättre på att bidra till trivsamma lönesamtal! Jag har ju idéerna, jag skulle t.ex. ta fram lite godis, levande ljus och frukt. Näsdukar kan också vara bra att ta fram eftersom en del medarbetare ibland gråter under dessa samtal.

Enhetschefen berättar om hur önskan om ett trivsamt lönesamtal kan verkställas med hjälp av olika medel. Trivsel är dock inte en aspekt som framhävs som viktigast utav samtliga informanter i studien. En informant från Sydney poängterar vikten av att hålla fokus vid konflikter under lönesamtalet. Informanten ser till verkligheten, men kanske finns en indirekt önskan om att hantera konflikter på ett annat sätt. Nedan beskriver informanten från Sydney om hur denne hanterar känslor under lönesamtalet:

Jag ser det mesta i svart och vitt, därför blir det inte så mycket känslor under lönesamtalet. Om de blir arga under samtalet så kanske de borde de söka efter ett annat jobb. Jag säger det till dem i sådana fall, man får se till hur verkligheten ser ut.

Enhetschefen menar att känslor inte är något som behandlas under lönesamtalet och kraven får anpassas efter hur verkligheten ser ut. Informantens uppfattning av lönesamtalet skiljer sig från tidigare forskning. Neu (2006) beskriver lönesamtalet som en känslomässigt laddad situation, då informanterna i Neus studie beskriver att de får handskas med känslor under lönesamtalet.

Samma informant från Sydney besvarar frågan hur mycket av det som personalen uttrycker under lönesamtalet som enhetschefen tar hänsyn till när lönen sätts:

Jag bryr mig om vad de säger, men jag kan tyvärr inte alltid tillmötesgå deras önskan.

Enhetschefen menar att hänsyn tas till personalens åsikter men det blir ändå inte alltid som personalen får som de vill.

En informant från Göteborg uttrycker en önskan om att bli bättre på att hantera konflikter i samband med lönesättning. Informanten beskriver under intervjuens gång hur denne tar åt sig personligt vid konflikter med personalen. Informanten hävdar att detta tar mycket energi och önskar därför att uppfatta och hantera konflikter på ett mer professionellt plan.

Informanter från Sydney uppger att den viktigaste uppgiften som de skall verka för i sin roll som enhetschef är ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat, men informanterna från Göteborg framhäver inte denna uppgift som lika viktig. Någon enstaka enhetschef från Göteborg gav dock uttryck för en önskan om en stabilare arbetsplats och ett konfliktundvikande arbetsklimat på arbetsplatsen. Informanten ombads att välja den arbetsuppgift som denne fann mest relevant i sin roll som enhetschef och valde då, att skapa ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat som den tredje viktigaste uppgiften som enhetschefen skall verka för. Enhetschefen uppger att konflikter är en del av vardagen, men en önskan är att dessa konflikter skall minska.

5.4.2 Analys

En informant från Sydney beskriver hur denne önskar att hantera konflikter i samband med lönesättning:

Om personalen inte är nöjd med sin lön så får de söka arbete någon annanstans. När personalen berättar för mig att de är missnöjda med lönen memorerar jag det. Vid ett senare tillfälle önskar jag att uppmärksamma denna person på ett annat sätt, t.ex. att personen får ett pris vid vår julfest eller liknande. Direkt när personen berättar för mig under lönesamtalet att den är besviken på lönen brukar jag berätta att de kan bli månadens anställd eller till och med årets anställd istället.

Vi anser att informanten genom sitt citat ovan kan relateras till *trivselchefen*. Trivselchefen har en önskan om att konflikter inte existerar i verksamheten och vill verka för att all personal skall trivas på arbetsplatsen (Svedberg, 2003). Att informanten kan ses som en trivselchef anser vi visas då denne är noga med att få sin personal att känna sig nöjd och på så sätt trivas på arbetsplatsen. Denna informant visar genom citatet att önskan är att göra sin personal tillfreds och därmed minimera risken för konflikter (Svedberg, 2003). Denna enhetschef i Sydney visar enligt oss på svårigheter med att förena organisationens inställning till konflikter i samband med lönesättning till sin egen önskan. Vi resonerar som så att organisationen i stort anser att enhetscheferna inte hela tiden kan diskutera med personalen angående lönen utan lönesättning med tillhörande lönesamtal sker en gång per år. Denna enhetschef klarar enligt oss inte riktigt av att hantera missnöjd personal utan önskar istället att göra dem nöjda på annat sätt, det behöver dock inte ske genom högre lön utan enhetschefen ger andra förslag på hur konflikten kan hanteras. Något annat som är aktuellt hos trivselchefen är att bekräfta sin personal, vilket informanten visar prov på då denne uttrycker att det är viktigt att uppmärksamma och bekräfta sin personal när de uppvisar missnöjdhet. I enlighet med organisationens riktlinjer önskar enhetschefen enligt oss att hantera konflikterna med att framföra att personal som inte är nöjd med sin lön får söka sig någon annanstans, samtidigt som informanten framhäver att denne är mån om att personalen trivs på sin arbetsplats och det finns en fördelaktig arbetsmiljö. Vi anser att informantens dubbla önskan som framgår i uttalandet även kan relateras till *idealchefen*. En idealchef lägger vikt vid både välbefinnande och prestation hos sin personal (Svedberg, 2003), vilket informanten även visar då det finns dubbla önskningar i uttalandet. En förklaring till varför det som enhetschefen uttrycker i citatet blir så splittrat är att enhetschefen faktiskt har två önskningar kring hur denne vill hantera konflikten. En återkoppling till tidigare forskning visar att dilemman i chefsrollen är vanliga (Järvinen, 2006), vilket enhetschefen även visar genom sitt resonemang. Järvinen (2006) diskuterar hur dessa dilemman kan hanteras och anser att det är av vikt att chefer har strategier för hur dilemman i chefsrollen skall hanteras, för att kunna må bra som chef.

Härmed övergår enhetschefens uttalande från att relateras till ledarstilar till att relateras till en konfliktstil. Vi anser att enhetschefen genom citatet ger uttryck för en *anpassande konfliktstil* som prioriterar andras intressen framför sina egna (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

Enhetschefen anpassar sig dels till organisationens mål och krav eftersom informanten uttrycker att om personalen inte är nöjda med sin lön så får de söka efter ett annat arbete, men den anpassande konfliktstilen syns också då informanten uttrycker att det finns en önskan om att hantera konflikten genom att uppmärksamma personalen på något annat sätt, som exempelvis månadens anställd. Genom detta sätt blir personalen uppmärksam, vilket medför att de trivs på sin arbetsplats. Enhetschefen visar tydligt genom sitt resonemang att denne prioriterar andras intressen framför sina egna.

En annan informant från Sydney uttrycker en önskan om att uppmärksamma sin personal:

Jag önskar att hitta, känna igen och uppmuntra styrkor hos all personal. Kunskap och erfarenhet varierar mycket inom personalgruppen. Jag har för avsikt att få all personal att känna sig som en i teamet, men jag har inte alltid kunskap om varje enskild personals kompetens, vilket gör att personer som jag vet är kompetenta får fler arbetsuppgifter än de andra.

Den ledarstil som enligt oss kan relateras till enhetschefens uttalande är *hårdingen*. Hårdingen lägger fokus på prestation och en hög arbetsmoral (Svedberg, 2003). Informanten från Sydney har en önskan om att se och uppmärksamma all sin personal, vilket denne anser sig brister i. Enhetschefen menar vidare att det kan uppstå konflikter i samband med lönesättningen eftersom denne inte har koll på personalens kompetens och vad de gör i deras vardagliga arbete. Enhetschefen önskar att hantera konflikten genom att se all sin personal samt att uppmärksamma dem genom delegering. Istället uppger enhetschefen att en del personal får fler arbetsuppgifter än andra eftersom det är dem som enhetschefen vet har kompetens inom området. Vid konflikter i samband med lönesättning önskar informanten att denne haft möjlighet att se styrkor hos all sin personal. Ett exempel är då en personal uttrycker att denne är värd en viss löneförhöjning, vilket enhetschefen inte håller med om. Enhetschefen önskar att denne kunde se styrkor hos all sin personal. Eftersom enhetschefen anser att styrkor och kompetenser varierar inom personalgruppen upplever informanten situationen som problematisk. I enlighet med det sätt som enhetschefen uttalar att denne agerar i arbetet med personalen är *hårdingen* den ledarstil som ligger närmast, eftersom enhetschefen letar efter prestation i form av styrkor och kunskap hos personalen. Enhetschefen uppmärksammar därför en viss del av personalen då denne vet att dessa presterar i sitt arbete och därmed ser enhetschefen inte till den personalgrupp som denne inte har någon uppfattning om, vilket visar på *hårdingen* som ledarstil. Enhetschefen visar en önskan att hantera konflikten som en *trivselchef*. Informanten visar även en önskan om att hantera denna konflikt annorlunda, då denne uttrycker en önskan om att all personal skall bli uppmärksam med resultatet att personalen trivs på arbetsplatsen, detta resonemang anser vi då kan relateras till ledarstilen *trivselchefen*. *Trivselchefen* lägger vikt vid att all personal på arbetsplatsen skall trivas (Svedberg, 2003).

Vidare presenteras den konfliktstil som kan relateras till enhetschefens uttalande. Enhetschefen ger utifrån citatet enligt oss uttryck för en *tävlande konfliktstil* genom att enhetschefen uttrycker att prestation och styrkor hos personalen är något som denne söker att finna. Den personal som enhetschefen saknar kunskap om gällande prestation får därför inga ytterligare arbetsuppgifter. Genom detta sätt prioriterar enhetschefen sina egna intressen framför andras då denne värdesätter prestation, vilket leder till bra resultat för verksamheten. Hos den *tävlande konfliktstilen* ligger

fokus på att prioritera sina egna intressen framför andras (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

En informant från Sydney beskriver vikten av försiktighet under lönesamtalet:

Försiktighet mellan mig och personalen under lönesamtalet är mycket viktigt, likaså att respektera varandra. Jag uppmuntrar till försiktighet hela tiden. Jag prioriterar prestation och anser att man bör skilja på vad som är arbete och privatliv. Jag säger alltid att när du kommer till lönesamtalet så diskuterar vi prestation och inte vad som har hänt hemma.

Enhetschefens uttalande ovan kan enligt oss relateras till ledarstilen *hårdningen*. Enhetschefen från Sydney uttrycker genom ovan nämnda citat en önskan om att försiktighet och respekt mellan chef och personal skall råda inom verksamheten. Samtidigt beskriver enhetschefen att det är viktigt att skilja mellan privatliv och arbetsliv, vilket enhetschefen framför till sin personal genom att denne inte bryr sig om vad som hänt hemma i personalens liv eftersom det inte skall påverka arbetsklimatet. Det kan diskuteras hur respektfullt och försiktigt det är att säga till en personal att det inte är väsentligt att diskutera vad som hänt innan arbetet då det inte skall påverka arbetets gång eller hur man för ett lönesamtal. Enhetschefen visar på en önskan att hantera konflikter i samband med lönesättning på ett försiktigt och respektfullt sätt, men genom citatet är det rimligt att anta att så inte alltid är fallet. I enlighet med ledarstilen *hårdningen* anser denna enhetschef att arbetet går före allt annat, vilket informanten bevisar då ingen hänsyn tas till vad som hänt hemma hos personalen. Enhetschefen värdesätter prestation, precis som ledarstilen *hårdningen*. Personalen kan under lönesamtalet känna en stress över att mista sitt jobb om denna inte presterar på topp utan istället har tankarna på händelser i privatlivet, vilket *hårdningen* inte tar någon hänsyn till (Svedberg, 2003).

Den konfliktstil som kan relateras till enhetschefens uttalande redogörs i vidare diskussion. Informantens sätt att hantera konflikter i samband med lönesättning anser vi kan kopplas till den *tävlande konfliktstilen* som utmärks av att prioritera sina egna intressen framför andras (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Genom citatet ovan kan man urskönja att prestation är något betydelsefullt och viktigt för informanten och hänsyn till prestation är viktigare än att ta hänsyn till personalens privatliv. Enhetschefen prioriterar därför sina egna intressen i högre grad än andras.

En informant i Sydney poängterar upprepade gånger hur viktigt det är att se till hur verkligheten ser ut och att vissa aspekter i lönesättningen måste ses som svart eller vitt. Exempelvis berättar enhetschefen att denna tar hänsyn till vad personalen uttrycker under lönesamtalet, men att det samtidigt finns en verklighet med lagar och regler att följa. Den ledarstil som vi finner lämplig att relatera enhetschefens resonemang till är *diplomatens*. Diplomaten främsta kännetecken är försiktighet (Svedberg, 2003). Informanten beskriver att hänsyn måste tas till verkligheten, men samtidigt kan man genom enhetschefens berättelse utläsa att det finns en bakomliggande önskan om att tillmötesgå personalens önskningar på ett annorlunda sätt. Enhetschefen önskar att handlingsutrymmet vore större under lönesättningen, men upplever sig begränsad av regler och dylikt som måste tas i beaktande när chefer lönesätter personal. Enhetschefen resonerar i enlighet med en diplomatisk ledarstil, då denne genom sin berättelse om konflikter i samband med lönesättning visar på en form av försiktighet då enhetschefen är noga med att följa regler och

direktiv. Enhetschefen är försiktig då denne inte följer sin egen magkänsla om hur konflikterna i samband med lönesättning bör hanteras.

Vidare beskrivs vilken konfliktstil som vi anser kan relateras till enhetschefens resonemang. Informanten visar genom sin beskrivning av konflikter i samband med lönesättning på en *kompromissande konfliktstil*. Genom att det finns en bakomliggande önskan hos enhetschefen att kunna tillmötesgå personalens önskningar på ett annorlunda sätt, samtidigt som enhetschefen är försiktig i sitt arbetssätt då denne följer organisationens bestämmelser och krav visar enhetschefen på en kompromissande konfliktstil. Lösningarna blir tillräckligt bra då enhetschefen försöker lösa konflikterna genom att följa organisationens regler, men även ser till personalens önskningar i den mån det går. Den kompromissande konfliktstilen går en medelväg (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Det finns även inslag av den samarbetande konfliktstilen i informantens beskrivning då informantens berättelse visar på en hög prioritering av organisationens mål och regler och därmed sina egna samt personalens behov. Dessa drag är även utmärkande för den samarbetande konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

En informant från Sydney uttrycker:

Jag tycker att det är viktigt med ett trivsamt lönesamtal. Varför? Nej... Jag vet egentligen inte varför jag tycker att det är viktigt med ett trevligt lönesamtal, men jag tycker det.

Denna enhetschef kan i praktiken relateras till ledarstilen *diplomaten*, men enhetschefens bakomliggande önskan kan relateras till en *trivselchef*. Diplomaten sneglar åt alla håll och vill ta bra bitar från olika sammanhang (Svedberg, 2003). Enhetschefen anser att det är viktigt med ett trivsamt lönesamtal, men kan inte motivera det. Det är rimligt att anta att informanten anpassar sig till en allmänt accepterad åsikt om vikten av att lönesamtal skall vara trevliga, därför saknas motivering. Eftersom enhetschefen inte innehar en motivering till varför det är viktigt att lönesamtalen skall vara trevliga kan man ana en underliggande önskan om att de skall vara trevliga. Det kan upplevas som märkligt att en chef utför något utan att veta varför det är viktigt. Enhetschefens formulering kan tolkas som en önskan att vara en trivselchef, eftersom trivsel poängteras i denna ledarstil vilket informanten ville skapa genom trevliga lönesamtal. Enhetschefens ledarstil stämmer dock inte till punkt och pricka överens med ledarstilen diplomaten, utan en kompletterande ledarstil i form av någon som karaktäriseras av ”mycket snack och liten verkstad” passar bättre in på denna enhetschefs uttalande, men denna kategorisering ingår inte i Blake och Moutons ledarstilsteori. Eventuellt anser vi att ledarstilen diplomaten kan utvecklas med dessa karaktärsdrag.

Vidare presenteras den konfliktstil som vi anses kunna relateras till enhetschefens uttalande. I och med att informanten lägger vikt vid ett trevligt lönesamtal så anser vi att den *undvikande konfliktstilen* är nära till hands som en möjlig förklaring till informantens sätt att hantera konflikter. Den undvikande konfliktstilen ser negativt på konflikter och vill i allra högsta grad undvika dem. Då informanten lägger vikt vid ett trevligt lönesamtal ingår inte konflikter (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

En enhetschef från Göteborg uttrycker samma önskan som föregående informant, men beskriver förslag på hur denna önskan kan uppfyllas:

Intentionen är att lönesamtalet skall vara trivsamt, men jag har inte lyckats så bra med detta än. Min önskan är verkligen att bli bättre på att bidra till trivsamma lönesamtal! Jag har ju idéerna, jag skulle till exempel ta fram lite godis, levande ljus och frukt. Näsdukar kan också vara bra att ta fram eftersom en del medarbetare ibland gråter under dessa samtal.

De båda nämnda informanterna har samma önskan, men de skiljer sig åt på en viktig punkt. Informanten i Göteborg vet nämligen hur denne ska göra för att åstadkomma trivsamma lönesamtal, medan informanten i Sydney inte ens vet varför denne önskar lönesamtalen mer trivsamma. Genom enhetschefens uttalande anser vi att denne kan relateras till *trivselchefen*. I och med att enhetschefen från Göteborg vet hur denne skall gå tillväga för att åstadkomma ett trivsamt lönesamtal är enhetschefens ledarstil alltså närmast förknippad med trivselchefen. Denna ledarstil sätter trivsel hos personalen i främsta rummet och vill att alla skall trivas på arbetsplatsen (Svedberg, 2003). Denna informant från Göteborg visar tydligare egenskaper i form av en trivselchef än informanten från Sydney, eftersom denna enhetschef redan har en strategi för hur denne skall gå tillväga för att uppnå ett trivsamt lönesamtal.

Den konfliktstil som enhetschefen från Göteborg använder sig av, är enligt oss den *undvikande* konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Genom att informanten vill verka för ett trivsamt lönesamtal och har förslag om hur denne skall verka för det visar det att konflikter inte är något önskvärt. Godis, levande ljus och frukt är ju vanligtvis inte faktorer som bidrar till ett konfliktfyllt samtal. Enhetschefen önskar därmed enligt oss inte konflikter och vill därför genom trivselfaktorer förhindra konfrontation, vilket är i enlighet med den undvikande konfliktstilen (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996).

En informant från Göteborg uttrycker en önskan om att bli bättre på att hantera konflikter i samband med lönesättning. Informanten beskriver att denne blir berörd och tar åt sig personligen när personal blir arga eller ledsna. Informanten menar vidare att det tar mycket energi att ta åt sig på ett personligt plan och därför önskar att uppfatta och hantera konflikten på ett mer professionellt plan. Enhetschefen önskar enligt oss författare att denne vore mer som *hårdingen* som ledarstil då denna ledarstil står för att det som kan motiveras ekonomiskt går att genomföra. Hårdingen ställer också höga krav på sin personal för verksamhetens bästa (Svedberg, 2003).

Vidare beskrivs den konfliktstil som vi anser stämma överens med informantens uttalande. *Ingen* av Blake och Moutons konfliktstilar stämmer överens med informantens önskan om hur konflikterna bör hanteras eftersom det inte i någon konfliktstil nämns egenskaper som att ta åt sig personligt vid konflikter (Lennéer Axelson & Thylefors, 1996). Gällande konfliktstil är alltså enhetschefen inte anpassande, eftersom enhetschefen hanterar konflikten och inte ger vika för andras intressen men informanten blir ändå berörd på ett personligt plan. Informantens konfliktstil är inte heller undvikande då den tar sig an konflikten trots att den upplever den som energikrävande. En komplettering av konfliktstilarna vore därmed lämpligt.

En informant från Göteborg önskar att arbetsplatsen vore stabilare och innehöll ett konflikt-

undvikande arbetsklimat. Enhetschefen informerade om att konflikter är en del av vardagen på arbetsplatsen vid lönesättning och att diskussioner kring lön är vanliga, men att det vore bra om konflikterna minskade. Enhetschefen ombads att välja vilken arbetsuppgift som denna ansåg vara viktigast i sin roll som chef och valde att skapa ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat relaterat till lönesättning som den tredje viktigaste uppgiften som chef. Enhetschefens sätt att hantera konflikter i samband med lönesättning anser vi kunna relateras till den *undvikande konfliktstilen* eftersom enhetschefen har en önskan om att konflikter skall minskas. Detta resonemang är i enlighet med den undvikande konfliktstilen som utmärks av att konflikter inte är något önskvärt och möter dessa med knapp omsorg (Lennér Axelson & Thylefors, 1996). Ledarstilen som vi anser närmast kan förknippas med informantens uttalande är *pessimisten*. Denna ledarstil undviker konflikter och är misstänksam mot förändringar i verksamheten, vilket är förenat med det stabila arbetsklimatet (Svedberg, 2003) som informanten lade stor vikt vid.

Samtliga informanter berättade att de önskade hantera konflikter i samband med lönesättning på ett annorlunda sätt än vad de gör idag ur olika aspekter. Enhetschefernas önsknings varierar, alltifrån att hantera konflikterna mer professionellt till att skapa mer trivsamma lönesamtal. Vi funderar på vad det beror på att alla har önsknings om hur de skulle vilja hantera konflikterna och vi har kommit fram till en rad olika förslag. Möjligtvis kan det vara så att samtliga informanter har *idealchefen* som mål. Idealchefen lägger vikt vid både prestation och välbefinnande hos personalen och ses utav Blake och Mouton som den optimala ledarstilen. Det kan vara så att alla informanter önskar att förbättras och på så sätt strävar efter att bli som denna ledarstil. Ingen av informanterna kunde i detta hänseende förknippas med *pessimisten* som ledarstil. Pessimisten önskar inte några förändringar. Informanterna såg utvecklingsområden där de kunde förändra sitt arbetssätt, vilket enligt oss visar på att de inte ser förändringar som något negativt och därmed inte kan förenas med pessimisten som ledarstil. Fokus hos *hårdningen* ligger på prestation, vilket vi anser kan relateras till att enhetscheferna vill förbättra sin prestation gällande konflikter i samband med lönesättning. Enhetschefernas önskan om att vilja hantera konflikter på ett annat sätt än vad de gör i dagsläget, kan heller inte förenas med *trivselchefen* eftersom trivselchefen vill ha lugn och ro på sin arbetsplats och därmed kan man förutsätta att denne inte önskar förändring i verksamheten. Dock ser vi att många av de förändringar som enhetscheferna önskar att genomföra kan relateras till trivsel, då exempelvis en informant uttryckte en önskan om att skapa mer trivsamma lönesamtal med godis och levande ljus. Vad enhetscheferna uttrycker gällande önsknings kan inte direkt relateras till ledarstilen *diplomat*, men vi anar att sättet informanterna arbetar på idag kan relateras till ledarstilen *diplomat*. Eftersom informanterna uttrycker en önskan om att bli bättre på att hantera konflikter i samband med lönesättning är ett möjligt antagande att chefernas verksamheter i enlighet med *diplomat* är ”lagom”. *Diplomat* står för begreppet ”lagom” och då enhetscheferna önskar att hantera konflikterna annorlunda så vill de förändra arbetet från att vara lagom till att bli bättre, vilket kan knytas samman till det som sades inledningsvis, att enhetscheferna strävar att bli *idealchefer* (Svedberg, 2003).

5.4.3 Jämförelse mellan Göteborg och Sydney

Samtliga informanter från Göteborg och Sydney ger uttryck för önsknings att hantera konflikter i samband med lönesättning på ett annorlunda sätt än vad de gör i dagsläget. En likhet är att önsknings att hantera konflikter annorlunda än vad de gör idag framkommer från informanter i

båda städer, men en skillnad är att önskningsinnehåll varierar mellan städerna. Flertalet av informanterna i Sydney lade vikt vid ett konfliktundvikande arbetsklimate och deras önskningsinnehåll var mer inriktade på att hantera konflikter i samband med lönesättning mer trivsamt. Bland informanterna i Göteborg var denna önskning inte lika vanligt förekommande. Hårdingen som ledarstil var vanligast bland informanterna i Sydney, vilket visade sig genom informanternas önskningsinnehåll om ett mer konfliktundvikande och trevligt arbetsklimate. Deras önskan är alltså ett trevligt arbetsklimate men i praktiken så verkar enhetscheferna inte för det. Det är här relevant att göra en åtskillnad mellan önskan och handling. Man kan som tidigare nämnt genom enhetschefernas uppfattning om hur de hanterar konflikter i samband med lönesättning urskönja en hårding som ledarstil, men poängen här är att deras önskan var att hantera konflikter i samband med lönesättning som en trivselchef. Hårdingen som ledarstil var i detta hänseende inte lika förekommande bland informanterna från Göteborg. Bland enhetscheferna från Göteborg kunde samtliga informanter relateras till olika ledarstilar, vilket gör det omöjligt att fastställa den vanligaste ledarstilen bland informanterna i Göteborg. Den tävlande konfliktstilen är vanligast bland enhetscheferna i Sydney, vilket kan kopplas till att även den vanligaste ledarstilen bland informanterna från Sydney är hårdingen. Under studiens gång har vi funnit ett samband mellan ledarstilen hårdingen och den tävlande konfliktstilen. Egenskaper som, prestation, hävda sina egna intressen och en tävlan i konflikter är aktuella i respektive stil och överensstämmer då med varandra. Bland informanterna från Göteborg var den undvikande konfliktstilen vanligast när man talar om enhetschefernas önskan om att hantera konflikter i samband med lönesättning. Den tävlande konfliktstilen som var överrepresenterad i Sydney och den undvikande konfliktstilen som var överrepresenterad i Göteborg kan ses som varandras motpoler.

6. Avslutande diskussion

I det här avsnittet har vi för avsikt att diskutera uppsatsens resultat och analys. Vidare diskuteras normativiteten hos Blake och Moutons ledarstilsteori och förslag ges till en utveckling av teorin i form av en ny kategorisering. Ett flertal förslag till vidare forskning återfinns i den avslutande delen.

6.1 Diskussion

Ett av studiens resultat är att enhetschefernas uppfattning av konflikter i samband med lönesättning kan relateras till olika ledarstilar och konfliktstilar. Den vanligaste ledarstilen bland informanterna från Sydney är trivselchefen, medan den vanligaste ledarstilen bland informanterna från Göteborg är diplomaten. Vi har förutfattade meningar gällande Sverige och Australien, vilka kan uppfattas som fördomar, men vi har ändå valt att lyfta dessa förutfattade meningar för diskussion. Att enhetscheferna från Sydney relaterades till ledarstilen trivselchefen var inte ett oväntat resultat då dessa enhetschefer vid upprepade tillfällen betonade vikten av trivsel på arbetsplatsen. Australiensare är kända för att vara trevliga, vilket även inkluderar enhetscheferna i studien. Många informanter från Sydney betonade under intervjuerna att äldreomsorgen är en utsatt bransch i Australien med mycket kontroll och rekryteringsproblem. Att ledarstilen trivselchefen är vanligast bland dessa enhetschefer ses därför inte som någon överraskning då

dessa chefer arbetar för att personalen skall trivas och stanna kvar på arbetsplatsen. Diplomaten är en ledarstil som främst kännetecknas av begreppet lagom, försiktighet och neutralitet. Att enhetscheferna från Göteborg främst kan relateras till denna ledarstil i sin uppfattning av konflikter i samband med lönesättning är föga förvånande då vi anser att svenskar är kända för att vara lagom och neutrala gällande åsikter, vilket stämmer överens med ledarstilen diplomaten. Vi tror att det finns flera aspekter som påverkar enhetscheferna från Göteborg till exempel Jantelagen samt en rädsla för att agera annorlunda än kollegor och därmed hängas ut i media. Under intervjuerna var det många enhetschefer från Göteborg som talade om att hitta en gemensam lösning med personalen vid konflikter i samband med lönesättning, vilket stämmer överens med ledarstilen diplomatens önskan om att kompromissa.

Gällande enhetschefernas uppfattning av konflikter i samband med lönesättning relaterat till Blake och Moutons olika konfliktstilar skiljer sig enhetscheferna från Göteborg och Sydney åt även här. Den vanligaste konfliktstilen bland informanterna från Göteborg är den samarbetande konfliktstilen, medan den undvikande konfliktstilen oftast relateras till Sydneys informanter. Att den samarbetande konfliktstilen är vanligast bland enhetscheferna från Göteborg är föga förvånande då samarbete är ett ledord i svensk arbetsmarknadspolitik, vilket influerar arbetsplatser i Sverige. Enhetscheferna som ansvarar för äldreboende blir därmed influerade av samarbetsviljan och använder sig av detta begrepp i sin vardagspraktik. Diplomaten som blev den vanligaste ledarstilen bland informanterna i Göteborg kan relateras till den samarbetande konfliktstilen i den mån att konflikter är något som löses gemensamt. Diplomaten vill lösa konflikter genom att kompromissa vilket förutsätter att man samarbetar kring konflikterna. Enhetscheferna från Göteborg beskrev just detta fenomen att, det vill säga att de vill lösa konflikter som uppstår i samband med lönesättning gemensamt med personalen vilket då är i enlighet med den samarbetande konfliktstilen. Inom svensk äldreomsorg är det många parter att ta hänsyn till och en byråkrati råder, vilket medför att samarbete är ett givet begrepp att arbeta efter, så att denna konfliktstil blev den vanligaste bland informanterna i Sverige var inte oväntat.

Att den undvikande konfliktstilen blev vanligast bland informanterna i Sydney kan relateras till att trivselchefen var den ledarstil som blev vanligast. Trivselchefen ser negativt på konflikter och vill i möjligaste mån undvika dessa (Lennér Axelson & Thylefors, 1996). Enhetscheferna från Sydney hade många gånger uppemot dubbelt så många personal som enhetscheferna från Göteborg. Denna ojämna personalfördelning visar sig i enhetschefernas konfliktstilar. Det är rimligt att anta att enhetscheferna med uppemot hundra personal måste undvika konflikter, medan enhetschefer med cirka fyrtio personal har tid och utrymme i sitt arbete att samarbeta kring konflikter i samband med lönesättning.

De ledarstilsteorier som vi har funnit är alla mer eller mindre normativa, men konfliktteorierna har inte samma problematik. Vid val av ledarstilsteori sökte vi efter den minst värderande teorin, men en slutsats är att även den valda Blake och Moutons ledarstilsteori är normativ. Vid en återkoppling till tidigare forskning anser vi att andra ledarstilsteorier också innehåller normativa begrepp, ett exempel på detta är Lewins ledarstil abdikerat ledarskap som innebär ett passivt och frånvarande ledarskap (Svedberg, 2003). Vi anser att denna ledarstil är normativ då man kan fråga sig vem som vill uppfattas som en abdikerad ledare. Ett annat exempel är Lippitts ledarstilsteori som innehåller ledarstilen flexibelt ledarskap (Svedberg, 2003). Omvänt mot Lewins ledarstil abdikerat ledarskap som kan uppfattas som negativ anser vi att Lippitts flexibla ledarskap är normativt eftersom det kan uppfattas som positivt eftersom flexibilitet är något som

ofta efterfrågas hos ledare. Av Blake och Moutons ledarstilar anser vi att pessimisten är den mest värderande ledarstilen. Trots att kunskap saknas om det specifika ämnet eller för människor utan kännedom om socialt arbete har pessimist en negativ innebörd, då begreppet är integrerat i det svenska språket. Vi anser att ledarstilen hårdingen kan värderas olika från person till person, till exempel kan hårdingen få en positiv innebörd för personer som associerar till en chef som kan bemöta konflikter utan att vara rädd men en negativ innebörd kan skapas genom att hårdingen även kan relateras till en chef som kör över sin personal. Blake och Moutons ledarstil trivselchefen har samma problematik i form av en splittrad innebörd, då denna ledarstil antingen associeras till en mesig chef eller en chef som är mån om sin personals arbetsmiljö. Vi anser dock att både hårdingen och trivselchefen är normativa begrepp, då en värdering sker i båda fallen även om det finns en chans att personer associerar till någonting positivt. Blake och Moutons ledarstil idealchefen är normativ eftersom det kan upplevas som att alla borde sträva efter att bli en idealchef. Begreppet ideal är värderande. Vi anser att diplomaten är minst normativ av de fem ledarstilarna, eftersom en diplomats värderingar och åsikter sällan sticker ut och skapar debatt.

Trots att det finns normativa inslag i Blake och Moutons ledarstilsteori anser vi att teorin går att tillämpa, men utifrån de normativa inslagen kan teorin inte presenteras för informanterna. Vi anser att det är lämpligt med mer neutrala ledarstilar som kan användas i intervjusituationer. Vi har arbetat fram ett förslag till en ny kategorisering av ledarstilar, men som ändå utgår från Blake och Moutons teori om ledarstilar. Innehållet i varje ledarstil är därmed det samma, men vi har förändrat namnen på varje ledarstil till mindre normativa. Ambitionen har inte varit att skapa helt neutrala begrepp, utan vi har sökt efter en svagt positiv kategorisering. Vi har lagt vikt vid att alla begrepp skall befinna sig på samma nivå, alltså att varje ledarstil är ungefär lika positiv. Tanken med detta är att informanter både skall kunna och vilja känna igen sig i någon ledarstil, vilket underlättar då de är svagt positiva. Vi ser flera vinster med denna kategorisering, till exempel kan studier med syfte att chefer skall beskriva sin ledarstil få ett mer rättvisande resultat om inte teorin utgår från en normativ kategorisering. Vi vill dock förtydliga att enhetscheferna i denna studie inte har informerats om den valda teorin, utan vi har samtalet kring innehållet i de olika ledarstilarna men aldrig namngett dem. Vi har kommit fram till två olika förslag på ny kategorisering. Det första förslaget innebär en numerisk kategorisering av ledarstilar. Detta förslag innebär att de olika ledarstilarna byter namn till olika siffror. Fördelen är att denna kategorisering innebär en helt neutral indelning, men nackdelen är att en numerisk kategorisering är sämre ur ett pedagogiskt syfte. Denna typ av kategorisering ger nämligen inte ens en föraning om vad ledarstilen innehåller samt att det blir svårare att hålla reda på de olika ledarstilarna. Ett exempel på hur det skulle kunna se ut är att den första ledarstilen pessimisten byter namn till *Ledarstil 1*, den andra ledarstilen hårdingen byter namn till *Ledarstil 2* och så vidare.

Det andra förslaget innebär att Blake och Moutons ledarstilar får nya, svagt positiva och därmed mindre värderande namn. Ledarstilen pessimisten byter namn till *beskyddaren* eftersom en beskyddare vill värna om det som finns och bevara status quo, precis som pessimisten. Blake och Moutons hårdingen förändras till *den målmedvetna* som står för prestation och arbetsmoral, precis som hårdingen, men utan en värdering eftersom hårdingen kan associeras till en chef som inte bryr sig om sin personal. Ledarstilen trivselchefen byter i vårt förslag namn till *humanisten* då denna ledarstil sätter människan i främsta rummet och det nya begreppet minskar risken för en värdering i form av en mesig chef. Blake och Moutons ledarstil diplomaten förändras till *medlaren*, eftersom vi anser att på detta sätt undviks en värdering i form av att diplomaten inte får verksamheten att sticka ut. En medlare är försiktig i sina uttalanden och saknar åsikter som

skapar debatt, vilket minskar risken för värdering. Till sist byter idealchefen namn till *kombineraren* av en annan anledning än övriga ledarstilar. De andra ledarstilarna är nämligen normativa på ett negativt sätt medan idealchefen är så positivt att det därför blir normativt. Idealchefen ses nämligen som den optimala ledarstilen och som något som alla chefer eftersträvar. Vi anser att kombineraren är en bättre benämning eftersom det associeras till en chef som kombinerar olika egenskaper, precis som idealchefen, men kombineraren är inte lika normativt som idealchefen. Sammanfattningsvis ges pessimisten, hårdingen, trivselchefen och diplomaten namn som ger ett mer positivt värde medan idealchefen ges ett namn som medför ett mer negativt värde. Avsikten med detta är att samtliga ledarstilar skall inneha svagt positiva namn och därmed befinna sig på samma nivå. En viktig aspekt är att vi har försökt hitta jämförbara begrepp då alla nu kan uppfattas som lika positiva, alltså svagt positiva.

Förslag till kategorisering av ledarstilar:

Blake & Mouton	Numerisk	Andersson & Halvarsson
Pessimisten →	Ledarstil 1	→ Beskyddaren
Hårdingen →	Ledarstil 2	→ Den målmedvetna
Trivselchefen →	Ledarstil 3	→ Humanisten
Diplomaten →	Ledarstil 4	→ Medlaren
Idealchefen →	Ledarstil 5	→ Kombineraren

Ett syfte med uppsatsen är att studera om hur enhetschefer för äldreboende uppfattar konflikter i samband med lönesättning kan relateras till olika ledarstilar och att om möjligt utveckla dessa befintliga ledarstilar. Förslaget på en ny kategorisering av ledarstilar är en form av utveckling av ledarstilsteorin.

Ett problem med Blake och Moutons konfliktteori är att den inte är fullständigt täckande. Vid något tillfälle i uppsatsen har vi upptäckt att enhetschefers sätt att hantera konflikter i samband med lönesättning inte kan relateras till någon konfliktstil, till exempel fanns det ingen konfliktstil som passade för chefer som önskar hantera konflikter mer professionellt. Vi har dock inte funnit någon lösning på detta problem för det finns så många olika sätt att hantera konflikter att det är svårt att täcka in det på så få konfliktstilar. Människor är individer med olika egenskaper, vilket försvårar möjligheten att skapa en konfliktteori som täcker in samtliga dessa egenskaper. Ett förslag vore att lägga till någon konfliktstil, men samtidigt måste antalet stilar begränsas.

6.2 Förslag till vidare forskning

Avslutningsvis vill vi blicka framåt och ge förslag till vidare forskning. Vi anser att det är viktigt att fortsätta att utveckla den nya kategoriseringen av ledarstilar som vi har skapat. Det finns flera olika förslag till ny forskning som kan utgå från denna kategorisering. En stor fördel är att denna kategorisering kan användas under datainsamlingen, då personer förhoppningsvis både kan och vill relatera till de olika ledarstilarna. Eftersom cheferna nu kan beskriva sig själva utifrån Blake och Moutons ledarstilsteori ökar antalet forskningsområden.

Studien kräver flera avgränsningar och därför har vi valt bort flera aspekter av konflikter i samband med lönesättning som vi anser är intressanta för vidare forskning. Konflikter mellan enhetschefer och ledning, enhetschefers inre konflikter samt konflikter som kan uppstå i arbetsgruppen i samband med lönesättning är tre intressanta uppslag till vidare forskning. Under uppsatsarbetet har vi varit noga med att endast studera det som vi avser att studera, men flera gånger har vi fått påminna varandra om vad som är relevant för studien. Vid intervjuerna fanns det till exempel en risk för att informanterna ville berätta om konflikter i arbetsgruppen i samband med lönesättning, vilket visar att det finns ett intresse från informanternas sida att samtala kring dessa ämnen.

Av flera anledningar har studien begränsats till att undersöka Göteborg och Sydney, men ett förslag till vidare forskning är att studera fler städer. Ett annat förslag är att jämföra olika stadsdelar istället för städer, förslagsvis privilegierade stadsdelar och mindre privilegierade stadsdelar. Ytterligare ett förslag gällande att jämföra är att undersöka konflikter i samband med lönesättning sett till stad och landsbygd för att se om det skiljer sig åt.

Ett annat förslag till vidare forskning är att studera hur personalen uppfattar konflikter i samband med lönesättning, alltså tvärtemot vad denna studie har undersökt då vi har utgått från ett chefsperspektiv.

7. Referenser

Litteratur:

Adizes Ichak (1982): *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber

Andersen, Ib (1998): *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Bengtsson, Mattias (2008): *Individen stämplar in- arbetet, facket och lönen i sociologisk belysning*. Göteborg: Sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet.

Blake, Robert & Mouton, Jane & Barclay, Walter (2000): *Delaktig – Öka medarbetares engagemang och kreativitet. Förbättra gruppanda och resultat*. Illinois: Grid International.

Blake, Robert / Mouton, Jane (1982): *How to choose a Leadership style. Training and Development Journal*. 36, s. 39-46.

Dunér, Anna / Nordström, Monica (2005): *Biståndshandläggningens villkor och dilemman - inom äldre- och handikappomsorg*. Göteborg: Studentlitteratur.

Edebalk, P.G. (2002): *Ekonomi och äldreomsorg*. I Andersson, L. *Socialgerontologi*. Lund. Studentlitteratur

Edvardsson, Bo (2003): *Kritisk utredningsmetodik begrepp, principer och felkällor*. Stockholm: Liber.

Eide, Tom / Eide, Hilda (2006): *Kommunikation i praktiken - relationer, samspel och etik inom socialt arbete, vård och omsorg*. Malmö: Liber.

Ekeland, Tor-Johan (2006): *Konflikt och konfliktförståelse – för vården och den sociala sektorn*. Malmö: Liber.

Ellmin, Roger (1989): *Att hantera konflikter i skolan*. Stockholm: Utbildningsförlaget.

Esaiasson, Peter & Gilljam, Mikael & Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2004): *Metodpraktikan- konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Göteborg: Norstedts juridik.

Frick, Georg (2004): *Lönesamtal- handbok för chefer om individuell lönesättning*. Uppsala: Konsultförlaget.

Frick, Georg (2008): *Lönesamtal- handbok för chefer*. Uppsala: Konsultförlaget.

Henriksen, Jan-Olav & Vetlesen, Arne-Johan (2001): *Etik i arbete med människor*. Oslo: Studentlitteratur

Hjalmarsson Ingrid & Norman, Eva & Trydegård, Gun-Britt (2004): *Om man skall vara stöttepelare åt andra så måste man stå stadigt själv- en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum

Holmberg, Ingalill (2003): *Offentligt ledarskap - om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik Jan (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, Lena & Österberg, Christina (2002): *Lön för mödan: fakta om arbetsvillkor och löner för kvinnor och män inom vård och omsorg*. Rapport. Stockholm: Statistiska centralbyrån. Näringsdepartementet. Regeringskansliet.

Johansson, Thomas (2002): *Bilder av självet- vardagslivets förändring i det senmoderna samhället*. Göteborg: Natur och kultur.

Johnson, David & Johnson Frank (1994): *Joining Together*. London: Allyn & Bacon.

Järvinen, Pekka (2006): *Lyckas som chef*. Tammerfors: Docendo

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

Lantto, Johan (2005): *Konflikt eller samförstånd? Management och marknadsreformers konsekvenser för den kommunala demokratin*. Stockholm: Statsvetenskapliga institutionen.

Larsson, Sam & Lilja, John & Mannheimer, Katarina (2005): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Lennér Axelson, Barbro / Thylefors, Ingela (2005): *Arbetsgruppens psykologi*. Göteborg: Natur och kultur

Lennér Axelson, Barbro / Thylefors, Ingela (1996): *Om konflikter hemma och på jobbet*. Göteborg: Natur och kultur.

Liljegren, Andreas (2008): *Professionellt gränsarbete – socionomexemplet*, Göteborgs Universitet, Institutionen för socialt arbete

Neu, Elizabeth (2006): *Lönesättning i praktiken- en studie om chefers handlingsutrymme*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.

Socialstyrelsen (2001): *Vad är särskilt i särskilt boende? En kartläggning*. Artikelnummer: 2001-110-19

Socialstyrelsen (2005): *Din rätt till vård och omsorg - En vägvisare för äldre* Artikelnummer:

2005-114-11

Socialstyrelsen (2007): *Öppna jämförelsen inom vården och omsorgen om äldre* Artikelnummer: 2007-131-47

Socialtjänstlagen 4 kap. 1 §.

Svedberg, Lars (2003): *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap*. Stockholm: Studentlitteratur.

Thomassen, Magdalena (2007): *Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion i vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups utbildning

Thoursie, Anna (2004): *Varför tjänar kvinnor mindre?- Handbok i lönediskriminering*. Stockholm: Bilda.

Trost, Jan (1997): *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Viktorov, Ilja (2007): *Fordismens kris och löntagarfonder i Sverige*. Stockholm: ekonomisk-historiska institutionen. Stockholms Universitet.

Widerberg, Karin (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Yin, Robert (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage

Internet:

http://www.nursinghomes.com.au/nursinghomes_nsw.php

<http://www.regeringen.se/sb/d/8088>

<http://www.ams.se>

<http://www.eniro.se>

<http://www.google.se>

<http://www.agedcareaustralia.gov.au>

Föreläsning:

Tikkanen, Ronny (2008-09-18): Föreläsning om: *Kvalitativa forskningsintervjuer, observationer, textanalyser samt kvalitativ analys*. Göteborgs Universitet

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide på svenska

Inledande frågor

1. Kan du berätta lite om verksamheten?
2. Hur länge har du jobbat som chef?
3. Kan du berätta om hur det är att vara chef här?
4. Hur många personal lönesätter du per år?
5. Vilken av dessa fem uppgifter anser du vara din viktigaste uppgift som chef?
Var vänlig rangordna och motivera!
 - * Skapa ett stabilt och konfliktundvikande arbetsklimat
 - * Att jag själv och medarbetarna presterar resultat
 - * Skapa ett trivsamt arbetsklimat där arbetet utförs i lugn och ro
 - * Att jag är försiktig och bra på att kompromissa
 - * Att jag verkar för ansvarsfördelning och engagemang hos medarbetarna
6. Hur ser du på löneskillnader i den personalgrupp som du lönesätter, t.ex. gällande variation?
7. Hur mycket varierar den faktiska lönen i den personalgrupp som du lönesätter?

Lönesamtalet

8. Vad har ni för lönesättningsmodell?
9. Kan du berätta lite om hur ett lönesamtal går till?
10. Hur förbereder du ett lönesamtal?
11. Vilka aspekter tycker du är viktiga för att få igång ett bra lönesamtal, lägger du t.ex. vikt vid att lönesamtalet är trivsamt?
12. Hur ser kommunikationen ut mellan dig och personal under lönesamtalet?
13. Hur mycket utrymme ger du personalen att kommunicera under lönesamtalet?
14. Hur mycket av det som personalen uttrycker tar du hänsyn till när lönen sätts?
15. Hur hanterar du känslor som uttrycks hos personalen i samband med lönesamtalet?

Konflikter

16. Vad tänker du på när du hör ordet konflikt?
17. Hur tror du att lönesättning påverkar konflikter?
18. Har du upplevt någon friktion i samband med lönesättning? Exempel?
19. Hur hanterar du känslor som väcks hos dig själv vid konflikter i samband med lönesättning?
20. Vad är din erfarenhet av vad konflikter vid lönesättning beror på?
21. Hur försöker du hantera konflikter som uppstår vid lönesättning?
22. Vad anser du vara viktigast hos personalen? Var vänlig rangordna och motivera!
 - * Var och en sköter sitt
 - * Prestation
 - * Trivsel
 - * Försiktighet
 - * Engagemang
23. Hur tycker du att ett bra lönesamtal ser ut?
24. Hur tycker du att ett mindre bra lönesamtal ser ut?

Tusen tack för din tid!

8.2 Intervjuguide på engelska

1. Would you briefly inform us about the business?
2. How long have you been working as an executive manager?
3. Could you tell us about being a executive manager in this business?
4. For how many employees per year do you set the wages?
5. Which of the following five tasks do you as an executive manager see as the most important?
Please rank and state the reasons for your answer!
 - * Create a stabile and conflict avoiding working climate?
 - * See to that my colleagues and I accomplish good results?
 - * Create a pleasant working environment were work is done unperturbedly
 - * To behave in a discrete manner and be good at compromising?
 - * To work towards commitment and distribution of responsibility among the colleagues?
6. What is your perspective on the differences of wages in the group of employees where you determine the wages?
7. How much does the actual salary differ, within the personnel group where you set the wages?
Please answer the question in Australian dollars!

The wage negotiations

8. What kind of model do you use in terms of setting the wages?
9. Can you please tell us a little about how a wage negotiation is preceded?
10. How do you prepare for a wage negotiation?
11. Is it important for you that the wage negotiation is pleasant?
(Which conditions are necessary to get a good pay-talk-start)?
12. Tell us about the communication between you and the employee during the pay talk!
13. In which degree do you allow the employee to communicate during the pay talk?
14. How much of what the employee thinks, do you take in consideration when you set the wages?
15. How do you handle the feelings expressed by the employee during the pay talk?

Conflicts

16. What comes to mind when you hear the word conflict?
17. In which way do you think that wage determination influence the appearances of conflicts?
18. Have you experienced any friction related to the setting of wages? Can you give us an example?
19. How do you handle your own emotions connected to conflicts due to the setting of wages?
20. From your own experience: what does conflicts related to wage determinations depend on?
21. How do you try to settle a conflict arisen during a wage determination?
22. Which qualities do you see as most important among your personnel? Please rank and state the reasons for your answer!
 - * Everyone tends to their own business.
 - * performance
 - * Wellbeing
 - * Caution
 - * Commitment
23. Describe a succeeded conversation about salaries!
24. Describe a not so good conversation about salaries!

Thanks for your time!

8.3 Kontaktbrev på svenska

Göteborg 081021

Information

Vi vill på detta sätt ge dig kortfattad information om vår C-uppsatsstudie samt hur insamlade uppgifter handhålls och utnyttjas.

Syftet med denna studie är att beskriva hur enhetschefer för programområde äldreboende uppfattar konflikter i samband med lönesättning. Studien har även ett explorativt syfte då vi kommer att undersöka huruvida det sätt som chefer uppfattar konflikter kan relateras till olika ledarstilar och att eventuellt komplettera dessa befintliga ledarskapsstilar med ny kunskap. Det tredje syftet är av jämförande art då liknande intervjuer även kommer att utföras i Sydney, Australien.

Uppsatsen ingår som en del i utbildningen till socionom vid Göteborgs Universitet. I studien följer vi de forskningsetiska principer för humaniora och samhällsvetenskap, vilka utarbetas av Vetenskapsrådet. Dessa principer innebär i korthet att:

De som medverkar i uppsatsprojektet skall få information om uppsatsens syfte.

Deltagaren har rätt att själv bestämma över sin medverkan.

De insamlade uppgifterna skall behandlas konfidentiellt och förvaras på ett sådant sätt att ingen obehörig kan ta del av dem.

Du har givetvis rätt att avstå från att svara på frågor eller avbryta intervjun, utan att lämna någon anledning till detta.

Vi vill gärna använda bandspelare vid intervjutillfället. Detta gör det lättare för oss att dokumentera det som sägs under intervjun samt underlättar vårt fortsatta arbete med uppsatsprojektet. Vid utskriften kommer vissa uppgifter (t.ex. namn, bostadsort, arbetsplats) att ändras så att du inte kan identifieras av en utomstående. Efter utskrift av intervjun raderas bandet. Allt insamlat material förvaras på ett sådant sätt att utomstående inte kommer åt uppgifterna.

De uppgifter som samlats in kommer endast användas för uppsatsprojektet.

Du är välkommen att kontakta oss eller vår handledare om du har några frågor.

Maria Halvarsson
Socionomstuderande
gushalvm@socwork.gu.se

Andreas Liljegren
Handledare
andreas.liljegren@socwork.gu.se
Tel: 031-7866372

Sara Andersson
Socionomstuderande
gusasara08@socwork.gu.se

8.4 Kontaktbrev på engelska

Gothenburg 081021

Information

This is a brief summary of our essay, which also describes how the collected information will be used.

The purpose of this study is to describe what the unit executives for nursing homes opinions are, about conflicts related to wage negotiations. In the study, we also want to explore if the ways the executives interpret the conflicts can be related to particular kind of leaderships and eventually broaden these already existing forms of leaderships with new knowledge. The third purpose, for which we have written this essay, is to be able to compare this essay with similar executed essays in Sydney, Australia.

This essay is a part of the education towards becoming social worker, at the University of Gothenburg. In the study, we follow the ethical principals of human- and society research. In short terms, these principals state that:

All involved in the production of the essay shall be receiving information about the purposes of the essay.

The participants are in charge of their own participation.

The collected information is to be handled confidentially and preserved in a way so that no one unauthorized can use it.

You have the right not to answer any question or terminate the interview without stating any reason.

We would like to use a tape recorder during the interviews, seeing how that would make it easier for us to document the discussion and furthermore make the rest of the work easier. At the time of the printing, some information (for example names, cities, working places) will be altered so that the interviewed persona won't be identified. After the interview has been printed, the tape will be erased. All of the collected information will be stored, out of reach from unauthorized.

The collected information will only be used in the purpose of the essay.

In the case of you having any questions you are welcome to contact us.

Maria Halvarsson
Social worker student
gushalvm@socwork.gu.se

Sara Andersson
Social worker student
gusasara08@socwork.gu.se