



Göteborgs Universitet  
Institutionen för socialt arbete

# ”Det är kul när det rockar på!”

En kvalitativ studie om gruppdynamik och konflikter inom en verksamhet

Socionomprogrammet VT-09

**C-uppsats**

Författare: Michael Ottoson & Arian Faily

Handledare: Ewa Lindblad

# Abstract

**Titel:** ”Det är kul när det rockar på” – en studie om gruppdynamik och konflikter inom en verksamhet.

**Författare:** Michael Ottosson & Arian Faily

**Typ av arbete:** Examensarbete i socialt arbete

**Tidpunkt:** April 2009

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att försöka förstå hur arbetsgrupperna inom verksamheten upplever och hanterar problem inom arbetsplatsen, som rör samarbetet kollegor emellan.

**Frågeställningar:** 1) Hur hanteras uppkomna konflikter mellan anställda? 2) Vilken typ av konflikter förekommer inom arbetsgruppen? 3) Kan vissa konflikter förebyggas organisatoriskt?

**Metod och material:** Kvalitativ metod och intervjustudie.

Vi har gjort en kvalitativ studie i en verksamhet som jobbar med ungdomar. En verksamhet som är relativt liten med få arbetsgrupper. Arbetet är mycket individuellt och det finns en bred och varierande akademisk bakgrund bland personalen. Empirin har tagits fram genom en halvstrukturerad intervjuguide där resultatet delades in olika teman. Teoretiskt perspektiv som använts för att analysera empirin är systemteori och konfliktteori.

## Huvudresultat

Genom vår studie har det framkommit att konflikter skapas genom att verksamheten skapar otydliga ramar och förhållningssätt. Konflikten kan uttrycka sig inom tre områden, det kan starta som en inre konflikt (interpersonell) som sedan övergår till en mellanmänsklig konflikt (intrapersonell), eller tvärtom. Det sista området är den strukturella (apersonell) och är det området som skapar förutsättningar för att en egentlig konflikt kan förekomma. Det sker en parallell process mellan dessa konfliktområden. Till exempel har vi kommit fram till att personalens möjlighet att välj arbetsmetod kan ligga till grund för många konflikter men även skapa förutsättningar för ett utvecklande tvärprofessionellt arbete. Vi anser även att varje verksamhet behöver skapa kollektiva normer och spelregler, detta kommer att skapa ett bättre samspel och göra händelser mer förutsägbart. Vidare har resultatet visat på hur viktigt det är med kommunikation mellan alla parter inom en verksamhet. Det skall helst ske dagliga träffar där personalen har tillfälle bena ut meningsskiljigheter.

**Nyckelord:** Konflikt, konflikttyper, gruppdynamik och systemteori.

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Verksamhetsbakgrund</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Syfte</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Frågeställningar</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Avgränsningar</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Förförståelse</b>	<b>6</b>
<b>2 Bakgrund</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Konflikt, vad betyder det?</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Begreppet grupp</b>	<b>8</b>
<b>3 Teoretiska perspektiv och tidigare forskning</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Organisationens subsystem</b>	<b>10</b>
3.1.2 Gruppen som system	10
3.1.3 Öppna och slutna system	11
3.1.4 Roller på arbetsplatsen	11
3.1.5 Kommunikation	12
<b>3.2 Konfliktdefinitioner</b>	<b>13</b>
3.2.1 Konstruktiv konflikt	13
3.2.2 Destruktiva konflikter	13
<b>3.3 Konflikttyper</b>	<b>14</b>
3.3.1 Intrapersonella konflikter	14
3.3.2 Interpersonella konflikter	14
3.3.3 Apersonella konflikter	14
<b>3.4 Konfliktprocessen</b>	<b>15</b>
3.4.1 Konfliktprocessens faser	15
<b>3.5 Konfliktstilar</b>	<b>16</b>
3.5.1 Kampstilen	16
3.5.2 Samverkan/Samarbete	17
3.5.3 Kompromiss	17
3.5.4 Undvikande	17
3.5.5 Anpassande	18
<b>3.6 Olika varianter av grupsituationer</b>	<b>18</b>
3.6.1 Introjektion	18
3.6.2 Projektion	19
3.6.3 Projektion identifikation	19
<b>3.7 Grupprocesser</b>	<b>20</b>
3.7.1 Regressiva och progressiva grupprocesser	20
<b>3.8 Tidigare forskning om konflikter och grupper</b>	<b>21</b>
<b>4 Metod</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Kvalitativ forskning och intervjuer</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Datainsamling</b>	<b>24</b>
<b>4.3 Urval</b>	<b>25</b>
<b>4.4 Tillvägagångssätt</b>	<b>26</b>
4.4.1 Om halvstrukturerade intervjuer	26
4.4.2 Genomförande av intervjuerna	26
<b>4.5 Etiska aspekter</b>	<b>27</b>
<b>4.6 Analysmetod</b>	<b>28</b>
<b>4.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet</b>	<b>29</b>
<b>5 Resultat och analys</b>	<b>31</b>

<b>5.1 Vilka typer av konflikter förekommer inom verksamheten?</b>	<b>31</b>
<b>5.2 Hur hanteras konflikter inom verksamheten?</b>	<b>32</b>
<b>5.3 Vilka förutsättningar finns det för en konflikt inom verksamhet?</b>	<b>34</b>
<b>6 Diskussion</b>	<b>39</b>
<b>6.1 Diskussion om verksamheten</b>	<b>39</b>
Olikheter och likheter, utvecklande men även konfliktskapande	39
Kommunikation	40
Tydlighet	41
<b>6.2 Framtida forskning</b>	<b>42</b>
<b>7 Bilagor</b>	<b>43</b>
<b>8 Källförteckning</b>	<b>45</b>

# 1. Inledning

Inom alla mänskliga, organisationer och verksamheter där det förekommer samspel så kommer det att existera konflikter som i sin tur påverkar utgången av arbetet med klienterna. Att förstå innebörden av vad en konflikt är går inte att söka förståelse genom ett förhållningssätt, det är mer komplext och innefattar väldigt många faktorer som gör att hanteringen i sin tur blir komplext. För att försöka förstå konflikter bör man ta in influenser från olika skolor, som till exempel kognitiv psykologi, stressteorier, systemteorier och kommunikationsteorier. Man kan inte utgå från en konfliktteori utan man måste hämta kunskap från flera olika ämnesområden (Lennéer Axelsson & Thylefors 2004).

Konflikter är oftast ett ord laddat med negativa känslor. Men konflikter är inte enbart negativt utan konflikter kan vara utvecklande för människor, organisationer och verksamheter. Ekstam (2000) beskriver konstruktiva konflikter som något utvecklande när de inblandade parterna hanterar situationen på ett sådant sätt att man respekterar varandras åsikter. Det finns olika sätt att angripa detta problemområde som kan existera på olika nivåer såsom individuella, mellanmänskliga och organisatoriska plan. Vi har valt att genom denna studie använda oss av våra respondenters upplevelser av konflikter inom verksamheten, för att sedan lyfta upp det till en strukturell nivå för att se vilka faktorer som kan ligga till grund för konflikter. Eftersom att den allmänna bilden av konflikter brukar vara komplex kände vi att det skulle vara utvecklande för vår egen del att försöka utveckla kunskaper inom detta ämne.

## 1.1 Verksamhetsbakgrund

Verksamheten har en chef och tretton anställda på heltid, nio av dessa ingår i tre olika team. I dessa team har varje anställd huvudansvar för en ungdom, inom verksamheten kallas detta den *förste* i ärendet. Samtidigt finns det en *andre* i samma team som är insatt i ärendet och som skall fungera som ett bollplank för den förste. Inom verksamheten finns det bestämda regler på vilket sätt man skall utföra sitt arbete. Det som är uttalat är hur målet skall nås, det vill säga att det finns bestämda riktlinjer, placeringen sker genom en förfrågning från de sociala myndigheterna. Vid en inskrivning så sker det en åtta veckor kartläggning av ärendet där förste lägger upp de långsiktiga målen som skall försöka uppfyllas, behandlingen brukar pågå mellan 12 – 18 månader. Genomförandeplanen skall följas upp var sjätte vecka av behandlingsansvarig (förste) och kan ändras efter behov och möjligheter. Personalen inom verksamheten har utöver dessa riktlinjer enbart ett salutogent tänk att uppfylla, val av arbetsmetod och upplägg är baserat på den ansvariges kunskap och omdöme, men även efter ungdomens förutsättningar. Personalen är behandlare men kallar sig för kontaktpersoner. En

del av behandlingen innebär även kontakt med föräldrarna och övriga nätverket, med fokus på ungdomen. Verksamheten jobbar med ungdomar mellan 13 - 20 år.

## **1.2 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att försöka förstå hur arbetsgrupperna inom verksamheten upplever och hanterar problem inom arbetsplatsen, som rör samarbetet kollegor emellan.

## **1.3 Frågeställningar**

Hur hanteras uppkomna konflikter mellan anställda? Vilken typ av konflikter förekommer inom arbetsgruppen? Kan vissa konflikter förebyggas organisatoriskt?

## **1.4 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa oss till fyra av möjliga tretton respondenter då vi ville ha mycket kvalitet i form utav fördjupande intervjuer. Det centrala är att få fram känslorna av respondenternas empiri kring det aktuella ämnet. Vårt empiriska underlag väljer vi att med hjälp av systemteorin tolka de strukturella förutsättningarna för deras arbete. Då vårt ämne är centrerat till ämnesområdet konflikt har vi valt att använda oss av litteratur som förklarar dess begrepp och tillstånd. För att kunna sätta in det i sitt sammanhang har vi använt litteratur gällande systemteorin från det socialpsykologiska perspektivet. Vi har valt att inte fokusera på samarbetet mellan personal och ungdomar eller relationen mellan verksamheten och föräldrar samt skola. Vi har även valt att avgränsa oss från chefens ledarskap och roll inom studien. Detta för att verksamheten är förhållandevis liten och vårt syfte är att inte hänga ut specifika individer. Det skulle bli allt för tydligt vilka delar av studien som syftar på chefens ledarskap och roll. Vi har enbart fokuserat på arbetsgruppen i denna studie, den avgränsningen valde vi på grund av att kunna lägga fokus för att försöka nå en kvalitativ förståelse hur arbetsgrupperna hanterar konflikter mellan sig själva. Om vi valt att ta in fler perspektiv inom denna genre så anser vi att studien skulle kunna tappa det kvalitativa mönster vi eftersträvar.

## **1.5 Förförståelse**

Den förförståelse vi har inom detta ämne härstammar från olika källor. Dels har vi empiri från studier inom konflikter och konflikthantering samt erfarenheter från arbetslivet. Vi båda har en lång erfarenhet inom idrottsvärlden där vi båda varit aktiva i lagsporter vilket inneburit att vi varit delaktiga i grupprocesser, där samspel varit väsentliga för lagets funktion. Vi har även

olika erfarenheter som ledare för olika grupp konstellationer inom diverse organisationer. Vi har applicerat våra samlade erfarenheter i den form att vi ser hur viktigt ledarskapet och gruppdynamiken är för uppkomsten och hanteringen av konflikter. Vi tror genom vår empiri att grupper som har ett välfungerande samspel och tydlighet samt struktur inom "laget" hanterar uppkomsten av problem på ett konstruktivt sätt. Den bild av konflikter som vi har är att det är väldigt komplext samt negativt laddat.

## **2 Bakgrund**

### **2.1 Konflikt, vad betyder det?**

När ordet konflikt cirkulerar förknippas det ofta med tanken att individer har kommit i en negativ situation som uppstått beroende på individernas egenskaper som personer eller personligheter om man så vill. Hur man ser och uppfattar uppstådda situationer grundas av olika faktorer men vissa grundläggande är till exempel kön, arv, uppfostran, utbildningar, positioner i verksamheten, livserfarenheter och behov (Ekstam 2000). En definition av konflikt handlar om en sammanstötning och kan ses som en kamp mellan två olika parter (Lenneér Axelsson & Thylefors 2004).

En konflikt kan uppstå inom olika samhällen, organisationer, verksamheter, människor emellan eller mellan länder. De flesta konflikter anser upplevas som ansträngande och destruktiva men en del anses vara konstruktiva och skapande till exempel olika former av tävling. En konflikt uppstår när man eftersträvar samma position eller resurser. Det är när dessa är bristfälliga som en konflikt blir ett faktum ([www.ne.se](http://www.ne.se)).

Den översiktliga bilden av konflikt definitionen handlar mycket om till exempel att två personer ingår i en fiendlighet och skall ta strid för sitt eget ändamål där resultatet av konflikten alltid blir destruktiv (Lenneér Axelsson & Thylefors 2004). Vi väljer att se begreppet som något mer än att det enbart skulle vara destruktivt. I många konfliktsammanhang så blir den faktiska utgången något positivt, då ser man inte längre konflikten som en konflikt. Ett sådant synsätt exkluderar att en konflikt kan vara konstruktiv utan begreppet blir alltid något negativt. För att kunna analysera och diskutera konflikter och nå själva kärnan av problemet är det viktigt att man inte enbart har den negativa synen på konfliktbegreppet utan ser alla fördelar en faktisk konflikt kan ha (Lenneér Axelsson & Thylefors 2004). Därmed definierar vi konflikt som något man borde ta i sitt sammanhang och inte enbart se det som en persons fel utan att det är mer komplext och innehar flera olika faktorer som påverkar situationen.

### **2.2 Begreppet grupp**

Har sitt ursprung från italienska grupp och betyder skara, knut eller hop ([ne.se](http://ne.se)). Grupp kan även tolkas som ett fenomen som innebär att vi kommunicerar med varandra under en tidsbestämd period. Gruppen skall även vara tillräckligt liten för att vi skall kunna kommunicera med alla, en förutsättning är att det sker via ansikte mot ansikte och inte i andra hand. Kan även ses som ett system där det sker ett samspel mellan varandra. En grupp har egenskaper som formas utav individerna i gruppen, den försöker hela tiden hitta en balans i förändringarna, skapar egna regler och förutsättningar för att nå sina mål. Enligt Svedberg



(2007) är den enklaste definitionen av grupp att den minst består utav tre personer och att det sker ett samspel för att i slutändan försöka nå ett uppsatt mål eller uppgift.

Enligt Lennéer Axelson och Thylefors (2005) benämner de grupp som en samling av människor som har bestämda relationer till varandra och strävar efter gemensamt mål. Vidare är dessa människor beroende av varandra för att nå målet och uppfatta sig själva som en grupp. För att de skall kunna uppfattas som en grupp krävs det att medlemmarna är begränsade, då gruppen inte kan existera utan varandras påverkan och medvetenhet. Team begreppet är en synonym inom arbetslivet för grupper. Termen används också för att benämna tvärprofessionella grupper eller grupper som har en viss funktion det vill säga att gruppen består av olika yrkesroller som syftar till att komplettera varandra (Lennéer Axelson Thylefors 2005).

Vi väljer att enbart se team som en synonym till arbetsgruppen samt att vi väljer att definiera grupp som en samling individer som skall samspela för ett gemensamt mål.

## 3 Teoretiska perspektiv och tidigare forskning

### 3.1 Organisationens subsystem

För att kunna illustrera en organisation inom arbetslivet passar sig en systemteoretisk synsätt bäst. Inom organisationen men även inom grupper förekommer det system där det kan ske en förändring i en del som kommer att påverka hela systemet men även för individen. Individen är inte bara den som påverkas, hon kan även påverka ett helt system. Därmed är inte systemet någon abstrakt företeelse som lever ett självständigt liv, utan består utav individer som känner, handlar och tänker (Axelson & Thylefors 2005).

Som ett exempel kan vi se organisationen som en cirkel, där mitten av cirkeln består utav mål och grundläggande värderingar som är grunden för vilken strategi och verksamhetsplan organisationen skall jobba efter. Nästan alla organisationer har en chef som sätter upp verksamhetsmålen men hur du som personal arbetar för att uppnå dessa mål är oftast individuellt. Runt mitten förekommer det olika subsystem, som det *ekonomiska/tekniska systemet*, detta motsvarar vilka resurser som organisationen kan erbjuda. Vi har även ett *strukturellt system* som skall visa vilken formell struktur företaget har, det vill säga vilka regler och normer förekommer men även hur makt- och ansvarsfördelningen ser ut? Vidare finns det ett *informativt system* som avser att reglera informationsflödet och beslutsprocessen, detta skall skapa ett flyt i organisationen. Till sist har vi det *mänskliga och sociala systemet* och får sitt uttryck inom arbetsplatsens klimat. Detta innefattar relationer, gruppdynamik, kommunikation, ledarskap och motivation. För att hela systemet skall kunna överleva så krävs det att det förekommer en balans mellan individ, grupp och verksamhet samtidigt som det sker en anpassning till omvärlden (Axelson & Thylefors 2005).

#### 3.1.2 Gruppen som system

Grundläggande för systemteorin är att individen ingår i en grupp som är en del av en organisation som i sin tur tillhör en koncern som vidare ingår i en nation. Ens agerande kan inte ses som något som sker i ett vakuum, utan det finns regelbundna mönster och individen formas genom dessa mellanmänskliga sfärer.

Systemteorin kan ses som ett hierarkiskt system, det vill säga att det sker en indelning i organisationen genom se till status och inte efter funktion. Den grupp som har högst status får en den primära informationen. Detta medför att gruppen med låg status får sämre kommunikationsmöjligheter och har därmed inte samma tillgänglighet i organisationen. För att förhindra en sådan indelning och göra organisationen mer homogen krävs det att man går ifrån en hierarki till en funktionell ordning genom att ändra gruppindelningen som är oberoende av status (Svedberg 2007).

Olsson (1998) påpekar likvärdigt tankesätt när han talar hur individerna går in i en grupp med olika omedvetna tankesätt hur de skall kommunicera och samspela i gruppen. Hur man väljer att gå in och samspela i en grupp kan se ut på olika sätt. Vissa vill skapa konkurrens för att nå personliga relationer, andra vill skapa emotionella förutsättningar som skall leda till dessa personliga relationer. En av de viktigaste funktionerna en grupp har är att lösa dessa olikheter men blir problematiskt när det skapas subgrupper och ledaren/chefen är tvungen att ställa sig på den ena eller andra sidan. Det finns olika sätt enligt Olsson (1998), det första är att grupperna accepterar att samspel är omöjligt och som i sin tur leder till att grupperna löses upp eller fortsätter som en "död grupp". I det senare fallet handlar det om att gruppen på något sätt vill bevara strukturen, de vill nå målet men göra det genom egna metoder som framkommer via samspel (Olsson 1998).

### **3.1.3 Öppna och slutna system**

Systemteori kan även ses som ett öppet system där individen ingår i flera olika system och dessa olika system påverkar varandra men även skapar nya. Många av de situationer som uppstår i en organisation sker genom samspel med andra. Konflikten behöver egentligen inte betyda mellan de två enskilda utan bero på att ena individen har spänningar i ett annat system, det finns alltså vandrande konflikter i ett öppet system. Även Svedberg (2007) hävdar att alla system strävar efter att hitta den perfekta balansen, samtidigt som han nämner att det alltid finns gasare och bromsare i en grupp. Det vill säga att det finns människor som vill nå en förändring (gasarna) och de som vill bevara de strukturer som finns (bromsarna) och kommer att skapa motstånd mot förändringar (Svedberg 2007). Vissa system är mer öppnare än andra, samtidigt måste det finnas en balans mellan vad man tar emot och vad man ger. Det vill säga att se till hur output kontra input fungerar. Varje individ, grupp eller organisation har en självbevarelsedrift att bevara sin *jag/vi - känsla*. En förändring av detta *jag/vi* kan ske genom att man är öppen för ny information, så kallad korrigerande feed-back. Sådan öppenhet mot omvärlden krävs för att inte systemet skall bli alltför rigoröst och slutet. Sammanfattningsvis kan man se en organisation som ett öppet eller slutet system av varierande grad. Vissa delar av ett system är mer öppna än andra, det kan exempelvis vara de delar av systemet som kräver ett stort informationsflöde mot sin omvärld. Kontakten med socialtjänsten kräver en viss öppenhet, nya lagar och restriktioner som kan ändra organisationens målsättning som kräver ett öppet system samtidigt som arbetsmetoder kan vara av en sluten art (Öqvist 2003).

### **3.1.4 Roller på arbetsplatsen**

En arbetsplats består utav roller och är del av strukturen för att uppnå de mål och funktion som verksamheten har. Om verksamheten har klara roller innebär det en trygghet i de relationer som uppstår på arbetsplatsen, men samtidigt finns det en stelhet. Dessa roller skapar

olika former av konflikter då varje roll har förväntningar på sig. Inom de verksamheter där rollkonflikt är vanliga kan grunden ligga i att det finns oklara befattningars – och tjänstebeskrivningar. För att undvika uppkomna konflikter är det av vikt att inte enbart rollinnehavaren känner till sin egen roll utan att omgivningen vet vilka förväntningar de har av sina arbetskamrater och chefer. Det handlar om gränser i många fall, inom tvärprofessionella verksamheter där olika yrkeskategorier ingår kan det vara svårt att skönja dessa gränser samtidigt som det skall ske ett samarbete. I dessa sammanhang talar man om babels torn som handlar om språkförbistringskonflikter och handlar om att vi har olika akademiska vokabulär. Enligt Lennéer Axelson och Thylefors (2004) är detta en vanlig konfliktkälla som dock ofta undviks. Vidare kan man se rollkonflikter som en del av specialisering inom en verksamhet. Här handlar det om att man skall komma i konflikt, det vill säga att om det inte förekommer en konflikt tar inte medarbetarna yrket professionellt. Syftet med att olika former yrkesföreträdare är att de skall komma med olika synsätt och kompetens. De uppkomna konflikterna skall ses som något konstruktivt och utvecklande där arbetsgruppen tillsammans kommer med bra förslag (Lennéer Axelson & Thylefors 2004).

### **3.1.5 Kommunikation**

Konflikter och kommunikation är två faktorer som ligger varandra väldigt nära. Hur kommunikationens karaktär och innebörd ser ut är en avgörande faktor för hur konflikter mellan människor utvecklas. Kommunikation har en betydande roll inom konflikthantering på många sätt dels kan kommunikation förebygga konflikter, avslöja konflikter, skapa konflikter, reparera eller förvärra konflikter samt hantera och lösa konflikter (Axelsson & Thylefors 2004). Axelson<sup>1</sup> (2004) menar på att när konfliktspänningar utvecklas blir den första impulsiva reaktionen att de inblandade parterna begränsar kommunikationen mellan varandra. I miljöer där personer arbetar ihop eller är av behov av varandra för att kunna genomföra vissa arbetsuppgifter kan detta skapa en destruktiv situation om kommunikationen blir tillbakahållen eller obefintlig. Vid konfliktsituationer kan det vara av stor betydelse att öka kommunikationen mellan alla inblandade parter eller att bibehålla den kommunikation som redan finns. Vid skapandet av ett kommunikativt forum på en arbetsplats så minskar man riskerna för att spänningar mellan parter skall förstöras, man ökar ett bättre välbefinnande, en möjlighet till utbyte av positiva erfarenheter av varandra ges och ett forum där man kan ta upp olika arbetsrelaterade frågor (Axelsson & Thylefors 2004).

---

<sup>1</sup> Taget ur Donohue, W & Kolt, R Managing interpersonal conflict (1992). Lewis, L Curing conflicts (1994).

## **3.2 Konfliktdefinitioner**

### **3.2.1 Konstruktiv konflikt**

En konflikt kan vara konstruktiv när de inblandade parterna hanterar situationen på ett sådant sätt att man respekterar varandras åsikter utifrån att man utgår från tre olika steg som enligt Ekstam (2000) skapar konstruktiva konflikter.

- Där man betraktar varandras olikheter som en tillgång.
- Gemensamt undersöker meningen i vars och en ståndpunkt.
- Att man tillsammans definierar det underliggande problemet.
- Preciserar vad konflikten består i och var den har sin grund.

Som ett andra steg för att nå en konstruktiv konflikt så bör man

- Gemensamt analyserar problemet samt diskuterar de möjliga lösningsalternativ som finns tillgängliga.

I ett tredje steg så väljer man gemensamt.

- Den lösning som lämpar sig bäst för de behov som framställs av de två första stegen.

Genom att följa dessa steg skapar man en konstruktiv situation och förutsättningar till att söka nya vägar att tackla sina problem. En sådan hantering av konflikter leder till att var och en måste redovisa för sina ståndpunkter och konflikten i sig frigör energi och aktivitet. En arbetsgrupp som karaktäriseras av ett understödjande klimat vilket innebär att gruppen kännetecknas av acceptering av varandra, av olikheter, inlevelse och lyhördhet hanterar konflikter på ett sådant sätt att de blir konstruktiva (Ekstam 2000).

### **3.2.2 Destruktiva konflikter**

Konflikter där man lämnar sakkonflikten (konflikter som grundar sig fakta) och där oenigheten istället alltmer får karaktäristiska drag av en personkonflikt (konflikter som grundar sig i värderingar) finns det en risk att det blir destruktiva konflikter. Konflikter som blivit destruktiva hamnar oftast i en form av maktkamp där samarbetsnivån inte är befintlig och där en situation uppstått där man till varje pris måste vinna över motparten. I detta skede tillåts det inget förhandlingsutrymme. Förnuftet ersätts alltmera av känslor. I dessa situationer känner sig de inblandade alltmer kränkta av varandra medan distansen emellan dem ökar. Grupper som kännetecknas av ett försvarsklimat är risken för att destruktiva konflikter skall uppstå betydligt större än i grupper med ett understödjande klimat. Försvarsklimatet karakteriseras av försvar, övertalande, snävt synfält och brist på inlevelse och acceptans (Ekstam 2000).

Man kan skilja mellan tre olika konflikttyper som kan uppstå eller växa fram på en arbetsplats. Dessa tre konflikttyper kategoriseras nedan.

### **3.3 Konflikttyper**

#### **3.3.1 Intrapersonella konflikter**

Intrapersonella konflikter är något som finns inom oss själva och är inte direkt knutna till den relation vi skapar eller har till andra människor. Man kan hamna i intrapersonella konflikter när man till exempel inte riktigt vet vad man vill, har för stora krav på sig själv, tagit på sig ett för stort ansvar och om man är otrygg eller osäker på sig själv.

Intrapersonella konflikter lever inom oss själva och tar ofta uttryck i relation till andra då vi inte orkar bära konflikten inombords, indirekt kan de göra det eftersom frustration kan uppstå av intrapersonella konflikter. Vilket kan påverka vårt agerande eller förhållningssätt till omgivningen vi arbetar i (Ekstam 2000).

#### **3.3.2 Interpersonella konflikter**

Interpersonella konflikter är den typ av konflikter man förväntar sig skall vara dominerande grunder till konflikter inom arbetsplatser. Anledningen till detta är att interpersonella konflikter handlar om mellanmänskliga konflikter som grundar sig i fakta, olika värderingar, sakinhåll eller personkemi om man så vill (Ekstam 2000). Dessa mellanmänskliga möten är något vi inte kan undvika utan hör till vardagens villkor och ett måste för att vi skall kunna uppnå våra mål och önskningar. Konflikten uppstår när dessa mål och önskningar skall mötas och kompromissas (Ekstam 2000).

#### **3.3.3 Apersonella konflikter**

Apersonella konflikter grundar sig organisatoriskt på arbetsplatsen. Denna typ av konflikt uppkommer bristfälliga, outvecklade eller kontraproduktiva organisatoriska system. Organisationer som har otydliga eller utsagda mål, otydliga roller, oklara strukturer, oklara regler otillräckliga resursfördelningar och detta kan skapa fler möjligheter till apersonella konflikter att uppstå. Ekstam (2000) menar att han under sin långa erfarenhet som konfliktkonsult i både offentliga och privata verksamheter sett att destruktiva konflikter mellan människor på arbetsplatser grundats i apersonella konflikter som i efterhand tagit alltfler interpersonell förklädning till att helt identifieras som ett interpersonellt problem (Ekstam 2000).

Thomas Jordan som är docent vid Göteborgs Universitet förklarar tre typer av konflikters sakfrågor<sup>2</sup>. Den första är fördelningskonflikt som handlar om att två eller flera personer konkurrerar om resurser som går att dela upp och vad som skall göras tillgängligt t.ex. tid eller budgetfördelning.

Andra typen är positionskonflikt och handlar t.ex. om en position i ett system som man anser inte går att dela på. Detta är den vanligaste typen av konflikt på en arbetsplats och är enligt Jordan svårare att lösa än i en fördelningskonflikt då endast en av personerna kan få positionen till exempel en cheftjänst.

Den sista typen är ordningskonflikt och fokuserar sig på de rådande regler som gäller inom en organisation. Konflikten handlar om att någon vill ändra de existerande reglerna. Konfliktgrunden handlar om att man utmanar gällande normer och värderingar som finns på arbetsplatsen och väcker oftast stort engagemang inom arbetsgruppen (arbetskonflikt.av.gu.se).

### **3.4 Konfliktprocessen**

Den som vill öka sin egen konflikthanteringsförmåga bör ta sig tid att studera den generella konfliktprocessen. Att ha förståelse för konfliktprocessens faser och dess innehållande konsekvenser är viktigt för att kunna lokalisera vilken fas konflikten befinner sig i.

Konfliktprocessen är indelad i fyra olika faser.

#### **3.4.1 Konfliktprocessens faser**

Den första fasen i en konfliktprocess är *störningsfasen*, det man i vardagliga sammanhang pratar om som konflikt startar i denna fas. *Störningsfasen* kännetecknas av att personerna som är inblandade till en början polariserar sina ståndpunkter. Man blir allt mer ovillig att lyssna på motparten samtidigt som man tydligt visar sin synpunkt. Hamnar man djupare i konflikten på denna nivå sjunker samarbetsnivån och känslan för ett motsatsförhållande uppstår. Konflikten på denna nivå är inte tydlig på arbetsplatsen, få människor är medvetna om konflikten.

Den andra fasen är *svårighetsfasen* där parternas bilder av konfliktområdet börjar bli allt mer olikartad. I takt med att känslor tar över försvinner logik och förnuft ur bilden. Konflikten blir tydligare och påverkar allt fler människor i närmiljön som upplever det hela som obehagligt. Detta leder till att ägarna till konflikten söker stöd från övriga arbetskamrater vilket får arbetsplatsen att delas in i olika läger. Dessa nya uppdelningar inom arbetsplatsen

---

<sup>2</sup> Är en del från ABC – modellen som har utvecklats av fredsforskaren Johan Galtung. ABC – modellen bygger egentligen på tre olika vinklar som kan användas för att analysera en konflikt, a) människors attityder, b) konfliktens uttryck och c) konfliktens tema (Hareide 2006).

försöker övertyga varandra om det egna ”lagets” förträfflighet. Konflikten kan i denna fas lätt sväva över till att gå från en sakkonflikt till en personkonflikt.

Den tredje fasen är *den offentliga fasen* där känslorna tagit stor kontroll över situationen att konflikten nu handlar om att vinna eller att förlora. Konflikten har nu släppts hel från det sakliga och blivit personlig. Alla i arbetsgruppen, avdelningen känner sig otrygga, tecknen utåt blir allt mer tydliga. Hela verksamheten är medveten om konflikten, konflikten har blivit offentlig för arbetsplatsen.

Den fjärde och sista fasen är *krav på lösningsplan* där konflikten gått så långt att situationen blivit ohållbar. Man sårar varandra medvetet, förnuftet är helt borta och prestigelåsningar förvärrar möjligheter till lösningar. Alla på enheten mår psykiskt dåligt och rapporter av sömnbrist, öppen ångest och dylikt kommer in. Under denna fas uppstår det även sekundära konflikter som uppstått ur den primära konflikten. De sekundära konflikterna löser sig inte av att den primära konflikten löser sig utan de sekundära konflikterna har blivit helt egna som måste tas itu själva (Ekstam 2000).

### **3.5 Konfliktstilar**

Det finns i regel fem olika sätt vilket man kan använda sig av att använda när man är inblandad i en konflikt. Det finns inget uttalat om vilket sätt som är mest effektivt utan situationen och omständigheterna runt konflikten spelar stor roll vilket sätt som kan vara lämpat. Vissa stilar kan vara effektiva i vissa situationer medan andra är mindre effektiva och vice versa.

#### **3.5.1 Kampstilen**

När man går in i en kamp går man in i en strid där det handlar om att vinna eller förlora. Antingen vinner eller förlorar man på någon annans bekostnad. Denna konfliktstil är maktorienterat där man använder sin kraft till att vinna fördelar (Axelsson & Thylefors 2004). Man använder sig av sin förmåga att argumentera eller sin rang, position eller liknande för att vinna. Med denna stil vill man gärna parterna polarisera sina ståndpunkter och utifrån sin position använda sig av juste eller i vissa fall ojuste metoder för att skapa övertag på den andra parten (Ekstam 2000). När en konflikt löses genom kamp finns det en tydlig vinnare och förlorare (Axelsson & Thylefors 2004). Tävlingsinriktade människor använder sig gärna denna stil. Om ett konkurrens klimat råder i en grupp på arbetsplatsen måste man kämpa för att få inflytande och respekt. Detta medför att människor som befinner sig i sådana miljöer agerar mer självsäkra än vad man kanske är egentligen. Att använda sig av kamp som konfliktstil behöver inte alltid vara dåligt. Det finns situationer då det kan vara passande att använda sig av denna stil som till exempel i (Ekstam 2000)

- Situationer där snabba beslut är av avgörande betydelse till exempel nödsituationer.



- Vid stora impopulära situationer som till exempel kostnadsnedskärningar eller upprättande av regler och förbud.
- När man måste skydda sig själv mot en människa som vägrar använda sig av någon annan konfliktstil än just kamp. Om man vid en sådan situation skulle hålla sig till en samverkansstil kommer man utan tvekan att sluta som förlorare
- När situationen inte är förhandlingsbar (Ekstam 2000).

### **3.5.2 Samverkan/Samarbete**

När man i en konflikthantering utgår från att båda parterna gemensamt har ett problem som skall lösas ihop är att man använder sig av en samverkanstil. När man utgår från denna stil strävar man att efter att båda parterna skall känna sig som segrare (Axelsson & Thylefors 2004). Viktigt i denna stil är att båda parterna är beredda att lyssna och lära av varandra samt att dela ansvaret till att nå en gemensam lösning. Det kan vara klokt att använda sig av en samarbetsinriktad stil i situationer som (Ekstam 2000)

- Behöver en fullständig lösning där frågan är för viktig för att en kompromiss skall vara möjlig.
- När det är viktigt att parterna aktivt medverkar i en fortsatt relation och i det fortsatta samarbetet.
- När man genom andras kunnande vill ha engagemang för ett enhälligt beslut.
- När känslor behöver bearbetas som har stört gruppens samspel (Ekstam 2000).

### **3.5.3 Kompromiss**

När man har ett visst intresse av att hävda sina behov men även att försöka tillgodose andras behov har man en kompromissande konfliktstil. Man har således två saker att ta hänsyn till

- Att nå uppgörelse som tillfredställer det egna behovet samt mål.
- Att bibehålla en önskvärd relation till den eller de andra parterna i konflikten.

Målet med denna konfliktlösningstil är att båda parter skall utvinna något som känns relevant för dem samtidigt som det fungerar som en stötdämpning av konflikten (Axelsson & Thylefors 2004).

### **3.5.4 Undvikande**

De personer som möter en konflikt med liten omsorg för deras egna intressen samt de andra inblandade i konfliktens intressen representerar en undvikande konfliktstil. Genom att vara passiv försöker man smita från en konfrontation. Personer som använder sig av en undvikande stil har oftast en pessimistisk inställning till konflikter. Oftast anser personer med en

undvikande konfliktstil att den bästa – och bekvämaste – utvägen ur en konflikt är att hålla sig undan, bokstavligen och bildligt (Axelsson & Thylefors 2004).

### **3.5.5 Anpassning**

Om en person väljer att prioritera andra människors behov framför sina egna representerar man en anpassande konfliktstil. Man viker sig och ger avkall på sina egna önskningar framför andras önskningar. Personer som använder sig av en anpassande konfliktstil vill vara omtyckt och accepterad av alla och ser konflikter som ett hot mot en relation (Axelsson & Thylefors 2004).

## **3.6 Olika varianter av grupsituationer**

Tillsammans med andra människor skapar vi grupper som i sin tur skall skapa mening och ordning i den gemensamma verkligheten. Inom arbetsplatser kommer vi att utsättas för problem som skall lösas på ett eller annat sätt. Dessa problem kommer att skapa ångest eller frustration och tillsammans med gruppen skapar vi föreställningar som ageras utifrån en yttre verklighet. Det vill säga att gruppen tillsammans skapar en verklighet av sin omvärld och så länge det råder en stabilitet inom denna verklighet råder det harmoni inom gruppen.

Dock fungerar det inte alltid enkelt utan medlemmarna kan känna sig vilsna, att de inte får tillräckligt utrymme att tänka sina egna tankar. Detta kan medföra att individen betar sig ovant som de i efterhand inte kan förklara eller begripa (Svedberg 2007).

För att kunna förstå innebörden av de olika grupsituationerna behöver man förstå begreppen introjektion, projektion samt projektiv identifikation (som förklaras nedan). Samtidigt är det väsentligt att redogöra begreppet splitting innan. Splitting är ett viktigt begrepp som förekommer inom alla organisationer. Det vill säga att en klyvning sker mellan det som framställs som det goda respektive det onda. Till exempel framställer barn sin moder som den gode när den känner en mättnadskänsla, värme eller närhet samtidigt kan barn se sin moder som delvis ond när den är hungrig, fruset eller känner sig övergivet. Inom organisationer och grupper kan man se splitting som ett sätt att medvetet eller omedvetet skapa inre bilder av verkligheten som kommer att styra hur gruppen agerar (Svedberg 2007).

### **3.6.1 Introjektion<sup>3</sup>**

Introjektion går ut på att objekt och företeelser i yttrevärlden inte bara erfars som yttre utan att deras egenskaper tas in i självet och blir en del av vårt inre liv. På så sätt skapar vi en inre värld som är en åtskiljande återspeglning av den yttre. Vi försöker att ta in de goda objekten

---

<sup>3</sup> Begreppet är taget ur Svedberg (2007) som hämtat begreppet från Melanie Kleins *Our adult world* (1963). Basic Books.

som vi tar del av under vår levnad. Goda objekt som vi försöker identifiera oss med kan komma från viktiga personer i vår omgivning som till exempel föräldrar, syskon, idoler, lärare, kloka chefer och så vidare. Vi letar efter och tar in något gott av dessa i oss själva. Omedvetet uppfattar vi då dessa goda objekt och deras kvaliteter som en del av oss själva. Introjektion kan även göra människans villighet att underkasta sig olika ledare mer förståligt. Inom oss har vi en välvilja att se bortom de onda objekten, vi förnekar till exempel chefens dåliga egenskaper, det vill säga vi splittrar bort det onda i förmån till det goda. I vissa sammanhang där man arbetat länge inom en organisation är det lätt att ta till sig organisationens egenskaper som något identifierat med en själv. Det vill säga att när det uppkommer problem inom en organisation ser man inte till de yttre förutsättningarna som skapar problemen där med skyddar man en inre bild av företaget och dess medlemmar som en positiv arbetsplats (Svedberg 2007).

### **3.6.2 Projektion<sup>4</sup>**

En vanlig företeelse är att vi människor har ibland svårt att acceptera våra egna problem eller negativa känslor. Det är därför lättare att göra omvärlden till något negativt, att projicera problemen över på någon eller något annat. Konkret innebär en projektion till exempel att ens egna bristande kunskaper inom ett område överförs till sin omgivning som anses vara inkompetenta. Det kan även förekomma att man projicerar det goda, en chef eller medarbetare kan ibland bli idealiserad eller helgonförklarad, vi splittrar bort de onda egenskaperna. Inom varje organisation förekommer det olika skepnader av kulturer som innebär outtalade regler eller osynliga lagar för vilka känslor som får förekomma. Om du nu vill bryta mot dessa regler och lagar finns det en risk att man kommer straffas och ställas utanför gemenskapen det vill säga att du blir en syndabock. Gruppen skapar en syndabock för att kunna skapa ordning och reda samt att kunna ställa någon till svars. Att kunna ställa någon till svars ger en känsla av lättnad och en förhoppning om att kunna återställa ordningen (Svedberg 2007).

### **3.6.3 Projektion identifikation<sup>5</sup>**

Projektion identifikation är ett begrepp vi tillskriver någon annan en känsla som man egentligen bär själv. Syftet är att man vill göra sig av med det onda och på så sätt återställa en inre harmoni. För att detta skall lyckas behöver den egenskapen man projicerat krypa in under skinnet på en mottagare. Detta är ingen medveten process utan sker omedvetet. Vidare kan man se det i ett ytterligare steg, det vill säga att den som projicerar får till exempel mottagaren

---

<sup>4</sup> Melanie Klein (1963)

<sup>5</sup> Melanie Klein (1963)

att känna det som blivit projicerat till exempel skuld. I vidare mening innebär detta att en person som projicerar ilska kan få mottagaren att känna oförklarlig ilska. Mottagaren blir med andra ord utsatt för projektiv identifikation.

I de grupper där arbetsklimatet utmynnar i missnöje kan skvaller vara ett sätt att lätta på trycket. Detta missnöje kommer i sin tur att riktas mot en lämplig mottagare, detta är något som inte går att dölja och sker genom medvetna eller omedvetna handlingar. Detta är en process som får fler personer att följa den skapta processen. För den som blir utsatt för projektionen kommer i längden ge vika för trycket och följa det mönster som projektionen skapat. Detta innebär för personen i fråga en inre konflikt där den egna jag – känslan ifrågasätts av omgivningens föreställning. Medarbetaren har därmed omedvetet ändrat sin egen självbild inom gruppen därav det myntade begreppet projektiv identifikation (Svedberg 2007).

### **3.7 Grupprocesser**

#### **3.7.1 Regressiva och progressiva grupprocesser**

Det finns alltid ett dialektiskt samband hur vi möter vår omvärld. Det vill säga för att komma framåt måste man ibland gå bakåt. När vi talar om regression innebär det att vi väljer välbekanta och inlärd beteende mönster. Vilket innebär att man vet vad man har, samtidigt innebär det att man går miste om något man kunde ha fått. Detta i sin tur kommer att skapa mönster som uttrycker trygghet och fungerar som ett skyddsnät mot obekväma känslor i samband med förändringar. Detta medför alltid en nackdel genom ett reserverande tänkande och en ångest som är förenad med låsning av utvecklande av verksamheten. När tryggheten förhindrar en naturlig utveckling så byggs det upp ett successivt försvar. Den energi som förekommer inom en grupp är i en ständig beredskap för oväntade förändringar. När regressionen fungerar som socialt försvar mot inre och yttre krav försöker den att undvika den naturliga ångest som förekommer vid förändringar. Detta innebär att gruppen alltid återgår till ett förhållningssätt från tidigare utvecklingsstadium.

Motsatsen till regressiva grupper är progressiva grupper vilket innebär en koncentrerad till att alltid vilja utvecklas och hitta nya möjligheter till kunskapssökande som bringar fram nya erfarenheter. Det finns en lust för att vilja växa genom att anta nya utmaningar, detta medför även rädsla för att misslyckas. Något som är gemensamt för oss alla är den ambivalenta önskan av att finna trygghet men även viljan att utvecklas genom nya utmaningar (Svedberg 2007).

Det finns ett antal exempel på sociala regressiva försvarsmönster, vi väljer att definiera tre av dessa försvarsmönster

*Mytbildning*–genom att vi skapar en myt om vår verklighet är ett försvar för att vidmakthålla en osann bild av situationer, händelser eller tillstånd. Till exempel är talesätt såsom ”vi är som en, enda stor familj” eller ”här får man verkligen säga vad man tycker” mytbildningar som skapar ett sätt att lägga verkligheten till rätta (Svedberg 2007).

*Groupthink*–handlar om att gruppen skapat en miljö där alla tänker innanför de ramar som är accepterade för deras verksamhet. Ett sådant förhållningssätt skulle inte acceptera ett öppet och annorlunda tänkande utan det skulle istället hota gruppens vi-känsla och självbild. Detta kan medföra att gruppen skapar en osårbarhet gentemot sin omgivning som leder till överoptimism, där man tar stora risker. Detta slutna system skapar förutsättningar att personalen blir åsiktsvaktare, det vill säga att personalen tar bort felaktig information som kan hota gruppens existens eller sätta sig själv i dåliga dagar. Dessa regressiva processer är inte medvetna för de inblandade utan uppfattas som en gemensam verklighet som är väl genomtänkt (Svedberg 2007).

*Svart eller vit*–grupper som är regressiva kan ha tendenser som bidrar till att diskussioner blir ensidiga eller fyrkantiga. Antingen förekommer det tysta konflikter eller offentliga konflikter. Det finns ingenting mellan dessa motpoler. Det blir som om gruppmedlemmarna ser saker på endast ett möjligt sätt och nyanseringar är bortglömda. Det förekommer en polariserad världsbild som karaktäriseras av antingen vinnare eller förlorare, starka eller svaga och rätt eller fel, i slutändan handlar det alltid om motsatser, ett dikotomiskt tänkande (Svedberg 2007).

### **3.8 Tidigare forskning om konflikter och grupper**

SLOSH är en longitudinell kohortstudie (innebär att man under en längre period följer upp en undersökningsgrupp och jämför det med en grupp inte blivit exponerad för studien) som fokuserar på hälsa, arbetsförhållanden och organisation och har gjort en sammanställning och uppföljning av en undersökning från 2003 som då gjordes av arbetsmiljöundersökning (AMU). Syftet var att se sambanden mellan hälsa och arbetsmiljöfaktorer ([www.stressforskning.su.se](http://www.stressforskning.su.se)).

Studien har riktat sig till ett stort antal arbetsplatser runt om i Sverige och har studerat förekomster över tid men inte fokuserat på förhållanden mellan dessa fenomen. De har jämfört sin studie med rapporter från 2003 och 2006 för att se om det har skett någon förändring hur människor upplever sitt arbete. Jämförelse studien visade att resultatet från 2006 hade individerna mindre bestämmande rätt när det gäller arbetstider, eller kunna ta korta pauser från jobbet. Man hade även sett en minskning när det gäller känslan av stöd från arbetskamraterna.

Kravet på att vara tillgänglig, både tekniskt och mentalt hade ökat under de tre åren och studien har visat att det finns skillnader mellan män och kvinnor och hur upplever stress på jobbet. Det var fler kvinnor som kände en mycket hög nivå av stress och att alltid vara tillgänglig för jobbet än vad männen upplevde. Sammanlagt, både män och kvinnor hade upplevt att det var många konflikter på arbetsplatsen och man såg inga skillnader hur man löste dessa konflikter. Stor andel av respondenterna löste meningsskiljaktigheterna genom diskussion och förhandling, en del svarade att det löstes genom en prestige-kamp, att ta ställning eller genom chefen gick in och gav order. Det flesta av de uppkomna konflikterna handlade om att det var en orättvis fördelning av arbetsuppgifterna men även hur man genomförde dessa arbetsuppgifter.

Slutligen såg man klara faktorer på att den psykosociala arbetsmiljön skapar förutsättningar hur individen mår. En dålig arbetsmiljö genererade att individen hade dubbelt så stor risk att utveckla depression än de som hade en god arbetsmiljö. Att det finns ett bra socialt stöd på arbetsplatsen skapar förutsättningar för att individerna inte skall utveckla psykosociala sjukdomar ([stressforskning.su.se](http://stressforskning.su.se)).

Olsson (1998) har kommit fram till att det finns klara samband mellan gruppklimat och organisationsform. De grupper som har tydliga uppgifter och har en god grupptillhörighet, samt att det fanns möjlighet till daglig kontakt med arbetsledaren påverkade arbetsklimatet positivt. Men framförallt fanns det tecken som tydde på att om organisationen hade regelbundna möten där gruppen kunde fatta beslut kring arbetssituationen skapade bättre klimat än vid de organisationer som hade otydliga mötesformer. När det finns klara strukturer om mötesformerna, ledarskapet, delaktighet samt hur beslutsprocessen går till så skapas det bättre förutsättningar att skapa ett bra arbetsklimat. Konsekvenserna blir att grupperna blir mer effektiva, individerna får en god hälsa samt att kommunikationen mellan organisationernas enheter blir mer produktiva.

I de grupper där sammanhörigheten var splittrad fanns det tendenser till dålig kontroll över arbetsuppgifterna. Det fanns även oklara gränser i förhållande till andra grupper samt att det

inte fanns någon klar struktur hur mötena skulle gå till utan fungerande mest som ett verktyg för att föra ner information till personalen (Olsson 1998).

Det finns inget som säger att en viss typ av arbetsområde är bättre på att lösa konflikter än andra, detta enligt Lenneér Axelson och Thylefors (2004). Det som kan påverka konflikten är hur yrkesrollen präglar motsättningar på arbetsplatsen, till exempel om yrkesplatsen innebär ett tvärprofessionellt samarbete. Men samtidigt finns det inga bevis för att vissa arbetsområden genererar fler konflikter än andra. En enkät studie (1000st) från arbetsmiljökartläggningen (Lenneér Axelson & Thylefors 2004) inom skilda arbetsområden visade att det inte fanns några skillnader i konflikter i förhållande till arbetsgruppen eller chefen. Man hittade dock samband i hur man hanterar och undviker konflikter som var beroende av yrkesroll och arbetssituation. Till exempel så fanns det undvikande konflikter så på grund av att det fanns barn eller klienter i närheten, det fanns inget utrymme inom verksamheterna att ta upp en konflikt. Där arbetsplatser innebär en närvarande publik så är det viktigt att personalgruppen får tillfälle att klara upp oklarheter emellan sig. En sådan lösning skulle kunna vara att gruppen träffas en stund efter varje arbetspass och går igenom dagen. Detta för att förhindra att konflikten får en kumulativ konflikt, det vill säga att små konflikter och irritationsområden får oproportionella dimensioner (Lenneér Axelson & Thylefors 2004).

## 4 Metod

### 4.1 Kvalitativ forskning och intervjuer

Vårt syfte med studien är att försöka få grepp om hur personalen inom verksamheten upplever problem inom verksamheten. Alla människor ser olika på vad problem kan vara. Det som uppfattas som ett problem för mig behöver inte uppfattas som ett problem för den andre. Därav anser vi att den bästa vägen att med denna studie är att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativ forskning och intervju innebär enligt *Kvale* (1997) att söka efter en beskrivning och tolkning av de teman som finns i den berörda personens upplevelser. Om man vill veta hur människor uppfattar sin värld, varför inte prata med dom? När man genomför ett intervjusamtal lyssnar forskaren till vad människor själva delar med sig av sin livsvärld. Man hör dem ge uttryck åt sina åsikter, känslor och synpunkter med egna ord (*Kvale*, 1997). Man får reda på intervjupersonernas uppfattning kring det aktuella ämnet mer djupgående och äkta. *Kvale*, (1997), menar på att den kvalitativa forskningsintervjun försöker förstå världen ur de intervjuades synvinkel, ett verktyg som utvecklar innebörden av människors erfarenheter och frilägger deras livsvärld. Tanken med intervjuerna är att de skall både vara explorativa samt deskriptiva med andra ord vill vi genom våra intervjuer både undersöka och beskriva ämnet i vår studie. Vi vill samla in empirisk information om hur personalen på verksamheten upplever problem. Kunskapsteoretiskt kan intervjun uppfattas som ett grundläggande sätt att vinna kunskap, kunskap frambringas enligt vissa teoretiker genom samtal mellan människor (*Kvale*, 1997).

Kunskapen kring problem inom verksamheter är viktig att arbeta med för att kunna ha en trivsamt och utvecklande miljö som möjligt, då kunskapen i detta ämne sitter hos personalen själv så är intervjun vägen att använda sig av till att nå den kunskap de innehar.

Genom ett kvalitativt perspektiv kan man inte utgå hur ett möjligt resultat i förväg kan se ut, utan man kan enbart få intervjupersonernas åsikter, känslor och uppfattning angående det aktuella ämnet, i detta fall konflikt.

### 4.2 Datainsamling

För att kunna förstå livs och upplevelsevärlden hos de intervjuade samt ämnet problemhantering i vår uppsats har vi använt oss av litteratur, Internet, kvalitativa intervjuer, tidigare forskning, allt för att försöka få grepp om ämnet vi behandlar i vår uppsats. Vi har använt oss av universitetsbibliotekets hemsida samt Libris med sökorden konflikt, konflikthantering, systemteori och andra synonymmer i olika kombinationer. Vi har medvetet valt att hålla oss till svensk litteratur och forskning samt litteratur och forskning i moderna framställningar i den utsträckning det varit möjligt. Litteratur angående begreppsförklaring gällande



konflikthantering har vi förklarat med hjälp av Ekstams (2000) *Handbok i konflikthantering*. För att kunna göra en fördjupad analys har vi valt att fokusera oss på Lennéer Axelson och Thylefors (2004) bok *Om konflikter*. Övergripande kunskap kring systemteorin har vi hämtat från Öqvists (2000) *Systemteorins tillämpning inom utbildning*. För att kunna få en fördjupad förståelse av hur systemteori fungerar gruppsykologiskt har vi valt att problematisera det med hjälp av Svedbergs (2007) *Gruppsykologi*. I övrigt har vi använt oss av annan litteratur för att stärka vårt innehåll.

### **4.3 Urval**

Vi fick kontakt med denna verksamhet via [www.exjobb.se](http://www.exjobb.se) där verksamheten sökte efter studenter som skulle vara villiga att skriva sitt examensarbete relaterat till deras verksamhet. Eftersom kvalitativ forskning syftar till att få ut kvalitativt välförsedda beskrivningar behöver man välja respondenter som kan ge sådana omfattande och detaljerade uppgifter (Larsson, 2005). Vi har gjort det valet att använda oss av fyra olika respondenter till denna uppsats. Vi har låtit chefen där uppsatsen skrivits välja ut de respondenter som deltagit i denna uppsats. De krav som vi som forskare hade på dessa intervjupersoner var att vi ville ha fyra olika rollpositioner eller synvinklar om man så vill och för att skapa oss detta ställde vi följande krav

- En av de intervjuade skall ha varit anställd länge inom verksamheten, arbetar i team.
- En av de intervjuade skall ha varit anställd en kortare tid inom verksamheten, arbetare i team.
- En av de intervjuade skall vara föreståndare inom verksamheten.
- En av de intervjuade skall arbeta inom boendet, arbetar inte i team.

Varför vi valt dessa linjer är för att försöka skapa olika infallsvinklar kring hur konflikter ses på inom denna verksamhet. Vi tro att en person som arbetat länge har sett mycket och kanske blivit lite immun mot konflikter och ser detta som något vanligt eller ovanligt. Man har kanske hunnit skapa sig ett synsätt på verksamheten som förmildrar konflikter. En person som inte varit anställd under en längre period kanske ser hela verksamheten ur ett mer fräschare perspektiv. Man kommer in i verksamheten utan färgade glasögon och kan se hela verksamheten ur ett nytt perspektiv. Föreståndaren för verksamheten har ett mer övergripande ansvar och är den personen i verksamheten som bestämmer riktlinjer för hur organisationen skall se ut. Varför vi valt att ha med en person som arbetar inom boendet är att försöka få en helikoptersyn på situationer som uppstår inom verksamheten. De andra som jobbar inom verksamheten arbetar i små team där lojalitet kan spela en roll om hur man ser på konflikter.

## **4.4 Tillvägagångssätt**

### **4.4.1 Om halvstrukturerade intervjuer**

För att just kunna fånga intervjupersonernas åsikter, känslor och tankar angående konflikthantering kommer vi att utgå från halvstrukturerade intervjuer. Halvstrukturerade intervjuer betyder att det finns teman och förslag på frågor, men man behöver inte följa ett manus utan intervjun kan styras mot att söka hålla sig till temat utan att fördärva flytet i samtalet (Kvale, 1997). Intervjupersonen kommer genom en halvstrukturerad intervju ha ett ämne, en röd tråd att luta sig tillbaka på samtidigt som det är fritt att röra sig inom det relevanta ämnet. Kvale, (1997), menar att halvstrukturerad intervju har en viss grad av standardisering men den är dock inte strukturerad i lika stor utsträckning som en standardiserad intervju. Detta bidrar till att man kan formulera sig fritt och även kunna dela med sig av ens egna tankar och reflektioner, vilket kan leda till en dialog mellan forskaren och intervjupersonen så att stämningen blir mer avslappnad och naturlig. I en halvstrukturerad intervju kommer vi i första hand att använda oss av öppna frågor där vi fokuserar mer på den subjektiva upplevelsen hos intervjupersonen. Fördelen med detta är att man då kan komma med spontana följdfrågor under intervjuens gång. För att undvika otydligheter så är det viktigt att ställa konkreta och direkt klarifierande frågor för att intyga sig om att intervjupersonen tolkat det som sagts på ett riktigt sätt. Det är även ytterst viktigt att ge intervjupersonen möjligheter att korrigera felaktig uppfattning från vår sida genom att ställa frågor som till exempel ”Har jag uppfattat det du sagt rätt? Detta ger möjligheten för respondenten att korrigera möjliga missuppfattningar från vår sida (Kvale 1997). Detta stärker vårt metodval då vi är ute efter våra intervjupersoners åsikter, känslor och uppfattning kring konflikthantering. Vår tanke är att banta intervjuerna så att materialet är tillgängligt under hela processen samt disponibelt att kunna komma tillbaka till vid analyskedet. Det är viktigt att använda bandspelare vid kvalitativa intervjuer av olika skäl, det möjliggör att datainsamlingen blir mer korrekt och man har möjligheten att använda sig av ordagranna citat från den intervjuade, att ha en utförlig utskrift av vad som framkommit under intervjun gör att man som forskare har en solid databas att använda sig av i den kvalitativa analysen (Larsson, 2005). Bandinspelning är också ett mer rationellt sätt att använda sig av vid en kvalitativ intervju för att slippa feltolkningar och missförstånd. Bandinspelning som metod kan även vara nyttig och hjälpsamt för forskarens färdigheter som intervjuare genom att kritiskt lyssna på hur man genomfört intervjun (Kvale, 1997).

### **4.4.2 Genomförande av intervjuerna**

När vi genomförde våra intervjuer kom vi gemensamt överens med verksamheten att det skulle vara enklast för alla parter att genomföra intervjuerna hos dem. Enligt vår planering

med verksamheten skulle de fyra intervjuerna delas upp utföras två åt gången under två olika dagar. Men alla intervjuer genomfördes under en och samma dag då all personal var tillgänglig under den första planerade dagen. Intervjuerna tog ungefär mellan 30 och 40 minuter att genomföra. När vi kände att intervjun började närma sitt slut så försäkrade vi oss att respondenten fått sagt allt de velat under intervjuens gång. Genom att avsluta intervjuerna med att fråga respondenterna om de hade något mer att tillägga utöver det framkomna materialet. Vi delade upp intervjuerna mellan oss på sådant sätt att en av oss satt och skrev ner intervjun för att försäkra oss att vi får vårt intervjumaterial komplett. Den andre var den som intervjuade personalen. Vi båda placerade oss på ett sådant sätt att intervjupersonen och vi satt mitt emot varandra för att skapa en känsla av att vi alla tre sitter i en dialog. Vi båda följde upp med olika följdfrågor under intervjun. Vi började med att kallprata med våra respondenter för att neutralisera situation intervjuare och respondent i den mån det är möjligt. Vi berättade om syftet med vår studie och om att det finns utrymme att reflektera och ställa frågor till oss om något skulle vara oklart, allt för att skapa en så trygg och respektfull miljö för oss alla inblandade. Vi hade bestämt oss innan intervjuerna att i den mån det går försöka undvika ord som kan vara känsloladdade, till exempel kan ordet konflikt upplevas som negativt. Därav försökte vi använda synonymer som vi ansåg mindre laddade i detta fall bytte vi ut ordet konflikt till problem.

Under intervjuens gång så försökte vi vara väldigt följsamma och följa upp det som sagts av respondenten för att försöka minimera missförstånd samt visa upp för respondenten att vi är lyhörda åt empirin som delges oss. En annan strategi vi försökte att använda oss av under intervjuerna var att våga ställa frågor och be respondenten förklara en gång till för att vi kände oklarhet i det som framgick av respondenten genom att till exempel ställa frågor som ”har vi fattat dig rätt, menar du att?”. I övrigt så försökte vi bara skapa ett så avslappnat forum som möjligt där vi som intervjuare och respondenterna känner ett givande och tagande av empiri. Samtidigt är vi medvetna om att vi kan ha påverkat intervjun omedvetet då vi är där av ett syfte.

Vi utgick från en intervjuguide för att få svar på vårt syfte och frågeställningar. Intervjuguiden ändrades inte utan den var detsamma genom alla fyra intervjuer. Detta för att få ett likvärdigt underlag men olika infallsvinklar. Vi baserade våra frågor i intervjuguiden på vår förståelse och litteratur som vi läst innan intervjutillfällena.

#### **4.5 Etiska aspekter**

Vi har utgått från vetenskapsrådets uppmaningar hur man skall bedriva vetenskaplig forskning utifrån fyra etiska riktlinjer. Vi har först *informationskravet* och som innebär att vi som forskare ska informera informanterna vad studien innebär. När vi träffade informanterna

berättade vi syftet med studien samt att vi kommer från Göteborgs Universitet. Vidare har vi *konfidentialitetskravet* som skall se till att forskaren respekterar sekretessen kring studien. Detta är något vi funderat mycket på då respondenterna tillhör en relativt liten personalgrupp och därav skulle det vara lätt att urskilja vissa svar, vi har till exempel inte tagit med chefs ledarroll samt personalens påståenden om chefen. Detta för att verksamheten enbart har en chef och det skulle framkomma tydligt vilka delar av studien som baseras på denna.

Vi kommer att ge en samlad bild av det som sägs och inte påvisa vad A respektive B har sagt. Detta anser vi stärker konfidentialitetskravet. Vi kommer även att avidentifiera verksamheten då resultatet kan ge konsekvenser för samarbetspartners. Det finns även risk att framtida anställda kommer att läsa uppsatsen och genom avidentifieringen skapar vi inga hinder för att verksamheten skall kunna nyanställa. Den tredje etiska aspekten är *samtycke*kravet och som syftar till informanten är medveten om deltagandet är av fri vilja. Detta är något vi förklarade och om han eller hon kunde avbryta intervjun om så önskades. Till sist av vi *nyttjandekravet* som skall säkerställa att materialet som används enbart är tillgängligt till forskningsändamål ([www.vr.se](http://www.vr.se)). Allt material som framkommit under studiens gång som till exempel bandade intervjuer samt transkriberat material har vi förstört för att säkerställa anonymiteten av inblandade parter.

#### **4.6 Analysmetod**

Vi har valt att analysera det material som har framkommit under studiens gång ur två olika analysstrategier. Den ena analysstrategin är meningskoncentrering och den andra analysstrategin är meningstolkning. Meningskoncentrering innebär att vi har omformulerat längre och utförliga intervjuutsagor till kortare och mer sammanfattande formuleringar. Vilket vi visar i resultat och analys delen där vi har med citat från de olika respondenternas intervjuer (Kvale 1997). Vi har även använt hos utav meningstolkning vilket handlar om att försöka presentera djupare och spekulativa tolkningar av respondenternas empiri (Larson 2005). Resultat och analysdelen är uppbyggd på sådant sätt att vi börjar med en meningskoncentrering av ett stycke från intervjuerna som vi sedan bearbetare med vår meningstolkning. Vi tycker att detta sätt att kombinera dessa analysmetoder är en effektiv metod när det gäller denna studie. Eftersom syftet med denna uppsats är att söka förstå hur personalen inom verksamheten upplever och hanterar problem inom arbetsplatsen, är det viktigt att kunna vara flexibel samt ha möjlighet att kunna angripa och använda sig av olika analysstrategier för att kunna förmedla åsikter, känslor och uppfattning kring det aktuella ämnet (Larsson 2005). Vi började vår analys med att transkribera det material vi fått genom våra intervjuer. Sedan delade vi in de olika resultaten som framkommit under olika kategorier

som vi sedan använde oss av i vår presentation av resultat och analys. Vi valde att dela in resultaten i olika kategorier för att underlätta möjligheten att kunna se likheter samt olikheter i de olika svar respondenterna delgett oss.

#### **4.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet**

All forskning innebär att man försöker fånga en del av verkligheten, oftast skapar detta komplikationer då det är flera moment som skall gå ihop. Intervjuerna, vilka frågemetoder man använder och respondenternas öppenhet är bland annat några av de moment som skall skapa en helhetsbild av problemområdet. Validiteten handlar om att vi som forskare mäter det som verkligen skall mätas (Svenning 2003). Något som kan ha påverkat validiteten är att verksamhetschefen fick välja respondenter utifrån våra kriterier<sup>6</sup>. Verksamhetschefen kan ha valt respondenter som är lojala mot verksamheten. Därmed är det viktigt att vi ställer rätt frågor till det som rör vårt ämnes- och problemområde. Kvale (1997) fördjupar begreppet validitet inom kvalitativ forskning genom att det krävs en hög kontroll av trovärdighet. Vidare vill Kvale (1997) skilja mellan pragmatisk och kommunaktiv validitet.

Pragmatisk validitet grundar sig att vi som författare övertygar läsaren att den framställda analysen är trovärdig och att resultatet går att använda i vidare mening. Enligt vår tolkning innebär detta att vi som forskare måste hänvisa till vår egen förförståelse som skall ge läsaren en egen förståelse av våra bakomliggande kunskaper och erfarenheter av ämnet.

Kommunikativ validitet handlar om att studiens tolkningar kommuniceras med personer som är väl insatta i ämnet, eller som befinner sig i ämnets sammanhang. Detta anser vi sker genom den kontinuerliga handledareprocess som vi studenter ingår i. Under denna process tar vi del av ett objektivet läromedel som kan kommunicera forskningsprocessens trovärdighet (Svensson & Starrin 1996).

Inom den kvalitativa forskningen är även reliabiliteten ett centralt begrepp och är i samma anslutning som validitet, att försöka säkerställa kvaliteten i forskningen. Inom den kvalitativa forskningen ifrågasätter man om det finns ett konstant objekt. Vi som forskare måste därmed vara medvetna om intervjupersonernas sinnesstämning och personligheter som därmed kan ge olikheter i svaren, det vill säga att intervjuerna kan skilja sig åt även om vi har intervjuat samma person. Reliabiliteten måste därmed se till sammanhanget och de förutsättningar som intervjun gjordes i. Även vi forskare inkluderas i detta sammanhang, vi har förutsättningar att påverka respondenternas svar genom att ställa frågorna på olika sätt till våra intervjupersoner. Enligt Svensson & Starrin (1996) så motsätter sig detta inte att reliabiliteten skulle vara giltigt

---

<sup>6</sup> Se 3.3 (urval)

då man måste ta hänsyn till intervjuens sammanhang och kontext, utan giltigheten får bedömas i de sammanhang intervjun gjordes i (Svensson & Starrin 1996).

Vårt resultat kommer inte att kunna ge generell bild av verkligheten utan är endast indikationer på verkligheten. För att vårt resultat skall kunna appliceras och få ett värde gäller det att dessa indikationer kan mätas med andra forskningar som är av samma ämnes- och problemområde (Ejvegård 2000). Generaliserbarhet inom den kvalitativa forskningen har inte samma begreppsliga innebörd som i den kvantitativa, som i sig ser begreppet som något statistiskt jämförbart. Inom den kvalitativa forskningen skall generaliserbarheten istället kunna ge förståelse och visa fenomenets variation som forskningen åsyftar att studera men skall även kunna i viss mån kunna appliceras på likartade studier (Svensson & Starrin 1996). I vår studie har vi en stor mångfald av begrepp som skall förklara vårt empiriska material. Det är dessa tolkningar av vårt fenomen (konflikt) som blir generaliserande med övriga studier inom detta ämnesområde.

## 5 Resultat och analys

### 5.1 Vilka typer av konflikter förekommer inom verksamheten?

*”Det kanske börjar med en diskussion om teoretiska infallsvinklar och blir man ovänner på riktigt så tror jag att det har med personliga saker att göra”*

Konflikter brukar startas som en sakkonflikt men kan ibland övergå till intrapersonella konflikter. Intrapersonella konflikter är den konflikttyp som finns inom oss själva. Man kan hamna i intrapersonella konflikter när man till exempel inte riktigt vet vad man vill, har föra stora krav på sig själv, tagit på sig ett för stort ansvar och om man är otrygg eller osäker på sig själv (Ekstam 2000).

När vi tar en diskussion om vilka teoretiska perspektiv som lämpar sig bäst och som sedan yttrar sig i en interpersonell konflikt kan egentligen handla om osäkerhet om sin egen kunskap om teorin, eller svårt att hävda sin personliga åsikt. Sådana personliga faktorer kan sätta igång situationen så att den lämnar det ursprungliga intrapersonella stadiet och övergå till en interpersonell konflikt istället.

Enligt SLOSH- studien framgick det att de flesta konflikterna på en arbetsplats handlade om fördelning och genomförande arbetsuppgifterna. Detta är något vi har uppmärksammat i vår studie där genomförande av arbetsuppgifterna var en plattform där konflikter kunde utvecklas.

*”Vi som jobbar här har olika utbildningar och inriktningar, vissa jobbar kognitivt och andra mer psykodynamiskt...// det förekommer mycket olika åsikter om vad som är rätt och passar ungdomen i fråga”*

Vi ser detta som en apersonell konflikt. Det finns inget uttalande om vilken utbildning man måste inneha för att arbeta inom organisationen. Det finns inte heller några klara arbetsmetoder som skall användas i arbetet med ungdomen. Det finns däremot klara ramar om hur arbetet skall gå tillväga men val av arbetsmetod är upp till individen själv att bestämma. Det är upp till var och en av de anställda att använda sig av det som de anser är bäst lämpat för att nå de uppsatta målen.

Detta tvärprofessionella samarbete kan skapa konflikter då alla människor har egna sätt att se på hur saker skall hanteras. Våra respondenter ansåg att det var positivt att det fanns variation gällande akademisk bakgrund, och att det kunde förekomma ”häftiga diskussioner”. En arbetsgrupp som karaktäriseras av ett understödande klimat vilket innebär att gruppen

kännetecknas av acceptering av varandra, av olikheter, inlevelse och lyhördhet hanterar konflikter på ett sådant sätt att de blir konstruktiva (Ekstam 2000).

Våra respondenter tryckte på att arbetsgruppen blivit bättre på att bejaka varandras akademiska bakgrunder den senaste perioden. De tyckte även att det var en anledning till att mindre konflikter uppstår kring detta ämne. En konflikt kan vara konstruktiv när de inblandade parterna hanterar situationen på ett sådant sätt att man accepterar varandra, av olikheter, inlevelse och lyhördhet hanterar de oenigheter som råder (Ekstam 2000).

*”Det är nog för att behandlingsarbetet är mycket jag och mina ärenden och hur det går för mig och mina ungdomar och går det bra eller dåligt för mina ungdomar så får jag kritik för det”*

Ett intryck man fick av våra respondenter var att det är väldigt laddat med prestige inom arbetsgruppen gällande arbetet med ungdomar. Om ett konkurrens klimat råder i en grupp på arbetsplatsen måste man kämpa för att få inflytande och respekt. Detta medför att människor som befinner sig i sådana miljöer agerar mer självsäkra än vad man egentligen är. Det som vi tror påverkar detta är att man jobbar så pass individuellt med sina klienter och att de personer som har någon insyn i arbetet som utförs med ungdomen är en bråkdel av arbetsgruppen. En annan anledning tror vi är att de flesta har olika akademiska bakgrunder som gör att man vill bevisa att ens arbetsmetod fungerar i praktiken eller i vissa fall motbevisa att någons arbetsmetod inte fungerar. Dessa typer av konflikter där förnuftet är gällande vad som är bäst för ungdomen ersätts av känslor kring vems arbetsmetod som fungerar eller fungerar inte kan ses som destruktiva konflikter. Konflikter där man lämnar sakkonflikten och där oenigheten istället alltmer får karaktäristiska drag av en personkonflikt, är eller blir destruktiva konflikter. Konflikter som blivit destruktiva hamnar oftast i en form av maktkamp där samarbetsnivån inte är befintlig och där en situation uppstått där man till varje pris måste vinna över motparten (Ekstam 2000). I detta sammanhang, att man vill vinna genom att bevisa att ens teori/arbetsmetod ger resultat. Upplevelsen vi får genom respondenterna är att man med kamp som konfliktstil i dessa sammanhang gärna vill polarisera sina ståndpunkter, man använder sig av sin förmåga att argumentera för att försöka vinna den uppkomna konflikten.

## **5.2 Hur hanteras konflikter inom verksamheten?**

*”Det är rätt okey för personal gruppen att jag vänder mig till chefen, jag talar alltid om att om ni inte löser det här kommer jag att vända mig till chefen”.*



Här får vi den upplevelsen att respondenten försöker utgå att de inblandade parterna gemensamt har ett problem som skall lösas ihop. När man utgår från denna stil som heter samverkan/samarbete konfliktstil strävar man att efter att båda parterna skall känna sig som segrare. Citatet ovan upplever vi visa att respondenten är medveten om att det finns något som bör lyftas för att annars kan effekten bli negativ. Detta visar att respondenten utgår från en samverkande konfliktstil där man behöver en lösning där det är viktigt att parterna aktivt medverkar i en fortsatt relation och samarbete samt att känslor behöver bearbetas som har stört gruppens samspel (Ekstam 2000). Detta resultat är i enighet med SLOSH studien som visade på resultat att de flesta respondenterna löste sina konflikter genom diskussion och förhandling ([www.stressforskning.su.se](http://www.stressforskning.su.se)). Vårt resultat visar även på att det finns tendenser till prestige, kamp och ställningstagande som även SLOSH studien framhävde.

*”Det är lätt hänt att det blir konflikter när det finns korridorsnack som i sin tur skapar grupperingar.”*

Ett vanligt förekommande beteende inom en arbetsgrupp där arbetsklimatet inte är det bästa är det lätt att det förekommer diskussioner bakom varandras ryggar. Detta kan vara ett sätt att lätta på trycket och misshaget kommer att rikta sig mot en specifik person eller grupp. Dessa känslor som grupperna känner kommer inte att kunna döljas utan omedvetet sker det en projektion av dessa känslor. I sin tur kommer fler anhängare att gå samman i denna projektion mot en mottagare som i slutändan kommer att identifiera sig med projektionen. Detta medför att den individ som tar emot projektionen skapar en inre konflikt, det vill säga att de egenskaper som projiceras går emot personens egen självbild, det vill en projektiv identifikation och sker omedvetet. Problemet nyanseras antingen svart eller vitt där man polariserar sina ståndpunkter (Svedberg 2007). Enligt Ekstam (2000) är detta en intrapersonell konflikt som man kan hamna i till exempel när personen blir otrygg eller osäker på sig själv, denna inre konflikt kan i sin tur ageras ut i en annan form av konflikt som egentligen inte är relaterad till den ursprungliga konflikten. Axelson<sup>7</sup> (2004) menar på att när konfliktspänningar utvecklas blir den första impulsiva reaktionen att de inblandade parterna begränsar kommunikationen mellan varandra, detta menar vi kan bidra till att korridorsnack börjas. Om man har regelbundna forum och ökar kommunikationen inom arbetsplatsen genom att schemalägga tider veckovis för att kunna få ett utrymme att diskutera olika frågor så minskar man riskerna för till exempel korridorsnack.

---

<sup>7</sup> Donohue, W & Kolt, R (1992). Lewis, L (1994).

### **5.3 Vilka förutsättningar finns det för en konflikt inom verksamhet?**

*”Är det en konflikt som inte är greppbar eller något inte stämmer i gruppen så tar jag upp det i handledningen”*

Inom organisationens subsystem finns bland annat ett system som skall se till att organisationen får de resurser som behövs för att uppfylla verksamhetsmålen. Inom många sociala organisationer har de flesta tillgång till handledning. Tillgången till handledning innebär att man får en opartisk röst, en person som kan komma med nya perspektiv på problemet, eller i detta fall konflikt. För att verksamheten skall kunna ta emot denna information krävs det en öppenhet mot att det kan ske en förändring, antingen hur man tänker om konflikten eller att den nya informationen förändrar gruppkonstellationen. Ett öppet system kräver att personalen är villiga till att ta emot ny information, samtidigt finns det en risk att deras jag och vi-känsla kan genomgå en förändring. Axelsson & Thylefors (2004) nämner att det måste finnas en balans mellan systemets enheter, detta för att verksamheten skall kunna nå sina uppsatta mål. De nämner bland annat det informativa systemet som skall reglera informationsflödet. En vidare tolkning av att se sambanden mellan att använda en handledare vid konflikter och det informativa systemet är att konflikten skapar en obalans i arbetet. Konsekvenserna av denna obalans skapar friktioner i de andra systemen, exempelvis inom det sociala och mänskliga systemet. Personalen kan känna av det dåliga klimatet och ens arbetet får inte samma effektivitet och i slutändan påverkar detta verksamhetens huvudsakliga mål. Genom att man skapar kontinuerliga forum inom arbetsplatsen där kommunikation kan ske, skapar man förutsättningar för att de konfliktfyllda situationerna blir mer greppbara i ett tidigt stadium. Ett sådant sätt kommer att öka välbefinnandet inom arbetsgruppen (Axelsson & Thylefors 2004).

*”Ibland kan jag känna att konflikterna får ta upp för mycket plats. Vi glömmer bort att detta är en arbetsplats. I slutändan så fungerar vi nästan som en familj här”.*

Inom regressiva grupper kan man skapa olika sociala försvar för att kunna säkerställa grupperna eller verksamhetens trygghet. *Mytbildning* är ett sådant socialt försvar som kan förekomma inom regressiva grupper. Detta innebär att man försöker lägga verkligheten till rätta genom att man framställer ett önsketänkande. Som nämnt i citat *”i slutändan så fungerar vi nästan som en familj här”* upplever vi som ett sätt att skapa mytbildning genom att man ersätter gränssättningar med en vision om att man betar sig som en familj där känslor kan löpa fritt. Respondenten påpekade att konflikterna kunde ta upp för mycket utrymme vilket ibland inte ansågs passande då det är en arbetsplats och inte en familjekonstruktion som det kunde

känns som ibland. Det framkom även från övriga respondenter att nästan alla tog sig friheten att säga vad man tycker och tänker. Enligt Svedberg (2007) så är det väldigt svårt att bryta sig loss från dessa beskyddande myter. Ett socialt försvar kan kombineras med ytterligare försvar till exempel *groupthink*. Groupthink som ett socialt försvar för regressiva grupper innebär att man skapar ett gemensamt tänkande inom de accepterade ramarna som gruppen tillåter. Det framkom tydligt att respondenterna vid många situationer tänker väldigt olika till exempel gällande teori och arbetsmetod. Däremot upplevde vi tendenser av groupthink gällande respondenternas delade syn av den frihet och luddighet som förekommer inom arbetsgruppen. Med frihet och luddighet menar vi på de valmöjligheter som ges till de anställda att själva välja vilken teoretisk utgång och arbetsmetod de vill arbeta efter. Samma gäller den frihet man har att följa de regler som finns satta för de inneboende ungdomarna. Hur du som behandlare ska förhålla dig till detta är upp till dig själv. Detta anser vi kan ligga till grund för att apersonella konflikter kan startas på grund av otydlighet gällande arbetsformerna. En förändring inom de självklara ramarna skulle innebära enligt Svedberg (2007) ett hot mot den regressiva gruppens självbild och vi-känslan. Groupthink är något negativt och skapar en destruktiv vi-känsla, vilket även kan innebära en icke konstruktiv utveckling av organisationen eller verksamheten. Inom regressiva grupper finns det tendenser till att diskussionerna blir fyrkantiga det vill säga att gruppmedlemmarna enbart kan se konflikten på ett sätt och det finns inga tendenser till nyansering av konflikten. Kamp blir en del av denna miljö där en känsla av vinnare och förlorare samt starka eller svaga skapas. Svedberg (2007) menar att detta är ett socialt försvar kallat ”*svart eller vit*” (Svedberg 2007 s 147).

Ovan har vi lagt fram konkreta begrepp som skall förklara hur en grupp eller verksamheter skapar sociala försvar för att skapa ett önskvärt arbetsklimat. Genom att lyfta upp det till en strukturell nivå kan vi se att dessa sociala försvar kan förhindra att konflikter uppkommer samtidigt som det är en orsak till konflikter. Dessa sociala försvar kan bidra till en stark vi-känsla. En stark vi-känsla anser vi kan påverka att konflikter inte eskalerar eller blir destruktiva i relation till varandra då de lever tillsammans i en gemensam konstruerad verklighet.

*”Det är ett väldigt individuellt arbete...// personalgruppen är sådan att vi pratar mycket och bollar idéer. Vi säger vad vi tycker och oftast så blir det häftiga diskussioner t.ex. om vilka metoder som är bäst för just din klient.”*

Alla informanter talade om hur individuellt deras arbete är, att du själv har mandat att väja dina metoder för nå det uppsatta målet. Samtidigt är detta en grund för konflikter eller som

informanten själv säger ”*häftiga diskussioner om vilka metoder som är bäst för just din klient*”. I grunden handlar det om värderingar och normer. I alla system finns det rådande normer och värderingar som skall belysa verksamheten och som personalen skall försöka sträva efter. Men i systemen förekommer det friktioner, det finns en del som kräver nytänkande och vill ha en förändring, friktionen skapas när det skall ske ett samarbete med dem som vill ha kvar den nuvarande strukturen. Enligt en ordningskonflikt handlar det mycket och mycket om att någon utmanar de rådande normerna och värderingarna. Samtidigt kan vi se detta som en konstruktiv konflikt. Det vill säga att arbetsgruppen diskuterar alternativa arbetsmetoder och som i sin tur öppnar upp nya perspektiv på ett problem. Detta kräver att systemet har ett öppet system inom arbetsgruppen men att det finns en viss reglering som kan skapa kontroll så att diskussionen inte skenar iväg och hotar det nuvarande systemet. Att kunna ha denna reglering innebär positiva konsekvenser för verksamheten i form utav nya tankesätt som kan uppfylla verksamhetsmålen (Öqvist 2003). En sådan konstruktiv konflikt anser vi inte skulle fungera i slutna system, här skulle konflikten bli destruktiv och innebära negativa konsekvenser för verksamheten.

*”Reglerna går att bryta, personalen vill ha det så. De vill ha handlingsutrymme, samtidigt skapar det problem för personal som är ny, de är inte vana vid sådant handlingsutrymme. En del konflikter uppstår då vissa vill ha tydligare regler, men samtidigt vet vi vad som otydligt, det är väldigt tydligt vad som är otydligt...// Bland personalen kan detta skapa ett missnöje, vissa av hos håller stenhårt på de regler vi har, andra låter ungdomarna sitta uppe längre än vad som är bestämt...// Vi tycker att det är bra att det är luddigt, att man får ha den friheten att själv bestämma”*

Ovan stående citat handlar om verksamhetens uppsatta regler för ungdomarna t.ex. när de skall vara hemma eller när tv skall stängas av. Det som framkommer är en ganska ambivalent bild hur man ställer sig till de regler som finns. Tanken är att reglerna skall fungera som en vägledare för ungdomarna samtidigt finns det stora skillnader hur personalen håller på dessa regler. Det är upp till dig som behandlare att bestämma till exempel när TVn skall stängas av, detta i sin tur får konsekvenser i form av arga ungdomar och onödiga diskussioner gentemot personalen. Vidare kan man koppla denna ovilja till att vara mer tydlig till deras individuella arbete. Inom vissa system finns det de som vill nå en förändring och några som vill bevara den gamla strukturen. Öqvist (2003) talar om förhållandet mellan input och output, att den korrigerande feedbacken som vi får från yttre och inre systemen kan förändra verksamhetens och gruppernas vi och jag känsla. Det handlar om att vi är rädda för förändringar och denna ovilja kan i slutändan skapa rigorösa system vilket stänger igen de kanaler som vill nå

förändringar i systemet. Svedberg (2007) i sin tur har tagit fram ett likartat perspektiv, han talar om att inom regressiva grupper är det behändigt att välja de handlingsmönster som är invanda och välbekanta framför det okända. Regressiva grupper formar mönster som blir bekväma för gruppmedlemmarna men konsekvenserna blir att dessa mönster blir konserverande. Att leva efter ett sådant återhållsamt förhållningssätt skapar ett skyddsnet mot obehagliga känslor som det förekommer med förändringar (Svedberg 2007).

Det vi ser är konturer till apersonella konflikter som grundar sig i och uppkommer ur dåliga organisatoriska system. Enligt Ekstam (2000) finns det alltid en ökad risk för konflikter när systemet inte har tydliga ramar eller i detta fall, hur man skall förhålla sig till reglerna inom boendet. De konflikter som förekommer där problemet skulle kategoriseras som en interpersonell konflikt kan genom en överblick över det organisatoriska systemet hitta apersonella faktorer som skapar dessa mellanmänskliga konflikter. Många av de konflikter som uppkommer skapas egentligen i en helt annan situation än den uppstått i. Oftast är dessa bakomliggande faktorer osynliga för individerna och kan ändra form under tidens gång (Olsson 1998). Här handlar det om hur man skall förhålla sig till de bestämda reglerna och det är tydligt att varje person får tolka det efter sin egen förmåga. När det uppkommer konflikter inom detta synliga område kan problemen härledas till andra områden inom verksamheten. I vissa fall kan missnöjet grunda sig i strukturella brister som till exempel arbetsbelastning eller att arbetsuppgifterna inte är tillräckligt varierande (Axelson & Thylefors 2005).

Olsson (1998) som har drivit forskning kring sambanden mellan grupp klimat och organisations form påpekar hur viktigt det är att skapa ett gott arbetsklimat för att personalen skall agera produktivt men samtidigt känna delaktighet i grupprocessen. Vårt resultat måste ta hänsyn till de systemteoretiska faktorerna och se till konfliktens alla sidor. Det framgick av respondenterna att det inte fanns tid eller utrymme till att ta tag i konflikter och att detta grundade sig bland annat i arbetsbelastningen.

*”Vi är ganska dåliga på att ta tag i dom riktiga konflikterna, vi kommer till sakfrågan, men inte till kärnan. Vi får inte den tiden eller tar den tiden till att göra konflikten till något bra. Det ser jag som ett misslyckande, att vi inte har kunnat ta tag i saker.”*

Inom verksamheten förekommer det regelbundna möten varannan vecka, hur många möten varje grupp har är upp till grupperna själva att bestämma.

Upplevelsen av informationen som vi fick speglade ett missnöje över att inte det inte fanns fler möjligheter till att diskutera konflikternas kärnområden. Bland annat talade man om att

det inte fanns forum för detta och som ovan antyder, att det inte finns tid till att nå djupet i konflikterna genom att ha regelbundna veckomöten. Enligt alla respondenterna är man dåliga på att ta tag i konflikterna i tid, att konflikten få löpa fritt. Personalen påpekade även att detta kunde leda till dålig arbetsmiljö eller att det skapar grupperingar, vi anser att man kan förhindra detta delvis genom att ha regelbundna veckomöten så att man kan ta tag i uppstådda oroligheter i ett tidigare stadium.

SLOSH studiens resultat visade tydligt hur viktigt arbetsklimatet är för att personalen skall kunna utföra ett effektivt arbete samt hur det påverkar ens psykosociala tillstånd. Även Olssons studie (1998) visade hur viktigt det är att ha tydliga strukturer inom verksamheten för att skapa ett bra arbetsklimat, men även att det fanns kontinuerlig kontakt med gruppen och verksamhetsledaren är faktorer som påverkar klimatet.

Personalen framhäver att en av anledningarna till att man inte tar tag i konflikterna i tid eller når till kärnan är att arbetet är så individuellt, att de sällan träffar den övriga personalen dagligen. Samtidigt såg många det individuella arbetet som något positivt. Det är därav väldigt viktigt att se till de funktioner som skall säkerställa det individuella arbetat samtidigt som det måste finnas funktioner inom systemet som ser till att det individuella arbetet inte spårar ur.

## 6 Diskussion

### 6.1 Diskussion om verksamheten

#### **Olikheter och likheter, utvecklande men även konfliktskapande**

Inom verksamheten förekommer det ett tvärprofessionellt arbete där personalen innehar olika akademiska utbildningar. Detta är i helt linje med den utveckling som pågår inom många både offentliga och privata verksamheter. Syftet är att det skall skapa en bättre helhetssyn på klienter och brukare men även göra den mer effektiv. Detta i sig skapar en stor variation i tänkandet och genomförandet av det sociala arbetet. Samtidigt har vi noterat att det finns en frustration kring meningsskiljaktigheterna gällande teoretiska perspektiv. Genom att man med denna variation av akademiska utbildningar skapas det även förutsättningar för konflikter.

Ekstam (2000) menar att det har att göra med interpersonella konflikter som enligt Lennéer Axelsson & Thylefors (2005) egentligen beror på att verksamheten bygger på oklara normer eller regler. Vår tolkning som grundar sig på resultatet av denna uppsats är att målen är klara men hur man skall nå dessa mål är oklara. Detta anser vi är en väsentlig grund för konflikter.

Vi vill så här inledningsvis säga att vi anser att det är ett djärvt och modigt grepp av ledningen att skapa ett så stort utrymme för behandlarnas individuella kompetenser och arbetsmetoder. Det är alltför lätt hänt i många andra verksamheter att alla måste gå in i snäva roller och metoder som inte alltid tar vara på medarbetarnas kapacitet. Vi tror att en sådan struktur stryper en hel del kreativitet. Lennéer Axelsson & Thylefors (2005) skriver om hur provocerande olikheter kan vara i både verksamheter och familjer och att det är dessa olikheter som redan framgått av vår uppsats som triggar konflikter. De framhåller dock att beroendet och samarbetet mellan olika gruppmedlemmar kräver anpassning till skapade kollektiva normer och spelregler. En sådan "svångrem" som då leder till större konformitet gör det möjligt att utveckla struktur och samordna samspelet så att allt blir mer förutsägbart. Detta reducerar onödiga konflikter och detta är också i sin tur energisparande. Detta sållar små och större konflikter så att man kan komma framåt i arbetet på ett annat sätt tror vi. Det blir också en lugnare arbetsmiljö för både de boende och för medarbetarna.

Man bör alltså finna fram till en tydligare svångrem som ram men innanför dessa kan det finnas definierade svångrum. Dahlrendorf och Bertrand (1963) hävdar att ytterst handlar de första konflikter om vem skall bestämma. På denna punkt tror vi att verksamheten behöver utvecklas kring vissa teman. Detta behöver inte vara en motsats till att behålla vissa individuella olikheter. Vi tror att detta kan vara en spännande utmaning för verksamheten som kan utveckla en större tydlighet, vilket det tycktes finnas ett stort behov av enligt de vi intervjuade.

## Kommunikation

Något vi uppmärksammat är att verksamheten inte har kontinuerliga forum för att träffas varje vecka för att diskutera veckans händelser. Enligt Olsson (1998) är det viktigt att personalen får tillfälle vid veckans slut att diskutera hur arbetsveckan varit. Enligt vår mening handlar detta om att förebygga senare konflikter. Personalen måste få tillfälle att diskutera och avlasta sig innan helgledigheten. Om det förekommer konflikter är det viktigt att dessa lyfts upp i tidigt skede inom arbetsgruppen och inte låta den fortgå. Enligt alla respondenter var personalen mycket dålig på att ta upp konflikter i tid. Det framgick även en önskan om att det skulle finnas ett forum för att kunna ta upp konflikter. Vi anser att ett schemalagt tillfälle i slutet av veckan skulle kunna vara utvecklande för arbetsgruppen. Samtidigt skulle detta innebära att de konflikter som förekommer kan lösas i tidigt stadium, där kärnfrågan kan bearbetas direkt istället för att dessa får eskalera och ta en skepnad i form utav andra konflikter. Ett ökande av kommunikationen inom arbetsplatsen är det vi är ute efter med våra resonemang ovan. Kommunikation kan ha många olika påverkningar på utvecklingen av konflikter då de båda ligger varandra nära. Hur kommunikationens karaktär och innehåll ser ut kan vara avgörande för konflikters utveckling (Lennér Axelsson & Thylefors 2004). Ju mer olikheter som representeras i en grupp desto fler forum kommunikation behövs för att hålla samman en grupp och för att olikheterna skall bli konstruktiva. Dessa möjliggör då också att bena ut vad man måste skapa likhet och regler kring. Det skulle också begränsa korridorssnack. Alla uppmanas istället till att vara tydliga mot varandra. Och det finns stor kapacitet i gruppen för detta. Det är naturligtvis otillräckligt med kommunikation en gång varannan vecka. Det behövs också tyngre insatser med utbildningsdagar osv. som också ökar teoretisk och metodkunskap och som alla tar del av för att få mer gemensamma referensramar.

Inom verksamheten jobbar personalen i tre – team, enligt våra intervjuer är dessa team mycket centrerade till varandra. Vi tror att för personalgruppens egen utveckling kan det vara av vikt att personalen skiftar gruppmedlemmar systematiskt. Varje personal har huvudansvaret för en ungdom samt att man är ”andre”, det vill säga att man skall kunna gå in och jobba med någon annans ungdom, men även fungera som ett bollplank för den som har huvudansvaret. Vinsten är att man skapar rörlighet som i sin tur bidrar till att man i personalgruppen lär känna varandra på ett mer konstruktivt sätt, till exempel kan nyttja varandras teoretiska kunskaper och erfarenheter.

I nuläget präglas verksamhetens små arbetsgrupper av huvudsakliga slutna system, det vill säga grupperna är så centrerade till sina specifika medlemmar och deras eget arbete. Detta motverkar istället för att utveckla arbetsmiljön, enligt Svedbergs (2007) begreppsförklaring



angående regressiva grupper. Inom liknande grupper håller man sig kvar i invanda och etablerade mönster för att istället bryta dessa och prova andra metoder.

Genom att öppna upp arbetsgrupperna skapar man ett forum för att diskutera olika teoretiska perspektiv och arbetsmetoder. En fördel med att ha öppna system inom verksamheten är att personalen kommer att känna en delaktighet i varandras arbete på ett annat sätt, vilket ökar förståelse och respekt för varandras tillvägagångssätt (Öqvist 2003).

Vi är medvetna om de konsekvenser som kan förekomma, i detta fall ungdomarna tillhörande respektive team. Med detta menar vi att den trygghet som är så viktigt för utsatta ungdomar kan påverkas negativt, då trygghetsfaktorn kan rubbas genom att använda ett mer systematiskt skiftande av personal. Då personalgruppen är relativt liten så anser vi att risken för att skapa obalans i ungdomens trygghet är minimal. Det vi vill poängtera är att genom ett systematiskt skiftande av personal inom de mindre arbetsgrupperna motverkas konflikter som grundar sig i meningsskiljaktigheter gällande val av teori och arbetsmetod samt skapa bättre kommunikation. Konflikter av sådan art var vanligt inom arbetsgruppen enligt respondenterna.

## **Tydlighet**

Vi kan se drag inom verksamheten som är otydliga och faktiskt konflikt skapande. Resultatet framhäver att verksamhetsreglerna är otydliga men samtidigt är det tydligt vad som är otydligt enligt respondenterna. Det finns de som vill ändra strukturerna i verksamheten samtidigt som det är en stark motvilja mot en sådan förändring. Vi människor strävar alltid efter att bevara en jag eller vi – känsla som är en del av vårt sociala försvar för att skydda oss mot det okända och obehagliga (Svedberg 2007).

Verksamheten har ett övergripande arbetssätt hur arbetet skall gå tillväga, det vill säga att det finns riktlinjer som skall följas såsom kartläggning i åtta veckor, uppföljning av genomförandeplan var sjätte vecka och att ett salutogent förhållningssätt skall appliceras i behandlingen. Detta anser vi är positivt då det på en strukturell nivå blir lätt för personalen att förhålla sig till varandra och arbetsplanen. Det vi finner som problematiskt är att utöver dessa riktlinjer är det upp till var och en som behandlare att välja teori, arbetsmetod och upplägg i ärendet. Detta tror vi kan starta konflikter som grundas i att det byggs in mycket prestige i att lyckas med sin arbetsmetod. Detta anser vi leder till att det blir en arbetsmiljö som präglas av kamp och där man skapar en känsla av vinnare och förlorare i förhållande till att man lyckas eller misslyckas med sitt arbetssätt (Ekstam 2000). Enligt Svedberg (2007) leder detta till sociala försvar inom regressiva grupper som kallas ”svart eller vit” (Svedberg 2007 s 147).

## **6.2 Framtida forskning**

Verksamheten innehar ett tvärprofessionellt samarbete, vilket vi anser är mycket intressant att forska vidare kring från ett behandlingsperspektiv. Vi är övertygande om att ett tvärprofessionellt samarbete kan innebära att man som behandlare kan vidga sina vyer och kunskaper genom ett överförande av kunskap kollegor emellan med andra akademiska bakgrunder. Vi anser även att detta tvärprofessionella samarbete skulle gynna brukare i den mån att de får tillgång till flera olika kunskapskällor inom socialt arbete. Som ensam behandlare kan man inte ha tillgång till alla kunskaps källor inom det sociala arbetet. Att ha tillgång till olika kunskapskällor inom en verksamhet kan man pröva och se vilka teoretiska och praktiska ansatser som passar olika klienter bäst. Därmed kan personalens olikheter tas till vara på bästa sätt. Vi tror att det finns åtskilligt att utveckla som kan bygga på att ta vara på det positiva i olikheter och skillnader men att samtidigt kunna begränsa onödiga konflikter.

Annan intressant forskning skulle vara att se effekten av konflikter inom socialt arbete och dess påverkan på klienterna. Vi anser att dessa oftast glöms bort då konflikten är så integrerad inom organisationen eller verksamheten. Även om konflikterna utspelar sig bakom stängda dörrar kommer dess effekter i relationen till klienten, i likhet med att många barn som fångar upp känslor när föräldrar har bråkat (parallell process). Speciellt inom institutionsvård tror vi att spänningar mellan personal är väsentliga att beakta. I denna förtätande gruppatmosfär blir oroligheter inom personalgrupperna väldigt tydliga. Vad vi kunnat förstå finns det inte mycket kunskap på detta område.

## 7 Bilagor



### Göteborgs Universitet institutionen för socialt arbete

#### Informationsbrev

Vi är två studenter på Göteborgs Universitet som läser på socionomprogrammet termin 6. Under denna termin skall vi skriva vår c-uppsats och vi har fattat intresse för er verksamhet. Det vi önskar från mellanvårdsgruppen är hjälp till att skriva en bra uppsats. Som uppsatsskrivare vill vi ta del av organisatoriska uppgifter som till exempel; arbetsplan, budget, anställningsformer, formella regler inom boendet, formella regler inom arbetsgruppen, hur uppdrag tilldelas och vad är syftet av placeringen hos mellanvårdsgruppen samt hur samarbetsformerna ser ut med övriga professioner. För att möjliggöra att en bra uppsats kan skrivas så är det viktigt för oss att få en helhetsbild hur organisationen är uppbyggd, från arbetsformer till placering samt struktur inom boendet. Genomförandet av uppsatsen kommer att baseras på kvalitativa intervjuer av chef samt medarbetare inom mellanvårdsgruppen. Alla uppgifter som framkommer under uppsatsskrivandet kommer att hanteras konfidentiellt. Vi kommer även att aidentifiera personal samt mellanvårdsgruppen som verksamhet.

Vi önskar och tror att detta samarbete kommer vara givande för oss som studenter och er som organisation.

Michael Ottoson

Arian Faily

Ewa Lindblad

Socionom Student

Socionom Student

Handledare/Leg Psykolog

# Intervjuguide

## Tema 1. Konflikter på arbetsplatsen

- Vilka typer av konflikter förekommer på arbetsplatsen?
- Hur ser du på att en konflikt förekommer, är det positivt eller negativt?

## Tema 2. Hantering av konflikter

- På vilket sätt hanterar du konflikter som uppstår på jobbet?
- På vilka andra sätt kan man hantera en konflikt?
- Tycker du att konflikter hanteras inom mvg, kan du ge exempel?
- Hanteras konflikterna sent eller i ett tidigt stadium?
- Vid tidig hantering, hur var effekten då?
- Vid sen hantering, vilka konsekvenser gav det?

## Tema 3. Yttre förutsättningar

- Tycker du att ni har tydliga ramar för hur ert arbete med klienter skall utföras?
- Tycker du att de regler som finns inom boendet mvg är tydliga och följs av alla?

## 8 Källförteckning

Dahrendorf, A & Bertrand, A (1963). *Micro theory of conflict and change*. Basic Books, New York

Ekstam, Kjell (2000). *Handbok i konflikthantering*. Liber ekonomi, Malmö.

Ejvegård Rolf (2003). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Hareide Dag (2006). *Konfliktmedling*. Studentlitteratur, Lund.

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

Larson Sam, Lilja John & Mannheimer Katarina. (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Studentlitteratur, Holmbergs i Malmö AB.

Lennér Axelsson Barbro & Thylefors Ingela (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Natur & kultur, Stockholm.

Lennér Axelsson Barbro & Thylefors Ingela (2004). *Om konflikter, hemma och på jobbet*. Natur och kultur, Stockholm.

Olsson, Erik (1998). *På spaning efter gruppens själ*. Gruppen i teori och praktik. Studentlitteratur, Stockholm.

Svedberg Lars (2007). *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur.

Svenning, Conny (2003). *Metodboken, samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Klassiska och nya metoder i informationssamhället. Prinfo/Team Offset & Media, Eslöv.

Svensson Per-Gunnar & Starrin Bengt (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

Öqvist, Oscar (2003). *Systemteori i praktiken*. Systemteorins tillämpning inom utbildning, vård och socialt arbete. Gothia, Växjö.

### Elektroniska källor

SLOSH studien hämtat från [www.stressforskning.su.se](http://www.stressforskning.su.se) den 2 april 2009.  
[http://www.stressforskning.su.se/content/1/c6/02/72/77/SLOSH\\_sve\\_2006.pdf](http://www.stressforskning.su.se/content/1/c6/02/72/77/SLOSH_sve_2006.pdf)

Thomas Jordan, konfliktkunskapens ABC hämtat från [www.arbetskonflikt.av.gu.se](http://www.arbetskonflikt.av.gu.se) den 29 mars 2009. <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/22konfliktabc.html>

Etiska riktlinjerna är hämtat från [www.vr.se](http://www.vr.se) den 4 april 2009.  
[http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska\\_principer\\_tf\\_2002.pdf](http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf)

Delar av konfliktbegreppet är hämtat från [www.ne.se](http://www.ne.se)  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/1%C3%A5ng/konflikt>