



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP

Ta tempen på konflikter

En studie om konflikthantering och dess effektivitet vid två
svenska sjukhus

Patrik Johansson

Författare: Patrik Johansson

Examensarbete: 15hp

Kurs: Examensarbete i arbetsvetenskap

Nivå: Grundnivå

Temin/år: VT15

Handledare: Tone Försund

Abstract

Examensarbete: 15hp

Program och/eller kurs: Examensarbete i arbetsvetenskap

Nivå: Grundnivå

Temin/år: VT15

Handledare: Tone Försund

Examinator: Ove Jobring

Nyckelord: Effekter, Förebyggande, Konflikthantering, Svenska Sjukvården, Subgrupper

Syfte: Denna studie har som avsikt att undersöka konflikthantering vid två svenska sjukhus och fokusera på hur avdelningschefen hanterar och förebygger konflikter bland sina medarbetare. Vilka redskap använder sig enhetscheferna sig av för att hantera konflikter och hur blir effekterna av detta arbete är frågor som studien har för avsikt att undersöka.

Metod: Studiens data har insamlats med en kvalitativ metod och med hjälp med semistrukturerade intervjuer har sex respondenter från två sjukhus besvarat frågor från sina egna synpunkter och erfarenheter. Efter avklarade intervjuer så har dessa transkriberats och analyserats med hjälp av ett hermeneutiskt förhållningssätt som senare tematiserats och stått som grund till den teori som används i studien.

Teori: Exempel på teori som används är Subgrupper och ABC-modellen och tillsammans med tidigare forskning används dessa teorier till att dels förklara men även styrka uppsatsens resultat.

Resultat: Resultatet visade att konflikter är förekommande på de två avdelningarna som undersöktes. Konflikterna varierar från vardagliga och mindre konflikter mellan två medarbetare till större och destruktiva konflikter som skapar problem för resterande medarbetare. De två enhetscheferna skiljer sig åt när det kommer till konflikthantering där ett av dem är reaktiv och förebyggande och den andre anser att det är ej dennes ansvar. Medarbetarna efterfrågar utbildning inom konflikthanterin.

Förord

Jag vill tacka alla respondenter på Sahlgrenska universitetssjukhuset och Helsingborgs Lasarett som tog sig tid och ställde upp på intervjuer. Tack för att ni ställde upp och svarade på mina frågor. Jag vill även tacka min familj och vänner som har stöttat mig längst resans gång. Slutligen vill jag även tacka min handledare Tone Försund. Tack för alla visa ord, stöttning och motivation som hjälpt mig genom detta.

Patrik Johansson

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Bakgrund.....	2
2 Tidigare forskning och Teoretiska perspektiv.....	3
2.1 Tidigare forskning.....	3
2.1.1 Conflict on interprofessional primary health care teams - can it be resolved?.....	3
2.1.2 Conflict management in public hospitals: the Cyprus case.....	5
2.2 Teoretiska perspektiv.....	5
2.2.1 ABC-modellen.....	5
2.2.2 Subgrupper.....	8
2.2.3 Konfliktstilar kontra Strategier.....	8
2.2.4 Ledarstilar.....	9
2.2.4.1 Chefen som tredje part.....	10
2.2.5 Teorin om dubbla angelägenheter.....	10
2.3 Motivering av teori.....	11
3 Metod.....	11
3.1 Analysmetod.....	12
3.2 Tematisering.....	12
3.3 Urval.....	13
3.4 Avgränsning.....	13
3.5 Validitet och Reliabilitet.....	14
4 Resultatredovisning.....	14
4.1 Konflikter och dess uppkomst.....	15
4.1.1 Sjuksköterskorna.....	15
4.1.2 Enhetscheferna.....	17
4.2 Grupperingar.....	19
4.2.1 Helsingborgs Lasarett.....	19
4.2.2 Sahlgrenska universitetssjukhuset.....	20
4.3 Hur konflikter hanteras.....	21
4.3.1 Sjuksköterskorna.....	21
4.3.2 Enhetscheferna.....	22
4.3 Önskemål kring konflikthantering.....	24
5 Diskussion.....	24

6 Slutsatser	27
6.1 Sahlgrenska universitetshuset.....	27
6.2 Helsingborgs Lasarett.....	28
6.3 Förslag till vidare forskning	29
7 Litteratur och källförteckning.....	29
7.1 Digitala källor.....	30
8 Bilagor.....	31
8.1 Intervjuguide medarbetare.....	31
8.2 Intervjuguide enhetschef	32

1 Inledning

"Ett liv utan konflikter är dock inget liv. Det blir trist. I de värsta konfliktscenarierna utmålas självmordet som en risk. Frågan är vad som leder till flest självmord - för få eller för många konflikter?" (Lennéer Axelsson & Thylefors 1998:38)

Det ovanstående citatet från Lennéer Axelsson och Thylefors må vara lite åt det morbida hållet men berättar om betydelsen konflikter har i våra liv. Konflikter förekommer i många olika sammanhang, såväl i privat- som arbetslivet. Konflikterna kan vara små gräl om vems tur det är att tömma diskmaskinen eller vem det är som skall boka konferensrummet för nästa möte och oftast så kan dessa lösas snabbt utan konsekvenser. Det finns även de större konflikterna som inte är lika lätta att lösa som kan få större konsekvenser både för de inblandade men också för de personer som finns runt omkring. Vi människor är beroende av att samarbeta med varandra, framförallt på en arbetsplats, och detta kräver en anpassning. Arbetsgruppen skapar normer och regler för att bli mera lika varandra och på så sätt få en bättre möjlighet att utvecklas och samarbeta effektivare (Ibid.38). På arbetsplatsen kan konflikter skapa störningar i ens arbetsuppgifter och på så sätt skada organisationen och dynamiken inom arbetsgruppen om konflikten tillåts fortgå. Österberg & Lorentsson (2010:1) säger att avsaknaden av konflikter kan leda till att organisationen blir apatisk och slutar att utvecklas, något som vi kan återkoppla till det tidigare citatet från Lennéer Axelsson & Thylefors. Sett från ett organisatoriskt perspektiv så är konflikter ett uttryck för missnöje som kan sträcka sig från en interaktion till en produkt (Constantino & Sickles Merchant 1996:4) men konflikter är både något ont och gott som behövs i vårt privat- och arbetsliv. Den viktiga skillnaden som gör konflikter goda eller onda är hur de hanteras och det är just det som jag skall titta närmare på.

Konflikter inom den svenska sjukvården är något som jag själv har personliga erfarenheter om men även en förutfattad mening om. Bilden av ett stressigt arbete med en åtstramad budget och återkommande förändringar ger en tankar om ett tungt arbete som kan få konsekvenser i form av konflikter bland de som arbetar där. Detta ledde till en vilja att titta närmare på hur konflikter kan se ut på ett sjukhus i Sverige men också hur de blir lösta. Med detta i åtanke så är denna studie relevant för det arbetsvetenskapliga området då konflikter på arbetsplatsen är en aspekt som kan ha en stor betydelse för de anställdas välmående och för arbetseffektiviteten.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att se hur två enhetschefer på två olika sjukhus från olika län arbetar för att hantera och förebygga konflikter mellan medarbetare på respektive enhet. Sett utifrån dels enhetschefernas men även medarbetares perspektiv så skall denna uppsats försöka förklara hur detta arbete går till samt hur effektivt det är. Med hjälp av min frågeställning så skall undersökningen svara på vad enhetscheferna gör för att förebygga konflikter innan de händer, hur effektivt detta är samt vad för effekter det har på den enhet de är chef över och ställa detta till relation till vad sjuksköterskorna anser om hur konflikter hanteras på arbetsplatsen.

De frågeställningar som jag har är:

1. Hur anser sjuksköterskorna att arbetet med att förebygga och hantera konflikter på arbetsplatsen går till på respektive arbetsplatser?
2. Hur säger sig enhetscheferna förebygga och hantera konflikter på sina respektive arbetsplatser?
3. Hur ser konflikter ut på respektive arbetsplats?

1.2 Bakgrund

Jag har valt att göra mina intervjuer på sjukhus som tillhör två olika svenska landsting. Ett landsting är en regionalt självstyrande enhet som har ansvar för diverse kommunala uppgifter som till exempel sjukvård och kollektivtrafik och är politiskt styrt via folkval (vart fjärde år). Ett landsting omfattar flera kommuner och kan ses som en "större kommun" vars uppgift är att ta hand om de samhällsuppgifter som de enskilda kommunerna själva inte kan.

Helsingborgs Lasarett tillhör Region Skåne (Skåne läns landsting) och är ett av fyra specialiserade akutsjukhus där personer från den nordvästra delen av Skåne söker sig till för akutvård men också planerade operationer samt närsjukvård (www.helsingborgslasarett.se). Eftersom Helsingborgs Lasarett tillhör Region Skåne vilket är politiskt styrt så är sjukhuset alltså mottagligt för förändringar beroende på dels det ekonomiska men även det politiska klimatet.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset är norra Europas största sjukhus och tillhör Västra Götalandsregionen (landsting). Sjukhuset har som uppdrag att främst ge vård till Storgöteborg

men även högspecialiserad vård till hela Västra Götaland och även övriga Sverige. Sahlgrenska bedriver även medicinsk forskning (www.sahlgrenska.se). Eftersom sjukhuset också är ett universitetssjukhus så bedrivs det även utbildning och forskning vid Sahlgrenska akademien vid Göteborgs universitet.

2 Tidigare forskning och Teoretiska perspektiv

2.1 Tidigare forskning

Det saknas i stor utsträckning forskning om konflikthantering inom vården och de är näst intill icke-existerande utifrån ett enhetschefsperspektiv. De studier jag fann från Sverige var kandidatuppsatser från olika svenska universitet men eftersom de inte tog upp specifikt det jag sökte efter så har dessa valts bort. Bristen på studier från Sverige har gjort att jag får använda mig av två studier från Kanada respektive Cypern. Båda studierna tar upp konflikthantering inom sjukvården och likheterna mellan deras och mitt egna resultat gör att de passar in i denna studie. Jag kommer enbart att presentera det som jag anser tillhöra denna studie och kan på så sätt hjälpa till att bekräfta de fynd jag gjort.

2.1.1 Conflict on interprofessional primary health care teams - can it be resolved?

Studien "*Conflict on interprofessional primary health care teams - can it be resolved?*"

(Brown et al. 2011) tar upp problemet med konflikter i interprofessionella arbetslag inom sjukvården i Ontario, Kanada. Studien grundar sig i 121 kvalitativa intervjuer med 16 olika arbetslag där 10 av dem arbetade inom en större stad och 6 av dem på landsbygden och samtliga arbetslag innehöll blandade professioner samt arbetsuppgifter.

Analys av resultaten gav forskarna tre större kategorier; Grunder till gruppkonflikter, Hinder för konfliktlösning samt Strategier för konfliktlösning (Ibid. 4).

I grunder till gruppkonflikter så tas rollgränser upp som en av anledningarna och innebär då att medlemmarna i gruppen inte har full förståelse för de andras arbetsroll. Detta kan uttrycka sig i en oförståelse för betydelsen av samarbete mellan olika professioner och medarbetare inom gruppen men det kan även vara en fråga om vem som skall bestämma och "vem skall inte göra vad" (Ibid.6).

När det kom till konflikter som grundar sig i verksamhetsområde så menar författarna att konflikter ökar när en ny profession tillkommer gruppen. Den nya rollen kan då ses som att

den hotar en annans arbetsroll och kan då få som resultat att den nya personen hindras att integreras i gruppen genom bland annat en ovilja från den hotade att samarbeta eller dela information.

Hinder vid konfliktlösning har delats upp i fyra huvudfrågor; Tidsbrist och arbetsbörda, Personer som har mindre makt än andra, Bristen på erkännande eller motivation att lösa konflikter samt Undvikande av konfrontationer. Första kategorin handlar om att respondanterna på grund av tunga arbetsbördor och tidsbrist inte finns tid över att ägna sig åt konflikthantering. Den privata och vardagliga kommunikationen mellan de anställda blir minimal då tiden inte räcker till och detta kunde leda till att mindre konflikter eskalerar. (Ibid.7).

Personer som har mindre makt är nästa kategori och innebär att när en person uppfattar att den befinner sig i en lägre position än den andra parten i en konflikt så kan en barriär skapas. Den som uppfattar sig ha mindre makt kan känna sig skrämmd, bitter och tystad av den med mera makt. Detta kan ha som resultat att konflikten inte löses eftersom de ovannämnda känslorna stätter stopp för den med mindre makt och dämpar motivationen att "stå upp" mot den andre parten. Maktskillnad kunde även vara en av orsakerna till att konflikter uppstod och förhindrade att de löses enligt författarna och när detta var fallet så var det ofta de i ledarroller som inte tog sig tid att lösa konflikterna. Detta kunde då leda till att negativa känslor mot de i ledarroller och skapa större klyftor utöver maktskillnad.

Bristen på erkännande eller motivation till att lösa konflikter är ytterligare en kategori som författarna presenterar. Deras resultat visar att vissa individer inte vill lösa konflikter eftersom de inte anser att de existerar eller är ett problem. Detta kunde ge effekten att en arbetsgrupp blev uppdelad i mindre subgrupper beroende på om man ansåg att det fanns en konflikt och ett problem eller inte. Personlighetsdrag spelar även roll när det kommer till dem som är konflikträdda och inte vill bli inblandad eller till dem som anser att konflikter inte är ett problem och "starka personligheter" (Ibid.7) kan även stå i vägen för konfliktlösningen. Den sista kategorin, undvikande av konfrontationer, handlar om att vissa individer inte vill sårta en medarbetares känslor genom att ta upp något negativt. Eftersom vissa arbetslag har arbetat länge och nära med varandra så kan ens medarbetare ses som en familj och därför kan detta hindra en från att ta upp det negativa som ligger till grund för konflikt (Ibid.8).

2.1.2 Conflict management in public hospitals: the Cyprus case

Nästa studie som jag skall presentera är en kvantitativ studie om konflikter och konflikthantering vid de kommunala sjukhusen på Cypern (Pavlakis et al. 2011:242). Studiens resultat visar att mer än en tredjedel av de tillfrågade respondanterna kan tillbringa runt 90 minuter per dag med att hantera konflikter, vilket motsvarar 19% av arbetstiden. 64% av respondanterna svarade också att de inte hade fått någon information om hur de skall hantera konflikter (Ibid.246). De främsta orsakerna till konflikterna i studien beskrivs som organisatoriska men också bristfällig kommunikation. Kommunikationen blir lidande framförallt bland sjuksköterskor som också har oklara jobbspecifikationer. Rivalitet och en ovilja att samarbeta gör att konflikter lätt kan uppkomma och när kommunikationen brister så blir det svårt att lösa dem.

60% av respondenterna klargjorde att de organisatoriska problemen som fanns var högst bidragande till konflikter. Att få ordrar och direktiv av flera olika chefer och informella ledare som tog på sig själv att bestämma skapar förvirring men också konflikter om praxis. Studien visar också att ens utbildningsnivå kan påverka i vilken mån man bidrar till att skapa och lösa konflikter. Enligt Pavlakis et al så skapas det ytterligare rivalitet framförallt bland sjuksköterskor som är högutbildade. De sjuksköterskor som är mindre utbildade ser detta som en barriär och att den högutbildade "utövar kontroll" över en vilket kan leda till en ovilja att samarbeta (Ibid.246). Dock fanns bland de högutbildade en ovilja att acceptera arbetsmoment som ansågs lägra än deras utbildning, vilket kunde leda till konflikter.

38.1% av sjuksköterskorna svarade också att de undviker konflikter helt och hållet. Istället för att konfrontera den andre parten låter de sig antingen bli överkörda eller bara låter det fortsätta. Vidare så berättar en majoritet av de förfrågande att de antingen vill ha en kollega eller chef ska hjälpa dem att lösa konflikter.

2.2 Teoretiska perspektiv

När det kommer till begreppet "konflikter" så finns det en uppsjö av diverse teorier och modeller som en forskare kan använda sig av för att förklara samband, hur en chef skall hantera konflikter på arbetsplatsen eller hur individer själv skall lära sig att lösa dem själv. Med min frågeställning i åtanke så har teorierna och modellerna nedan valts ut för att bidra till och förklara hur konflikter på de två sjukhus jag besökt ser ut och hanteras.

2.2.1 ABC-modellen

En modell som kan användas för att avbilda konflikter är den så kallade ABC-modellen. Modellen, som är utformad som en triangel, kan göra det lättare att få överblick över en

konflikts olika aspekter. Namnet ABC kommer från de hörn som triangeln har. Varje hörn har blivit tilldelad en bokstav som består av: A vilket står för *attityder*, B står för *beteende* och C för *motsättning* (från engelskans *contradiction*) (Jordan 2015:19). De olika hörnen ger en inblick i de orsaker som ligger bakom konflikter genom att titta närmare på de inblandades tankar, ageranden och attityder. Eftersom varje konflikt är unik så kan ABC-modellen agera som ett verktyg för att snabbt diagnostisera och lösa de konflikter som uppstår (Ibid.28). I denna studie så kommer modellen att användas för att kategorisera vilka sorts konflikter som förekommer på arbetsplatserna och försöka förklara varför de uppstår.

A-hörnet representerar det subjektiva inom konflikten, det som parterna känner, tänker och vill. Här finns till exempel parternas tankar om bra och dåligt och rätt och fel (Ibid.25). Eftersom den subjektiva delen är just det som kan utlösa problem. Helt olika historier om en och samma konflikt kan få helt olika meningar och ju längre tid som konflikten pågår desto mer olika blir de olika parternas syn och upplevelser av konflikten (Ibid.26). Det är därför viktigt för konflikthanteraren att så snabbt som möjligt försöka få parterna att få en gemensam syn på vad det är som pågår. När de inblandade i konflikten enbart kan se utifrån sin egen synpunkt så blir det betydligt svårare att lösa konflikten.

Konflikter har ofta som resultat att de båda parterna får inställningar till den andre som präglas av känslor och egna åsikter. Eftersom den andre i konflikten är en "fiende" så fylls personen av misstro och irritation som i sin tur leder till att den ursprungliga orsaken till konflikten blir mindre och istället så är det motparten som blir själva problemet (Ibid.27).

B-hörnet handlar om det beteende som parterna i konflikten har och hur de agerar för att uppnå sina egna intressen. Beteende syftar på hur de inblandade kommunicerar med varandra genom tal, text och kroppspråk men också genom andra handlingar. Det är av stor vikt att de som är inblandade i konflikten har en dialog med varandra eller kommunicerar överhuvudtaget. När kommunikationen upphör så ökar de negativa känslorna och konflikten kan lätt eskalera genom att parterna lägger skuld på den andre. Det viktigaste är alltså att se till att kommunikationen hålls igång och att de inblandade försöker sluta använda sig av destruktiva ord och handlingar (Ibid.24). Eftersom konflikter väldigt ofta är känslomässigt laddade så kan detta vara svårt att gå från att "försvara" sig själv till konstruktiva handlingar och en vilja att lösa konflikten på lika villkor.

C-hörnet är det hörn som tar upp de sakfrågor som konflikten handlar om. Dessa sakfrågor kan handla om diverse önskemål eller behov som en individ behöver men inte får

tillgodosedda. Sakfrågorna är inte heller alltid det som konflikten "handlar om" utan de kan vara dolda eller inte alls uttalade. Det finns fem större teman som konflikter som sorteras under: *Fördelnings-, Positions-, Struktur-, Beteendenorm-,* samt *Övertygelsekonflikter* (Ibid.20). Fördelningskonflikter handlar om att parterna har en konflikt om hur någonting skall delas upp, till exempel resurser eller arbetsbörda. Dessa konflikter här grundar sig alltså i en uppfattning om att fördelningen är orättvis men oftast så brukar det finnas underliggande orsaker utöver konflikten som bidrar till att konflikten runt resurser uppstår till exempel olika synsätt.

Positionskonflikter handlar om att parterna vill ha något som inte kan delas, så som en arbetsposition. Positionskonflikter kan vara av informell art och handla om vem som ska ha sista ordet, vem är mest kompetent eller skall vara den informella ledaren och denna typen av konflikt är svårare att lösa eftersom det enbart finns ett vinna eller förlora scenario.

(Ibid.22). Strukturkonflikter är de konflikter som handlar om hur en organisation skall skötas och ledas. Det kan handla om rollfördelning, mål, rutiner och prioriteringar och blir oftast aktuella när en förändring sker inom organisationen. De nya förändringarna kan skapa oro men också önskemål hur det egentligen skall skötas.

Beteendenormkonflikter är de konflikter som handlar om hur vi skall bete oss och vad som är socialt (och organisatoriskt/lagligt) accepterat, och brukar grunda sig i vad de inblandade parterna i konflikten har för dynamik och hur kommunikationen ser ut. På arbetsplatsen kan detta handla om hur en anställd beter sig i relation till sina arbetsuppgifter, hur mycket ansvar denne tar för sina handlingar eller bemötande av kunder. Denna typ av konflikt brukar vara svårare att lösa eftersom det kan bli svårt att skilja på sakfrågan och personen. Detta är för att de inblandade oftast personligen ogillar den andre och dennes beteende och när kritik tas upp så kan detta tolkas som ett personangrepp. (Ibid.23).

Övertygelsekonflikter är de konflikter som rör våra åsikter och moral. Konflikterna här kan då handla om vilken ideologi eller synsätt som organisationen skall följa och även vad som funkar eller inte funkar inom organisationen. En konflikt kan vara att en medarbetare inte får tillräckligt med arbetsyta eller direkt solljus och kan ofta kopplas ihop med positions-,struktur-, och fördelningskonflikter. Här blir det svårare för parterna att via dialog hamnar på ett samförstånd och det finns en risk att konflikten kan istället kan leda till personangrepp angående ens moraliska kompass. En konflikthanterare måste här förtydliga vikten av respekt för varandra oavsätt om de delar liknande åsikter eller ej. I övertygelsekonflikter får personerna ofta kompromissa för att få ett avslut (Ibid.23).

2.2.2 Subgrupper

När en grupp blir allt större blir det allt vanligare att mindre grupper bildas inom den större. Dessa mindre grupper, subgrupper, kan skapas som ett resultat av att den större gruppen inte funderar så som den skall göra. Dock är detta inte alltid fallet utan det kan även vara något bra (Ibid.42). När arbetsgruppen blir allt större ökar även kravet på att alla som inkluderas i gruppen skall fungera bra med varandra. Subgrupper kan då ge en lösning till detta genom att skapa mindre grupper av människor där de olika sociala behov vi har kan mötas. Med detta menas alltså att subgrupperna kan fungera som en social buffert för diverse behov vi kan ha så som samtal och gemenskap och på så sätt låta arbetsgruppen i sin helhet att fungera smidigare med att fokusera på arbetsuppgifterna.

Det negativa som kan ske vid bildningen av subgrupper är att det kan ske en splittring inom arbetsgruppen. Det kan bli ett "vi och dem" tänk där personerna fokuserar på att ta hand om dem inom sin egna subgrupp istället för att se till det stora hela. Det kan även vara svårt för dem som står utanför en specifik subgrupp att ta del av den sociala gemenskapen. För att bäst kontra detta så behövs det ett starkt ledarskap som uppmanar till både samarbete och kommunikation över de olika subgrupper som finns inom arbetslaget (Ibid.43).

2.2.3 Konfliktstilar kontra Strategier

Konfliktstilar var från början definierat som ett föredraget beteende som en person använde sig av i diverse situationer och vid konflikter (Cahn & Abigail 2007:78). Detta har lett till att forskare har bemött konfliktstilar som en attityd eller en tendens som personen väljer att använda sig av beroende vilken situation. När det kommer till konflikter så tenderar personer att reagera utifrån den konfliktstil som de besitter. När personer skall lösa en konflikt och använder sig av sin konfliktstil används både strategier och taktik. Likheten mellan konfliktstilar och strategier är att de båda har som mål att lösa konflikten. Skillnaden är att personen väljer en strategi som ett universalt verktyg för alla konflikter men om samma strategi väljs om och om igen så kallas det för konfliktstil.

En *taktik* är en specifik handling som kan observeras och som rör hela konfliktprocessen åt ett visst håll i samband med strategin.

Forskare har sett att vissa personer tenderar att hålla sig till en viss typ av konfliktstil vid olika typer av konflikter vilket har gjort att de kan förutse vilken konfliktstil en person kommer att använda sig av efter att de tagit del av en viss mängd av information om personen (Ibid.78).

Konfliktstilar är också något som vi lär oss vid låg ålder, troligtvis från våra föräldrar och

även här tenderar barnen att använda sig av den inlärd stilen upp till vuxenåren. Konfliktstilen utvecklas senare och istället för att vara påverkad av till exempel nationalitet eller kön så påverkas den mera av hur vi själva ser oss som individer.

När det kommer till arbetet kan konfliktstilen ändras för att bättre passa in i den arbetssituation personen har. Ett problem som kan uppstå här är att dessa nya konfliktstilar kan bli dominant och ta över helt från de andra stilar som personen kan ha. Ett exempel som Cahn & Abilgail tar upp är läkaren som i ett högstressjobb måste ryta till och skälla på sjuksköterskorna när något går fel eftersom det handlar om liv och död och ett misstag kan kosta en annan persons liv. Läkaren tar sedan med sig konfliktstilen till sitt hem och använder samma stil när det kommer till konflikter inom familjen (Ibid.79).

Eftersom vi alla troligtvis använder oss av olika konfliktstilar så kan även det skapa konflikter. Om två stilar inte går ihop så kan det få olika resultat som till exempel ineffektivitet (när båda är passiva och vill inte ta kontroll) eller aggression (där båda försöker ta kontroll) et cetera.

2.2.4 Ledarstilar

Även om det har gjorts forskning kring ämnet så är det fortfarande ett svårbesvarat ämne: Vad gör en ledare framgångsrik? (Ellström & Kock 2010:26). Den framgång som de efterfrågar brukar generellt mena hur framgångsrik ledaren är till organisationen och dess prestation. Att enbart se till det som är mätbart i till exempel form av ökad produktion ger enbart en del av bilden och vi måste därför se till ytterligare faktorer som är mätbara. Traditionellt så förknippades vissa personligheter med hur lyckad en ledare kunde vara men på senare år har det skiftats till hur en ledare beter sig och hur en ledare kan motivera och påverka de personer som denne har under sig. Tidigare sågs också att en ledare valdes för att denne besatt viss kunskap men även det har börjat skifta med att ledare utbildas istället för att väljas (Ibid.27). Den moderna forskningen om vad som gör en bra ledare till just det menar att det är en blandning av personlighet och egenskaper.

I vissa organisationer är det viktigt att ledarskapet bidrar till att skapa en mening till alla på arbetsplatsen genom en gemensam referensram kombinerat med ett stabilt arbetsklimat. Detta kan då ge rum för det dagliga arbetat att flyta på effektivt och på så sätt skapa aktiviteter som senare utvecklas till rutiner som alla tar för givet (Ibid.38). Detta är dock bundet till det inflytande som ledaren har över organisationen och beror på hur mycket dennes makt kan

ändra med både formella och informella positioner. Med legitimitet och trovärdighet i sin arbetsroll har ledaren goda förutsättningar till att kunna utföra de ändringar som denne vill.

2.2.4.1 Chefen som tredje part

Donahue & Kolt refererar av Lennéer Axelsson & Thylefors (2001:291) beskriver en tredje part som en neutral person som går in i en konflikt med intentionen om att hjälpa de inblandade att lösa konflikten. Som tredje part är en neutralitet i konflikten viktigt. Vikten av att inte vara berörd av resultatet belyses också men det kan i vissa fall bli svårt då en chef (förhoppningsvis) vill ha en konfliktfri arbetsplats. Chefen som tredje part har som ansvar att respektera de båda anställdas känslor och hur de ser på konflikten. När chefen anser sig oförmögen, inte vågar eller har tid att arbeta med konflikthantering så är det tid att söka efter en ytterligare tredje part som kan ta chefens plats, vilket tenderar att vara chefens chef (Ibid.294).

2.2.5 Teorin om dubbla angelägenheter

Denna teori som inriktar sig till konflikter mellan människor har som utgångspunkt att de inblandade har två stycken angelägenheter. Dessa är att de båda har ett mål och att de skall vidmakthålla en relation till den andre som är inblandad i konflikten (Thornberg 2009:218). Både målet och relationen kommer i olika grader och kan variera från oviktigt till viktigt. Beroende på graden av hur viktigt de är avgör vilken strategi som används för att lösa konflikten.

Integrativa förhandlingar används när både mål och relationen har en hög grad av viktighet och brukar tendera med en överenskommelse där de båda parterna i konflikten blir nöjda. Eftersom båda parter mål och relationsönskemål tillgodoses så försvinner negativa känslor.

Kompromisser är nästa steg där mål och relation är viktiga men inte lika mycket viktiga som i föregående strategi. Här har de inblandade i konflikten inte fått det de vill ha och för att konflikten skall lösas så krävs det att de inblandade delvis får avsäga sina mål. Detta kan även påfresta relationen något.

Anpassning är den strategi som används när relationen är viktigare än målet. Den inblandade i konflikten avsägar sig de mål som de har för att på så sätt bevara relationen.

Undandragande används när mål och relation inte är viktiga. Istället för att lösa konflikten eller få sitt mål och relation så drar sig individen undan från det som konflikten handlar om samt från den andre parten.

Distributiva vinna-förlora-förhandlingar är den strategi som används när relationen inte är viktig men målet är. Här försöker personen göra allt den kan för att få sitt mål genom att till exempel övertala och pressa (Ibid.219).

2.3 Motivering av teori

De teorier som har valts ut till studien grundar sig i det empiriska material intervjuerna gav och även i min frågeställning. För att besvara frågeställningen om hur enhetscheferna arbetar med att förebygga och hantera konflikter så har Donahue & Kolt's teori om chefen som tredje part valts kombinerat med Cahn & Abigail's konfliktstilar samt Ellström's och Kock's Ledarstilar. Detta har gjorts eftersom dessa teorier dels belyser hur chefers konflik- och ledarstilar kan påverkas av både egna preferenser men också utav personlighetsdrag och kan på så sätt hjälpa mig att förklara hur de två enhetscheferna hanterar och förebygger konflikter. Detta skall senare ställas i relation till hur sjuksköterskorna anser att arbetet med att förebygga och hantera konflikter sker på respektive arbetsplats.

Jordan's ABC-modell skall användas för att besvara min tredje fråga i frågeställningen, nämligen hur konflikter ser ut på respektive arbetsplats. De olika hörnen ger en inblick i de orsaker som ligger bakom konflikter genom att titta närmare på de inblandades tankar, ageranden och attityder. Eftersom varje konflikt är unik så kan ABC-modellen agera som ett verktyg för att snabbt diagnostisera och lösa de konflikter som uppstår och kombinerat med Thornberg's Teori om dubbla angelägenheter ger detta en övergripande förklaring hur konflikter uppstår och hur de kan lösas.

3 Metod

För denna studie har jag valt att använda mig av en kvalitativ metod som menar att med ord och samtal få den data och information som forskaren eftersöker istället för datainsamling genom diverse enkäter eller statistik (Bryman 2009:249). Jag har även använt mig av ett induktivt förhållningssätt (Ibid.21) som betyder att det insamlade empiriska materialet efter kodning och tolkning kan matchas med teorier. Detta låter mig dra slutsatser i det empiriska materialet med hjälp av teori. Med hjälp av semi-strukturerade intervjuer (Ibid.127) som menar att intervjuaren på förhand har en intervjuguide som hjälpmedel att ställa frågor, dock är intervjuaren inte bunden till att följa intervjuguiden till punkt och pricka utan kan istället gå vidare med följdfrågor som intervjuaren eventuellt inte hade tänkt på tidigare. En semi-strukturerad intervju får sin styrka i just den friheten att gå in på olika sidospår i form av

följdfrågor eller omformulera de resterande frågorna för att på så sätt kunna anpassa datainsamlingen. Anledningen till att jag har valt att använda just denna metod landar i min frågeställning. Uppfattningen om konflikter och hur de upplevs är subjektivt och en semi-strukturerad intervju behövs för att maximera chansen att få så utförliga svar som möjligt. Följdfrågor som uppmanar till en förklaring eller intervjupersonens uppfattning kan då ge en större bild än vad enbart de skrivna frågorna eventuellt kunde ge ifall de ursprungliga svaren inte var tillräckliga. Eftersom min frågeställning utgår ifrån att dels förklara orsaker till konflikter men också hur konflikter eventuellt kan hanteras på ett bättre sätt så är det viktigt att låta intervjupersonerna få möjlighet att svara med sina egna tankar och åsikter om hur deras syn är. Därför är en semi-strukturerad intervju bäst passad.

Efter att alla intervjuer var gjorda så påbörjades arbetet med att transkribera dem alla ord för ord. Eftersom alla intervjuer spelades in med en smartphone så kunde jag enkelt lyssna och skriva ner alla intervjuer.

3.1 Analysmetod

När alla intervjuer var nerskrivna och klara så började jag arbetet med att koda dem. Med kodning menas det att efter en transkribering, att ordagrant skriva ner samtliga intervjuer, läsa igenom svaren noga och koda svaren med siffror eller rubriker för att på så sätt lättare kunna identifiera återkommande ämnen och andra viktiga svar att använda senare i analys och textbearbetning (Ibid:80). Jag tog även anteckningar under samtliga intervjuer och noterade intressanta fakta och återkommande ämnen. Efter detta steg återstod det att se de mönster, ämnen och sakfrågor som kunde kopplas till min frågeställning och påbörja arbetet med att finna de olika teorier och tidigare forskning som kan bidra till min egna förståelse hos mitt egna resultat. De teorier jag använder mig av grundar sig i dels i min frågeställning men också på de olika teman jag fann.

3.2 Tematisering

De anteckningar som gjordes under intervjuerna underlättade arbetet med att finna likheter mellan de olika intervjupersonerna och resulterade även som grunden för den tematisering jag använder mig av i resultatredovisningen. Tematiseringen jag använder mig av består av de större och återkommande ämnen mina intervjupersoner använde sig av. För att på ett smidigt sätt redovisa det empiriska materialet skall resultatredovisningen presenteras i dessa teman vilka är Grupperingar, Hur konflikter hanteras samt Konflikter och dess uppkomst. Dessa tre tematiseringar funderar som samlingsord för flera ämnen som kan sorteras under dem.

Grupperingar tar till exempel upp subgrupper och rivalitet mellan grupper, Hur konflikter hanteras tar upp konflikthanteringen på respektive arbetsplats och Konflikter och dess uppkomst tar upp vilka orsaker som finns för förekomsten av konflikter.

3.3 Urval

Totalt så har jag intervjuat sex stycken personer som var uppdelade i två grupper med tre på vardera sjukhus och bestod av en enhetschef och två medarbetare. Anledningen till varför jag bad om att få intervju den närmsta chefen (enhetschefen) och två medarbetare var att senare kunna jämföra dels medarbetarnas uppfattningar hur konflikter hanteras och förebyggs och sedan ställa detta mot enhetschefens och dennes tillvägagångssätt med att hantera och förebygga konflikter. När det kom till val av vilken enhet jag skulle göra min studie så blev jag tilldelad vilken enhet jag skulle besöka. En enhet på sjukhus är oftast indelade efter de olika medicinska inriktningar som de hanterar.

Eftersom jag har valt att jämföra två olika sjukhus från olika län så krävde detta att jag skulle uppsöka två sjukhus på olika orter. De sjukhus som jag har gjort mina intervjuer på är Sahlgrenska universitetssjukhuset i Göteborg samt Helsingborgs Lasarett.

Då det finns tre stycken större sjukhus inom Göteborg och Mölndals Stad (Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Östra Sjukhuset samt Mölndals Sjukhus) vände jag mig till dessa fyra först för att få ett sjukhus som tillhör Västra Götalandsregionen. Efter att ha kontaktat växel på Sahlgrenska Universitetssjukhuset och fått kontakt med en enhetschef där samma dag fick jag godkänt att komma till dem och göra mina intervjuer och kontakt med de övriga sjukhusen var inte nödvändiga.

Med hjälp av en personlig kontakt i Helsingborg fick jag kontakt med en enhetschef på Helsingborgs Lasarett och skickade ett utförligt mail som beskrev vilka intentioner jag hade samt vad jag skulle behöva från dem. Även här fick jag klartecken att göra intervjuer och fick då mitt andra sjukhus som tillhör Region Skåne.

3.4 Avgränsning

Den avgränsning jag har gjort till denna studie är att begränsa antalet intervjupersoner till tre personer per sjukhus. Detta för att få tiden till intervjuer men även att vara tillmötesgående mot sjukhusen och respektera det viktiga arbete som dem gör och inte ta upp för mycket av deras tid. För att ytterligare se till att respektera intervjupersonerna så kommer jag även att ge medarbetarna samma titel (sjuksköterska) för att på så sätt undvika både medvetna och omedvetna repressalier. Detta för att jag har intervjuat en sjuksköterska och en undersköterska

på båda sjukhus.

Utöver detta så kommer enbart sjukhusets namn att presenteras och inte vilken avdelning som intervjuerna har gjort på för att eventuellt inte hänga ut enhetschefen eller de medarbetare som jobbar på avdelningen.

För att referera till en specifik respondent (utan någon specifik betydelse om deras ursprungliga identitet) så skall följande namn användas:

Sahlgrenska universitetssjukhuset: GBG1 och GBG2 för sjuksköterskorna samt EnhetschefGBG

Helsingborgs Lasarett: HBG1 och HBG2 för sjuksköterskorna samt EnhetschefHBG

3.5 Validitet och Reliabilitet

Vid frågan om validitet och reliabilitet när det kommer till studiens tillförlitlighet så landar vi direkt hos min datainsamling. Eftersom det var semi-strukturerade intervjuer där intervjupersonerna fick berätta fritt om hur de uppfattar och tror om diverse situationer på arbetsplatsen finns det en risk för dels bias men även för lögner, både medvetna och omedvetna. Den intervjuade kan tro att de svar som denne ger eventuellt kan användas emot sig och försöker då vara neutral eller diplomatisk. Den finns också en risk för att jag har blivit tilldelad lögner i hopp om att eventuellt försöka försköna arbetsplatsen och de anställda där. Det som talar för giltigheten i resultatet anser jag är den öppenhet och vilja till förändring som jag uppfattade under mina besök. Majoriteten (fem av sex intervjupersoner) uttryckte en vilja att förbättra arbetsklimatet och framförallt se en förbättring i hur konflikter skall hanteras och såg mitt besök som en början till detta. Ytterligare något som talat för giltigheten är att alla intervjuer var frivilliga och inte påtvingade där de blev informerade om vad intervjuerna skulle ta upp för ämne. Det finns också en risk för att jag också kan missuppfatta eller feltolka svar från mina intervjuer och som resultat dra en felaktig slutsats som egentligen inte stämmer.

4 Resultatredovisning

Här kommer jag att presentera de resultat som jag har fått från de intervjuer jag har gjort på Helsingborgs Lasarett och Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Göteborg. För att lättare jämföra sjuksköterskornas åsikter med enhetschefen har jag tematiserat resultatet efter

huvudämnen och sedan strukturerat dem med underrubriker där sjuksköterskorna redovisas för sig och enhetscheferna för sig.

4.1 Konflikter och dess uppkomst

4.1.1 Sjuksköterskorna

Efter att intervjuerna var gjorda så kunde jag se stora likheter mellan de två sjukhusen när det kom till konflikter. En av likheterna är att det finns två typer av konflikter som är återkommande på enheterna. HBG1 berättar att det sker någon form av mindre konflikt *minst* en gång i veckan och säger att "det är något som är en del av att arbeta på ett sjukhus" och menar att det är en del av arbetssituationen. Dessa mindre konflikter beskrivs som personliga och tenderar att handla om två olika ämnen; konflikter hur arbetet skall skötas eller personliga åsikter vilket faller i *A-hörnet* i ABC-modellen (Jordan 2015:25).

HBG2 berättar att de mindre konflikterna sker när en stark personlighet försöker ta allt för stor plats och försöker ändra på hur arbetet skall skötas. HBG2 gav som exempel att X vill ta en paus innan nästa patient men Y vill bli klar snabbt och när denna ändring inte accepteras så blir det en konflikt. HBG2 fortsätter med att oenigheten oftast kan lösas med en mindre debatt eller förhandling. Detta stämmer väl överrens med *Anpassning* i Teorin om dubbla angelägenheter (Thornberg 2009:219) som menar att parterna i konflikten anser att relationen de har med varandra är viktigare än målet och försöker då lösa konflikten. GBG1 och 2 instämmer med att de mindre konflikterna tenderar att försvinna lika snabbt som de kom eftersom det oftast handlar om "petitesser" och är något som är en del av vardagen. Som förklaring till detta förklarar GBG1 att det har att göra med vem du arbetar med just då.

"Ibland hamnar du med en person som du samarbetar bra med, ibland inte. När det väl blir en konflikt med en person som du inte samarbetar bra med så blir konflikten inte lika lättlost." – GBG1

Åter igen så ges ett exempel om att starka personligheter försöker köra över den andre och med dominans ta bestämmandemakten. Detta stämmer överrens med vad Brown m.fl. beskriver (Brown et al. 2011:7). Personlighetsdrag kan spela en stor roll i hur konflikter uppstår och hur de löses och Brown beskriver att "starka personligheter" kan stå i vägen för att konflikten skall lösas och att de med olika taktiker som till exempel överkörning och skrämelse försöker få sin vilja genomförd. Detta behöver inte nödvändigtvis leda till konflikter om den andra till exempel låter sig själv bli överkörd. Studien gjord av Pavlakis m.fl. visar att 38.1% av de tillfrågade undviker konflikter och låter den andre personen få sin vilja genom

istället för att konfrontera (Pavlakis et al. 2011:246). Pavlakis m.fl säger också att en obalans mellan chefen och de informella ledarna eller starka personligheterna kan skapa förvirring och frustration som sedan kan leda till konflikter. En oklarhet om vad som gäller kan skapa konflikter om praxis och hur arbetet *egentligen* skall gå till (Ibid. 246). Enligt ABC-modellen så är detta subgrenen *Övertygelsekonflikt*, positionskonflikter, som menar att personliga åsikter och moral ger oss en inställning till något, till exempel hur arbetsuppgifterna skall skötas (Jordan 2015:23)

Om vi skall se till Teorin om dubbla angelägenheter så används strategier så som *Distributiva vinna-förlora-förhandlingar* eller *Integrativa förhandlingar* när en "stark personlighet" är inblandad i en konflikt. Skillanden mellan dessa är att den första strategin har som utgångspunkt i att relationen inte är viktig som målet är och i den andra strategin är mål och relation viktig. GBG2 berättar att det finns ett fåtal personer på avdelningen som tenderar att själva vilja bestämma hur arbetsdagen skall se ut genom att ta på sig en roll som informell ledare och delegera ut arbetsuppgifter till resten av arbetslaget. GBG2 fortsätter med att berätta att dessa personer som är få till antal hamnar ofta i konflikter som generellt brukar handla om samma ämne.

"Ja det finns ju vissa personer som brukar upprepa sig själv lite, alltså bråka om samma saker om och om igen om hur de själva vill göra saker och så och gärna vara lite boss över oss andra" – GBG2

Vid konflikter som har personlig karaktär så kan vi dock se en skillnad. GBG1 berättar att det ibland kan vara ren mobbning som är grunden till konflikter där X inte tycker om Y och uttrycker det på diverse olika sätt. HBG2 säger att personliga konflikter ofta sker över de olika subgrupper som finns (subgrupper skall presenteras senare i resultatredovisningen). HBG2 fortsätter med att skvaller är den huvudsakliga orsaken till att mindre konflikter uppstår och säger:

"Det är ju så framförallt i sjukhusmiljö där man arbetar så många, framförallt kvinnor."

När jag bad om en förklaring till varför så blev svaret att det troligtvis har att göra med rivalitet på arbetsplatsen. Ett problem med just skvaller enligt HBG2 att det oftast sprids till andra och tillslut till personen som skvallret handlade om.

"Man känner av i luften när det är något på gång... när det pågår drama" berättar HBG2 och

säger att skvallret oftast sprids under rasterna. Detta kan vara ett resultat av vad Jordan (2015:27) beskriver om att en person i en tidigare konflikt har blivit ens "fiende". De ursprungliga orsakerna till konflikten har blivit ovesäntliga och bortglömda och istället så har den andre parten istället blivit ens fiende. Detta sker när ens personliga känslor och åsikter växer sig större än konflikten och kvarstår efter att konflikten är antingen löst eller glömd. Den huvudsakliga anledningen till att de mindre konflikterna sker på enheten på Sahlgrenska är enligt GBG1 mycket likt det som HBG2 berättade om, nämligen att det sker över subgrupper. På enheten på Sahlgrenska så är det tydliga grupperingar efter en sammanslagning som var konfliktfylld och samma klimat finns fortfarande kvar. Det är näst intill en vardag att höra skvaller eller en elak kommentar berättar GBG1.

Större konflikter som är svårlösta och skapar störningsmoment på avdelningen som tenderar att dra in flera personer i konflikten enligt HBG1. Dessa större konflikter kommer mer sällan än de mindre konflikterna, ungefär en gång i månaden. GBG1 informerar om att liknande händelser sker på Sahlgrenska också fast att större konflikter kan sporadiskt ske en gång i veckan också. Majoriteten av de större konflikterna handlar om organisatoriska frågor och det stämmer med vad Pavlakis m.fl skriver i sin artikel om att 60% av konflikter har sin grund i organisatoriska ämnen (Pavlakis et al. 2011:246). Enligt GBG1 så har enbart hälften av sjuksköterskorna och undersköterskorna på avdelningen fasta arbetstider. De resterande får alltså sitt schema förändrat med jämna mellanrum men även vilket arbetslag som de skall arbeta med. GBG1 saknar själv ett fast schema och berättar om att hen själv har haft konflikt med enhetschefen angående arbetstider och arbetsmoment. GBG2 har ett fast schema men instämmer med att flera konflikter sker på grund av "luddiga" scheman och att anställda får göra arbetsuppgifter som de egentligen inte är anställda för och ger ett exempel att sjuksköterskor får göra sysslor som undersköterskor egentligen skall. Pavlakis m.fl understryker detta och säger att högutbildade tenderar att skapa konflikt när de blir tilldelade ett arbetsmoment som de anser är "under" dem (Ibid.246).

4.1.2 Enhetscheferna

När det kommer till konflikter är EnhetschefHBG enig med sina anställda och anser att det finns två typer av konflikter, de som är mindre och de som är större, och berättar om att en av de större anledningarna till att konflikter uppstår är att medarbetarna på avdelningen inte kan skilja på privatperson och profession.

”De tar med sig sina egna problem och åsikter och använder sin privata roll i sin arbetsroll istället för att enbart vara sin arbetsroll” - EnhetschefHBG

Detta är enligt EnhetschefHBG något som är återkommande på avdelningen. Personerna tar sina egna privata problem, åsikter och attityder och ställer dem i relation till vad arbetssituationen kräver just nu och istället för att bemöta ett problem som sin profession så väljs istället ens egna åsikter. Detta har lett till att de personliga konflikterna och även arbetskonflikterna blir flera än om de enbart hade handlat om arbetet. EnhetschefHBG menar att om medarbetarna kunde skilja på sin privatperson och profession skulle konflikterna dramatiskt minska. Detta kan tyda på en *Beteendenormskonflikt* som Jordan (2015:23) skriver om där ens beteende ställer sig i relation till ens arbetsuppgift. Anser sig en person att det är enligt sina egna normer att uttrycka privata tankar och åsikter i sin arbetsroll så sker detta naturligt för denne. Det kan dock bli en konflikt när detta beteende ställs emot en person med en annan norm som anser att just detta beteende inte är acceptabelt. Detta kan dock skapa ett problem ifall du som anställd får uttrycka en subjektiv och privat åsikt eller ej. Avdelning har sett en sammanslagning som har lett till att det har blivit konflikter angående hur arbetet skall utföras. De två olika avdelningarna hade olika procedurer och tillvägagångssätt och framförallt efter sammanslagningen så skedde det mycket konflikter angående detta. De personer som kom från den mindre avdelningen ville fortfarande göra det på det sätt som de var vana vid och hade problem med att anpassa sig till ett nytt arbetssätt berättar EnhetschefHBG.

Sett från ABC-modellen så hamnar de flesta konflikterna i den så kallade *beteendenormen* i modellens C-hörn som menar en konflikt om vilka normer som är accepterade i vissa sammanhang (Jordan 2015:20) och konfliktstrategin är *Distributiva vinna-förlora-förhandlingar* som används när relationen inte är viktig men målet är (Thornberg 2009:219) enligt information given av EnhetschefHBG.

EnhetschefGBG berättar att "en konflikt är en konflikt hur stor eller liten den är" men håller med om att det kan variera i hur allvarlig konflikten är. Vid frågan om hur en typisk konflikt kan se ut är svaret att det ofta är medarbetare som är missnöjda med sin arbetssituation på något sätt och vill inte acceptera att det finns regler och direktiv. Detta är ett bra exempel på vad *strukturkonflikter* i ABC-modellens C-hörn som tar upp konflikter som har med struktur, så som arbetsmoment och hur organisationen skall skötas (Jordan 2015:22). Med risk för att EnhetschefGBG hade missförstått frågan och tolkat det som vilken typ av konflikter som hen själv är inblandad i så ställs frågan om. Svaret blir nu att det mestadels är "mindre tjaffs" och

skvallrar som kan göra att personalen blir irriterade på varandra men att de oftast försvinner tills nästa dag. När det kommer till större konflikter så håller EnhetschefGBG med om att det till en majoritet är om organisatoriska frågor vilket åter igen sammanfaller med Pavlakis m.fl's resultat (Pavlakis et al. 2011:246).

4.2 Grupperingar

4.2.1 Helsingborgs Lasarett

Enheten på Helsingborgs Lasarett såg en sammanslagning med en mindre enhet för ett drygt år sedan som skapade ett flertal större konflikter. Den mindre enheten som blev en del av en större hade ett annorlunda arbetssätt än den enhet som den blev en del av. HBG1 berättar att de första månaderna var jobbiga och problematiska när de nya arbetskollegorna skulle lära sig ny praxis och nya arbetsmoment. Sammanslagningen gjordes av ekonomiska skäl och de nya kollegorna motsatte sig detta beslut och uttryckte en stark motvilja till att samarbeta och tillämpa de nya reglerna och arbetssätt. De nya kollegorna blev alltså överkörda. Subgrupper, alltså grupper som existerar inom en större grupp, fanns innan sammanslagningen och bestod oftast av vänskapsband och uttryckte sig i klara grupperingar vid raster eller prat under arbetstid. Dessa mindre grupper fungerar som en social buffert som har för syfte att tillgodose de sociala behov personer har i form av samhörighet (Jordan 2015:43). Detta gäller fortfarande och HBG1 berättar om sin egen subgrupp och den stora betydelse den har för att klara det tunga arbete som yrket kräver. HBG2 anser sig själv inte tillhöra någon specifik subgrupp utan menar att det är bättre att försöka vara vän med alla och inte enbart hålla sig till en mindre grupp. HBG1 berättar även att det finns mindre rivalitet mellan de olika subgrupperna framförallt när det kommer till karriär och berättar att medlemmarna i subgruppen mer eller mindre håller varandra om ryggen när det kommer till att avancera i karriären.

”Ja men det är ju så att man tar hand om sina vänner och så. Om jag blir tillfrågad om vem jag tycker skall få åka på utbildning eller nått så väljer man ju de man tycker om först... men det är inte alltid så uppskattadt bland de andra”. –HBG1

Detta är något som är allmänt känt på avdelningen vilket har lett till vad Jordan kallar *Positionskonflikter* (Jordan 2015:22). Positionskonflikter är kort och gott konflikter om vem som är mest lämpas för en viss arbetsposition. HBG1 säger även att när det skvallras om någon så sker det oftast om en person som tillhör en annan subgrupp.

Efter sammanslagningen har det också blivit en större splittring på avdelningen. De som tillhörde den avdelning som blev integrerad söker sig fortfarande till sina forna arbetskollegor och har bildat en större subgrupp som utgör runt en tredjedel av den totala enheten. HBG2 beskriver att det egentligen inte är något större problem eftersom det mest resulterar i att grupperingarna blir uppenbara vid raster. HBG1 menar dock att personerna från den andra avdelningen har svårigheter med att samarbeta med andra. Subgrupper kan vara ett tecken på att det är något som inte fungerar på avdelningen (Ibid.43). EnhetschefHBG berättar att hen fick sin anställning på avdelningen efter sammanslagningen och kan inte berätta om hur det var innan. Dock så menar EnhetschefHBG att det finns vissa subgrupper som är mer skadlig än nyttig för avdelningen. Hen menar att den klara splittringen i två läger skapar mer rivalitet och bitterhet även om det är snart ett år sedan sammanslagningen skedde. Detta instämmer Jordan (Ibid.43) med och säger att subgrupper kan skapa ett "vi och dem" tänk där personerna fokuserar på att ta hand om dem inom sin egna subgrupp istället för att tänka på hela enheten. Varför dessa känslor finns kvar idag får jag inget svar på.

4.2.2 Sahlgrenska universitetssjukhuset

Grupperingar är tydligt på Sahlgrenska. När jag frågade om hur arbetslagen är ihopsatta till alla de intervjuade berättade samtliga att det finns klara och tydliga grupperingar i alla arbetslagen. Eftersom den enhet som de nu arbetar på tidigare bestod av två olika avdelningar likt Helsingborgs Lasarett med olika arbetslag som senare slogs ihop till en större så har flera av de ursprungliga grupperingarna levt kvar. EnhetschefGBG berättar om att redan veckor innan sammanslagningen skulle ske så kom önskningsar om att personer skulle få fortsätta arbeta i samma arbetslag som tidigare. Det var dock inte varje medarbetare som gjorde önskmål och vissa önskade att enbart få arbeta med specifika personer. Ett problem som EnhetschefGBG nämde var att vissa personer helt enkelt inte ville arbeta med vissa individer, dels för att de var nöjda med de personer som de tidigare arbetade med men också för att de inte gick ihop som personer. Det var en personlig anledning som krävde att arbetet skulle utformas efter detta och enhetschefen berättar att det inte är ovanligt och beskriver vidare att det är här som många konflikter också startar; personliga åsikter. Brown m.fl (2011) beskriver att personlighetsdrag kan vara en av huvudanledningarna till att konflikter uppstår (och inte blir lösta) och det kan även kopplas ihop med Jordans (2015:27) *Strukturkonflikter* där konflikterna uppstår när en oenighet om hur arbetsuppgifterna skall utföras. Likt strukturkonflikter är *Fördelningskonflikter* (Ibid) som menar att en oenighet kring arbetsbördan om vem skall göra vad skapar konflikter.

GBG1 instämmer och intygar att majoriteten av de anställda på enheten tillhör någon form av subgrupp. Det finns vissas personer som går mellan olika grupper och vill vara vän med alla men dessa är få till antal. När jag ställde frågan om varför subgrupper är så prominenta så är svaret att det alltid har varit så. GBG1 ingår i en subgrupp där fyra personer har arbetat tillsammans i snart tolv år. GBG1 berättar också att det inte brukar vara problem att samarbeta eller tala med de andra subgrupperna men att det går smidigare inom sin egna grupp. Vid följdfrågor om det eventuellt skulle vara några negativa effekter av så tydliga grupperingar så svarar GBG1 att det enbart finns positiva. Eftersom de är så många på enheten så är det skönt att ha en mindre grupp som finns där för en och som en alltid kan tala med, berättar GBG1. Detta stämmer bra överrens av vad Jordan (Ibid.42) beskriver som en positiv effekt av subgrupper där de fungerar som en buffert och står för de sociala behov gruppen behöver. GBG2 berättar dock att hen själv likt HBG2 försöker skapa så gott arbetsklimat som möjligt och talar med alla när tillfälle ges och tycker sig inte tillhöra någon specifik subgrupp.

4.3 Hur konflikter hanteras

4.3.1 Sjuksköterskorna

När det kommer till frågan om hur konflikter löses på arbetsplatsen så berättar GBG1 att det beror på vad det är konflikten handlar om. Ifall konflikten är av personlig art så är standarden att själv lösa konflikten, menar GBG1.

” Ja oftast så är det ju en själv som skall se till att man löser konflikten genom att ta upp det med den andre ju. Man kan ju inte be om hjälp hela tiden och så utan man får i alla fall försöka fixa problemet själv först.” –GBG1

Dock beror det på hur stor konflikten är och det har hänt vid flera gånger att enhetschefen blir inkallad för att agera medlare mellan två medarbetare som GBG1 beskriver "*inte går ihop alls, rakt ut sagt*". GBG2 instämmer men berättar att förtroendet för enhetschefen när det kommer till konflikthantering är låg bland de anställda. Varför förtroendet är låg beror på att enhetschefens taktik för konfliktlösning är att låta de inblandade själva lösa konflikten och tar en passiv roll som konfliktlösare. Detta har lett till irritation och misstro för enhetschefen som chef med ansvar för att lösa konflikter på arbetsplatsen. Cahn & Abigail säger att om två olika konfliktstilar möts så kan nya konflikter födas i den inkompatibilitet de olika stilarna har (Cahn & Abigail 2007:78). Enhetschefens *konfliktstrategi* enligt Cahn & Abigail förlitar sig på att de inblandade skall ta initiativet att lösa konflikten och själva finna lösningen enligt GBG2 och fortsätter med att berätta att flertalet mindre konflikter förblir olösta på grund av

detta. Enhetschefen har dock som ansvar att lösa de konflikter som sker mellan medarbetare på arbetsplatsen och när enhetschefen bortser från detta ansvar så väcker det frågor om det kan finnas andra aspekter i dennes arbete som också bortses.

HBG1 berättar att sedan den nya enhetschefen började för några månader sedan så har det skett en drastisk förändring i hur konflikter hanteras. HBG1 berättar att enhetschefen förespråkar ett öppet klimat där alla anställda skall kunna tala om när något är fel utan att känna sig obekväma. Enhetschefen är snabb att ta tag i de som är inblandade i konflikten och tar dem åt sidan och försöker reda ut vad som är problemet. Om de inte kan lösa konflikten själva så medlar enhetschefen och ger inte upp innan konflikten är löst, berättar HBG1.

HBG2 anser att den nya enhetschefen är en klar förbättring jämfört med den tidigare som var distancerad och näst intill ointresserad av att medla i andras konflikter.

Det förtroende som finns för enhetschefens konflikthantering visar att enhetschefen sköter sitt jobb och det ansvar som kommer med det. Jämfört med enhetschefen på Sahlgrenska så är det skillnad när det både kommer till hur sjuksköterskorna beskriver deras chefers konfliktlösningstilar men också det förtroende de har för sina chefer. Om en anställd har förtroende i sin chefs konflikthantering så är det mycket troligt att enhetschefen tillfrågas om att hjälpa till när en konflikt väl sker. Både HBG1 och 2 instämmer med att den nya enhetschefen både förebygger och hanterar konflikter på ett bättre sätt än den tidigare och detta är dels genom den auktoritet som enhetschefen har som ledarstil. Eftersom hen fortfarande är relativt ny så menar enhetschefen själv att hen kan vara mera professionell och fokusera på sin roll som chef först och kollega efter.

4.3.2 Enhetscheferna

Enhetschef HBG berättar att när det kommer till att hantera konflikter så är de inblandade den första linjens konflikthanterare. De inblandade skall alltså först försöka lösa konflikten och om detta inte går så skall de direkt ta kontakt med enhetschefen och inte låta konflikten fortgå. Oftast så brukar konflikterna till en viss grad försvinna lika snabbt som de dök upp och detta är för att de inblandade själva har löst konflikten. Enhetschefen HBG fortsätter med att beskriva att om en anställd kommer och ber om hjälp så tar detta tag i direkt och alla inblandade i konflikten samlas för att först tala om vad konflikten handlar om och sedan så agerar enhetschefen som medlare. Avdelningen har efter varje skift något som kallas för

"spegling" där arbetslaget sitter tillsammans och diskuterar arbetsdagen och morgondagen. Här ges chansen till att fritt ta upp de klagomål och irritationer som vem som helst må ha.

”Ja vi har spegling efter varje avslutat arbetspass och då har ju alla en chans att prata om vad man än vill och ibland så tas det upp känsliga ämnen. Jag tror att det är bra att sådär nästan bli tvingad att rensa luften och om man gör det till en vana så minskar nog irritationen.” -

EnhetschefHBG

EnhetschefHBG är relativt ny på avdelningen och det kräver en mera professionell och auktoritär roll för att dels få förtroende i sin roll, berättar enhetschefen. En av sjuksköterskorna på avdelningen har också varit med om en större konflikt som varken de inblandade eller jag kunde lösa och fick ta in utomstående hjälp i form av en konsult, berättar EnhetschefGBG. Konflikten kunde tillslut lösas men det drog ut mycket på tiden och kostade mycket i form av energi och motivation till att arbeta för flera av de inblandade.

EnhetschefGBG berättade att ingen av parterna ville kompromissa eller bli sams och att situationen hade blivit så pass enerikrävande att enhetschefen tillslut var tvungen att kalla in extra hjälp eftersom det dagliga arbetet blev lidande och inte enbart för de inblandade i konflikten. Dock så fann EnhetschefGBG ett problem, nämligen att det var svårt att få utomstående hjälp. Enhetschefens egna chef ansåg att detta var enhetschefens ansvar att åtgärda och lösa. När det väl blev känt att situationen inte kunde lösas så fick de tillslut hjälp, dock försenad med ungefär två veckor i form av en konsult. Detta utspelade sig för ungefär ett halvår sedan och vid frågan om det blivit någon ändring i hur svårt det är att få hjälp ditkallad så fick jag som svar att det fortfarande var som tidigare, alltså svårt att få hjälp.

EnhetschefGBG uppfattades som kortfattad och reserverad när jag ställde frågor om hens arbete när det kom till konflikter. På tidigare frågor så hade jag fått långa och utförliga svar och den ovilja att svara på frågorna om konflikthantering kan tyda på att EnhetschefGBG inser att dennes arbete i frågan har brister.

Om vi skall se till enhetschefGBG som tredje part i konflikter enligt Lennéer Axelsson & Thylefors (2001) så gjorde hen bra i att ta in ytterligare hjälp när detta behövdes. Dock så finns tecken från sjuksköterskorna att enhetschefen har en ovilja att lösa konflikter och se konflikternas betydelse. Ellström & Kock (2010) säger att en chef skall skapa ett stabilt arbetsklimat för sina anställda och genom oviljan att ingripa i konflikter så blir arbetsklimatet lidande. Kommunikation är enligt Österberg & Lorentsson (2010:1) både orsaken och lösningen till konflikter på arbetsplatser och det är kommunikationen som kan skapa en bra arbetsplats både sett från produktion men också för de anställda.

4.3 Önskemål kring konflikthantering

I samtliga intervjuer som jag gjorde så frågade jag om den intervjuade hade någon utbildning inom konflikthantering. Alla utom EnhetschefHBG svarade att de inte hade någon utbildning inom ämnet och EnhetschefHBG förklarade att det ingick i en chefsutbildning som hen gått på. Jag frågade även om de kände till om sjukhuset hade någon specifik policy eller praxis om hur konflikter skall förebyggas och skötas och samtliga svarade att de inte kände till om det fanns. Nästa fråga jag ställde var om de anställda skulle vilja bli utbildade inom konflikthantering och vad detta eventuellt skulle ge och samtliga svarade att det skulle vara något positivt som de ville. GBG1 understryker vikten av att sjukhuset skall utbilda sina anställda i konflikthantering eftersom konflikter är så pass förekommande i sjukhusmiljön. GBG2 håller med och tror att konflikter troligtvis inte skulle sjunka men att de skulle lösas snabbare och inte dra in utomstående personer in i konflikten. HBG1 anser att sjukhuset skulle ha börjat med att utbilda sina anställda för länge sedan och menar att konflikter kan vara ett så pass störande moment att arbetet kan bli berört, framförallt efter sammanslagningen när konflikter blev stora och påverkade hela avdelningen. Varför de inte har fått utbildning från sjukhuset tror HBG1 beror dels på ekonomin men också att politikerna som bestämmer om ekonomin inte anser att konflikter har så stor inverkan på arbetet. EnhetschefHBG tror att det enbart handlar om ekonomi och att alla besparingar som görs inom den kommunala sektorn så finns det inte pengar att spendera på utbildningar för personal.

EnhetschefGBG nämmer åter igen den konflikt som tvingades ta in en konsult för att lösas och menar att det krävs en specifik kunskap för att på ett effektivt sätt lösa konflikter men också att förebygga dem. Att utbilda personalen att själva lösa konflikter och även förebygga dem skulle sjukhuset tjäna på, enligt EnhetschefGBG.

Samtliga intervjuade vill se en förbättring hur konflikthanteringen sker på arbetsplatsen och anser att utbildning för samtliga inom ämnet är en av de mest effektiva sättet att förebygga att konflikter sker.

5 Diskussion

Syftet med denna studie är att undersöka hur två enhetschefer på två olika sjukhus i Sverige arbetar med att lösa och förebygga konflikter på arbetsplatsen samt undersöka hur konflikter kan se ut. Enligt studien gjord av Pavlakis m.fl (2011) så kan sjukhuspersonal på Cypern spendera upp till 90 minuter per dag på konflikter. Detta motsvarar 19% av arbetstiden (på

Cypern). Av det resultat jag fick från min egna studie så fick jag inga uppgifter om specifika tider utan indikationer om att konflikter var en återkommande aspekt i vardagen på de båda sjukhusen och att dessa konflikter kan ta upp en stor del av arbetstiden. Detta var framförallt prominent när det sker större konflikter som grundar sig i organisatoriska frågor, alltså *Fördelningskonflikter* och *Strukturkonflikter*. De mindre konflikter som tenderade att vara personliga konflikter var fler till antalet men hade inte lika stor påverkan på arbetet som de ovanstående konflikterna. Detta resultat delar många likheter med både studien från Brown m.fl (2011) och Pavlakis m.fl (2011) och detta talar för att denna typ av konflikter kan vara förekommande inom sjukvård på andra ställen är i Sverige. Eftersom de två studierna som jag har använt som tidigare forskning är från Kanada respektive Cypern så finns det risk för att de inte har giltighet att implementeras till ett svenskt perspektiv. Anledning till detta är att det eventuellt kan finnas signifikanta skillnader mellan praxis, policy och lagstiftning mellan de olika länderna som kan ha en effekt på hur konflikter uppstår och hur de hanteras. Bristen på studier från Sverige gjorde det dock nödvändigt att använda sig av studier från utlandet och det kan tyda på att det finns ett behov av svenska studier inom ämnet.

När det kommer till datainsamlingen så har detta gjorts med semi-strukturerade intervjuer. Eftersom jag blev tilldelad mina respondenter av enhetschefen på båda enheterna så finns det en risk att dessa har valts ut för att ge en positiv bild om enhetschefen och om enheten. Min uppfattning var att samtliga av de intervjuade sjuksköterskorna svarade ärligt och talade öppet om sina egna erfarenheter och tankar om konflikter vilket ger resultatet validitet. Eftersom mina intervjuer skedde på arbetstid så var tid en faktor. För att inte ha en allt för stor påverkan på det dagliga arbetet på enheterna så fick jag 30-45 minuter per intervju vilket resulterade i att jag fick limitera mig själv i följdfrågor som annars kunde ha gett ett annat resultat. Dock så anser jag att mängden svar och information som jag fick under intervjuerna var tillräckliga för att ge resultatet validitet.

Av det resultat jag har fått så är det framförallt ABC-modellen (Jordan 2015) som har använts för att förklara vilka olika sorters konflikter som har skett på de båda enheterna. Eftersom mitt egna resultat stämmer så bra överrens med vad Jordan beskriver i modellen så är det också en indikation om att resultatet har validitet. Detta är framförallt grundat av förekomsten av *Fördelningskonflikter* och *Strukturkonflikter* som de båda enheterna återkommande har som konflikttyp. Det kan dock vara så att det finns ytterligare teorier som jag inte har funnit som eventuellt kunde ha gett en djupare och bredare förklaring till de olika konflikterna och dess orsaker.

Eftersom enbart en av enhetscheferna har utbildning inom konflikthantering så kan man jämföra hur de två enhetschefernas taktik att motarbeta och hantera konflikter har för effekt. EnhetschefHBG som har utbildning inom konflikthantering förespråkar ett öppet klimat och tar en aktiv roll som medlare i de konflikter som uppstår. EnhetschefHBG har även implementerat vad de kallar för ”spegling” där arbetslagen samlas efter arbetsdagens slut och diskuterar dagen. Här ges tillfälle att ta upp vad den än må vara och kan då fungera som en första instans att förebygga konflikter. Detta arbete har gjort att medarbetarna på avdelningen hyser respekt för enhetschefens roll som chef och som konflikthanterare.

EnhetschefGBG har ingen utbildning inom konflikthantering och har inte heller implementerat vad EnhetschefHBG kallas för ”spegling” eller något liknande.

EnhetschefGBG tenderar också att föra över ansvaret om konflikthantering till de som har konflikten. Detta har lett till att förtroendet för EnhetschefGBG är låg vilket sammanfaller med vad Brown m.fl (2011) beskriver när makthavare inte tar sig tid eller har lust att hantera konflikter på arbetsplatsen. Att dra slutsatsen att utbildning inom konflikthantering ger som resultat att konflikthanteringen på arbetsplatsen blir mera effektiv kan verka som en logisk slutsats. Det hänger dock ihop med andra aspekter som till exempel kommunikation som Jordan (2015) belyser som ytterst viktigt. Man kan då dra som slutsats att utbildning inom konflikthantering kan öka effektiviteten när det kommer till hur konflikter hanteras och implementera detta på andra organisationer utöver sjukvården.

Subgrupper är även ett av de större resultaten som respondenterna beskrev som viktigt.

Samtliga sjuksköterskorna förutom en berättar om vikten om att tillhöra en grupp som enligt Jordan (2015) agerar som en buffert mot olika motgångar och svårigheter som eventuellt kan uppstå på en arbetsplats. Den sociala aspekten som en subgrupp innebär menar att medlemmarna tar hand om varandra och ger en social trygghet i form av kommunikation och sammanhållning. Det som talar för detta är att sjuksköterskorna själva använde benämningen subgrupp eller grupperingar och beskrev utförligt vad det innebar att tillhöra en som stämde överens med vad Jordan (2015) beskriver som subgrupp. Den tydliga gruppering som hade skett på de båda enheterna efter att de båda sammanslagningarna hade skett kan även kopplas med vad Brown m.fl (2011) menar att när nya professioner tillkommer en grupp så kan det uppstå konflikter som grundar sig i rivalitet och osäkerhet. Av mitt egna resultat så är det en blandning av dels rivalitet men också en motsättning från den grupp som blev integrerad. Eftersom de båda grupper som blev integrerade motsatte sig detta beslut visade detta genom att bilda en subgrupp bestående av den tidigare enheten och visade en ovilja att anpassa sig till

de nya arbetssätt som den nya enheten har. Sammanslagningar kan ske på de flesta arbetsplatser som består av enheter eller arbetslag och då kan man med en viss säkerhet dra slutsatsen att problem vid sammanslagning inte är begränsat enbart till dessa två sjukhus.

6 Slutsatser

6.1 Sahlgrenska universitetssjukhuset

Respondenterna på arbetsplatsen informerar om att det finns två olika typer av konflikter, större och mindre. De större konflikterna brukar generellt handla om organisatoriska frågor och de mindre konflikterna tenderar att vara privata konflikter så som skvaller.

Sjuksköterskorna på Sahlgrenska universitetssjukhuset anser att konflikthanteringen på arbetsplatsen är bristfällig där enhetschefen tenderar att lägga ansvaret för att lösa konflikten på de inblandade. Detta har lett till ett bristande förtroende för enhetschefen. Enligt ABC-modellen (Jordan 2015) så är det ytterst viktigt att en chef skall ta tag i konflikter direkt och se till att de inblandade har en delad syn om vad konflikten handlar om. Görs inte detta så riskerar konflikten att spåra ut. B-hörnet i samma modell lyfter vikten av att kommunikation skall implementeras direkt vid en konflikt.

Att enhetschefen låter sina medarbetare lösa konflikterna själva och inte gör något för att förbättra situationen har lett till att förtroendet för enhetschefen är lågt bland de anställda när det kommer till enhetschefens roll som konflikthanterare. Bristen på kunskap inom konflikthantering som blev uppenbar vid en konflikt som gick olöst en längre period då extern hjälp blev nödvändig.

Grupperingar och ovilja att samarbeta bidrar till att både mindre och större konflikter uppstår med exempelvis mobbning och skvaller. Detta tyder på att arbetsmiljön är bristfällig på enheten och den som har som ansvar att lösa detta är enhetschefen som instället skjuter över ansvaret till sina medarbetare. Grupperingarna ger både positiva och negativa effekter i form av gemenskap för de inom en subgrupp men exkludering för de som står utanför subgruppen. Subgrupperna kan skapa konflikter i form av att medlemmarna håller varandra om ryggen och ser till gruppens intresse först.

Effekten som enhetschefens arbete med konflikter, eller rättare sagt avsaknaden av arbete, har lett till att de olika subgruppers betydelser har ökat där gruppen ger den sociala trygghet som behövs.

Samtliga intervjuade på enheten vill se en utbildning av personalen inom konfliktlösning i hopp om att hanteringen av konflikter skall lösas på ett effektivare sätt.

Enhetschefen anser sig själv göra den plikt som arbetet kräver när det kommer till konflikter på arbetsplatsen genom att be de inblandade att tala med varandra och lösa konflikten.

6.2 Helsingborgs Lasarett

Enhetschefen HBG har som inställning att direkt reagera när det sker en konflikt och ser till att de inblandade skall börja kommunicera med varandra. Enligt Jordan (2015) är detta viktigt då konflikten kan lösas på ett effektivare sätt om de båda inblandade delar samma syn om vad konflikten handlar om.

Enhetschefen uppmuntrar till ett öppet arbetsklimat genom att ha vad de kallar ”spegling” i slutet av arbetsdagen då alla får chans att diskutera arbetsdagen. Detta ger chanser för de anställda att lyfta vilket ämne de vill vilket kan vara första steget mot att dra ner antalet konflikter på enheten.

På arbetsplatsen så finns det även här två typer av konflikter som de intervjuade själva beskriver. De större konflikter som är allvarligare tenderar även här att handla om organisatoriska frågor och de mindre konflikter är mellan medarbetare och grundar sig generellt i skvaller.

Enhetschefen tar en aktiv roll i konflikthanteringen och förstår vikten av att agera som tredje part. Detta kan vara ett direkt resultat av enhetschefens kunskap i konflikthantering och enhetschefen är den enda av de intervjuade som har utbildning inom ämnet.

Båda sjuksköterskorna berättar att subgrupper har stor betydelse på arbetsplatsen där de flesta av de anställda tillhör någon typ av gruppering. Dessa grupperingar håller varandra om ryggen och hjälper varandra med att till exempel avancera på arbetsplatsen vilket har lett till *Strukturkonflikter*.

Samtliga sjuksköterskor hyllar enhetschefens aktiva roll inom konflikthantering och jämför denne med den tidigare enhetschef som var passiv och mindre kompetent.

Samtliga intervjuade har en önskan om att alla medarbetare på enheten skall bli utbildade inom konflikthantering för att på så sätt bli bättre på att dels förebygga men också hantera de konflikter som kan uppstå i framtiden.

6.3 Förslag till vidare forskning

När det kommer till förslag till vidare forskning grundar jag mig i mitt egna sökande efter tidigare forskning att använda till studien. Bristen på studier gjorda om konflikthantering på svenska sjukhus var enligt mig väldigt förvånande eftersom sjukvården är en så pass stor arbetsgivare på den svenska arbetsmarknaden. I jakten på forskning fann jag flertalet kandidatuppsater från olika universitet runt om i Sverige som tog upp ämnet om konflikthantering vilken kan tyda på att ämnet börjar bli uppmärksammat. Dock så är forskarstudier av högre rank näst intill icke-existerande. Det visar ett behov som behövs undersökas och förklaras i en mera noggrann form än en kandidatuppsats för att på djupet förklara varför konflikter är en så pass återkommande aspekt inom den svenska sjukvården. Sett från mitt egna resultat så kan framtida studier grunda sig i att se till gruppdynamik inom arbetslag på svenska sjukhus. Grupperingar och subgrupper presenterades näst intill som en självklarhet av de intervjuade och subgruppens roll agerar som en social buffert. Varför denna buffert är så pass viktig inom sjukvården och varför det blir samarbetsproblem vid ihopslagningar motiverar till en närmare undersökning.

7 Litteratur och källförteckning

Bryman, Alan (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder* Liber AB

Cahn, Dudley D. & Abilgail, Ruth Anna (2007) *Managing conflict through communication* Third edition Pearson Education, Inc.

Constantino, Cathy A & Sickles Merchant, Christina (1996) *Designing Conflict Management Systems* Jossey-Bass A Wiley Imprint

Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik (2010) *Mot ett förändrat ledarskap?* Studentlitteratur Lund AB

Lennér Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (2006) *Arbetsgruppens psykologi* WS Bookwell i Finland

Lennér Axlesson, Barbro & Thylefors, Ingela (2001) *Om konflikter. Hemma och på jobbet* Första utgåvan, femte tryckningen Bokförlaget Natur och Kultur Falun

Jordan, Thomas (2015) *Konflikthantering i arbetslivet. Förstå, hantera, förebygg* Gleerups Utbildning AB

Thornberg, Roberth (2009) *Det sociala livet i skolan* Första upplagan Liber AB Stockholm

7.1 Digitala källor

Conflict management in public hospitals: the Cyprus case (2011)

Pavlakis, A. Kaitelidou, D. Theodorou, M. Galanis, P. Sourtzi, P. Siskou, O.

The Authors. International Nursing Review

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a9dd914-a93a-47be-9ade-ea5897ab23ca%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4114>

Hämtat: 2015-06-09

Conflict on interprofessional primary health care teams - can it be resolved?

Brown, J. Lewis, L. Ellis, K. Stewart, M. Freeman, T. Kaspersi, M. (2011)

Journal of Interprofessional Care, Informa UK, Ltd.

<http://informahealthcare.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.3109/13561820.2010.497750>

Hämtat 2015-06-09

Helsingborgs Lasarett

<http://www.helsingborgslasarett.se/>

Hämtat 2015-05-17

Organizational Conflict and Socialization Processes in Healthcare (2010) Österberg, C. Lorentsson, T
Kandidatuppsats Göteborgs universitet.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/24707/1/gupea_2077_24707_1.pdf

Hämtat 2015-05-02

Sahlgrenska universitetssjukhuset

<https://www2.sahlgrenska.se/sv/SU/Om-sjukhuset/>

Hämtat 2015-05-17

8 Bilagor

8.1 Intervjuguide medarbetare

- 1) Hur länge har du arbetat på detta sjukhus och hur länge har du haft den position du har nu?
- 2) Hur kommer det sig att du sökte till den position du har nu? Vad är bra/dåligt ?
- 3) Anser du att du får stöd i ditt arbete av chef, ledning, familj, medarbetare?
- 4) Vad har du för utbildning? Vad för utbildning har du fått genom arbetet?
- 5) Hur stor rörelsfrihet har du i din position? Bestämna över eget arbete etc.
- 6) Hur definierar du ordet konflikt? Vad menas med konflikter?
- 7) Hur ser du på chefens ledarskap när det uppstår konflikter? Vad brukar hen göra? Vad är hens ansvar tycker du?
- 8) Hur kan en typisk konflikt se ut?
- 9) Vad tror du kan vara bakgrunden till konflikterna? Något inom organisationen? Är de privata eller jobbrelaterade konflikter?
- 10) Hur lägger man märke till att det pågår konflikter? Får du höra "skvaller" eller sker det öppet?
- 11) Hur ofta uppstår det konflikter?
- 12) Hur ser spridningen ut bland konflikterna? Samma personer, majoritet hos ett kön, skillnad i ålder?
- 13) Hur tycker du att din chef har löst de konflikter du har varit med i? Vad vad bra/dåligt?
- 14) Känner du till om det finns ett officiellt sätt att sköta konflikter? Regler? Praxis?
- 15) Hur stor del i uppkomsten av konflikter är grundad i hur arbetslagen ser ut? Måste arbeta med personer du inte tycker om etc.
- 16) Hur tycker du att sjukhuset kan förebygga att konflikter sker?
- 17) Vad tycker Du är det bästa sättet att både lösa och förebygga konflikter?

8.2 Intervjuguide enhetschef

- 1) Hur länge har du arbetat på detta sjukhus och hur länge har du haft den position du har nu?
- 2) Hur kommer det sig att du sökte dig till en chefsposition? Vad är bra och dåligt?
- 3) Anser du att det finns stöd för din roll som chef? Kollegor, ledning, familj
- 4) Vad för utbildning har du? Vad för utbildning har du fått genom arbetet? Utbildning inom konflikthantering?
- 5) Hur stor auktoritet har du i din position som chef? Bestämna över t.ex arbetsgrupper, vilka som ingår samt eget arbete
- 6) Hur definierar du ordet konflikt? Vad menas med konflikter?
- 7) Hur ser du på ditt ledarskap när det uppstår konflikter? Direkt/medlar/samtalar med parterna/hur stor vikt är din roll som chef vid konflikter. Vad är ditt ansvar?
- 8) Hur kan en typisk konflikt se ut?
- 9) Vad tror du kan vara bakgrunden till konflikterna? Något inom organisationen? Är de privata eller jobbrelaterade konflikter?
- 10) Hur lägger man märke till när det pågår konflikter? Går de inblandade direkt till dig? Får höra via omvägar?
- 11) Hur ofta uppstår det konflikter?
- 12) Hur ser spridningen ut bland konflikterna? Samma personer, majoritet hos ett kön, skillnad i ålder?
- 13) Har du nån gång ansett att du inte kunde lösa en konflikt?
- 14) Hur hanterar du de konflikter som sker? Finns det regler att följa? Praxis? Finns det ett officiellt sätt att lösa konflikterna?
- 15) Vilken betydelse har arbetslagen/gruppdynamiken för att antingen förebygga eller froda konflikter?
- 16) Hur tycker du att sjukhuset kan förebygga att konflikter sker? Utbildning inom konflikthantering?
- 17) Vad tycker Du är det bästa sättet att både lösa och förebygga konflikter?