

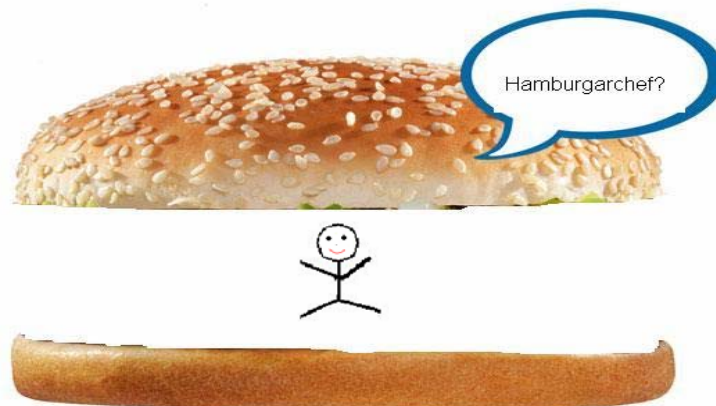


GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för socialt arbete

”Hamburgarchef?”

- En kvalitativ studie om vilka upplevelser av konflikter och konflikthantering som mellanchefer inom försörjningsstöd har i förhållande till sin position



Socionomprogrammet, C-uppsats
Författare: Carolina Hagard och Sara Andersson
Handledare: Manuela Sjöström

Abstract

Titel: ”Hamburgarchef?” – En kvalitativ studie om vilka upplevelser av konflikter och konflikthantering som mellanchefer inom försörjningschef har i förhållande till sin position.

Författare: Carolina Hagard och Sara Andersson

Nyckelord: Mellanchefer, konflikt, konflikthantering, organisation, position och socialtjänst.

Innan vi började skriva vår uppsats trodde vi att mellancheferens position var konfliktfylld och upplevdes som en klämd position. Vi har gjort en kvalitativ studie och intervjuat sju mellanchefer inom försörjningsstöd. Dessa chefer befinner sig mellan överordnade såsom politiker och verksamhetschef och sin underordnade arbetsgrupp. Denna mellanposition karakteriserar en av våra intervjupersoner som en hamburgare, där mellancheferen befinner sig mellan de två bröden i hamburgaren.

Syftet med studien är att försöka förstå och analysera vilka konflikter mellanchefer inom försörjningsstöd kommer i kontakt med utifrån sin position och vilka orsaker det finns till konflikterna, samt hur de löser och hur de skulle önska lösa dessa konflikter. Studien är inte generaliserande, utan syftar till att ge en beskrivande bild av ett antal utvalda mellancheferers upplevelser.

För att förklara vår empiri har vi genom en deduktiv strategi utgått ifrån relevant litteratur. Vi har också försökt att använda oss av vår tolkning av en induktiv strategi och då dragit egna slutsatser utifrån empirin. Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att de mellanchefer vi har intervjuat upplever sin position i organisationen på olika sätt i förhållande till konflikter. Något som däremot delades av samtliga av mellancheferna var att de upplevde sig utsättas för konflikter med underordnade. Däremot upplevde mellancheferna sig inte utsättas för konflikter med politikerna i den utsträckning som vi tidigare trodde.

TACK!

Vi vill rikta ett stort tack till alla våra intervjupersoner som har deltagit i vår uppsats trots att de alla har haft ont om tid. Tack för att ni delgav oss era kunskaper och erfarenheter kring konflikter och konflikthantering.

Vi vill även tacka vår handledare Manuela Sjöström som har givit oss värdefulla kommentarer, men också ett stort tack för all den tid du har tagit dig an för att läsa vår uppsats.

Till sist vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och god disciplin samt alla våra anhöriga som har stöttat oss och hjälpt oss genom dessa tio veckor.

Carolina Hagard och Sara Andersson
Göteborg
2007-05-04

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	sida
1. INLEDNING OCH PROBLEMFÖRMULERING	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problemformulering	1
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
2.1 Syfte.....	2
2.2 Frågeställningar	2
2.3 Avgränsningar	2
2.4 Disposition.....	2
3. BAKGRUND	3
4. CENTRALA BEGREPP	4
4.1 Mellanchef	4
4.2 Organisation	4
4.3 Konflikt.....	4
4.4 Medarbetare	4
4.5 Arbetsgrupp	4
4.6 Konflikthantering/lösning	4
5. FORSKNINGSOVERSIKT OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .	5
5.1 Organisation och organisationsteori	5
5.1.1 Gräsrotsbyråkrati i människovårdande organisationer	7
5.1.2 Makt.....	7
5.2 Rollteori.....	8
5.2.1 Mellanchefens roll och arbetsuppgifter	8
5.3 Konflikt.....	9
5.3.1 Konflikter och dess orsaker	10
5.3.1.1 Rollkonflikt.....	10
5.3.1.2 Lojalitetskonflikt	10
5.3.1.3 Intressekonflikt	11
5.3.1.4 Pseudokonflikt	11
5.3.1.5 Förändringskonflikt	11
5.3.1.6 Resurs- och arbetsmiljökonflikt	11
5.3.1.7 Arbetsfördelningskonflikt och personliga konflikter	12
5.3.1.8 Målkonflikt	12
5.4 Konflikthantering	12
5.4.1 Konfliktriangeln	13
5.4.2 Kommunikation som konflikthantering	14
6. METOD	16

6.1	Förförståelse	16
6.2	Val av metod.....	16
6.3	Abduktion	17
6.4	Litteraturunderlag	18
6.5	Urval	18
6.6	Genomförande av våra intervjuer	19
6.7	Bortfall.....	19
6.8	Validitet	20
6.9	Analysmodell.....	20
6.10	Etiska överväganden.....	21
7.	RESULTAT OCH ANALYS	23
7.1	Organisationens uppbyggnad	23
7.2	Klämd roll som mellanchef och gräsrotsbyråkrat	24
7.3	Roller och förväntningar.....	25
7.4	Lojalitet.....	28
7.5	Intresse.....	29
7.6	Pseudo.....	29
7.7	Förändring	30
7.8	Resurs och arbetsmiljö	30
7.9	Arbetsfördelning och hemförhållanden	31
7.10	Mål.....	31
7.11	Begreppet konflikt	32
7.12	Konflikthantering	32
7.12.1	Kommunikation.....	33
7.12.2	Makt.....	34
7.12.3	Stöd för mellanchefen i konflikthantering.....	34
7.12.4	Fritidssysselsättning	35
8.	DISKUSSION	36
8.1	Förslag till vidare forskning	38
	KÄLLFÖRTECKNING	39
	Bilagor	42
	Bilaga 1 Telefonsamtal.....	43
	Bilaga 2 Mail	44
	Bilaga 3 Introduktionsbrev	45
	Bilaga 4 Intervjuguide.	46

1. INLEDNING OCH PROBLEMFORMULERING

1.1 Inledning

På en arbetsplats som på många andra ställen förekommer det konflikter. Chefer på mellannivå slits ofta mellan överordnade och underordnade (Hagström, 1990). En av våra intervjupersoner menar att man som mellanchefer både ska se till att verksamheten fungerar samtidigt som man också ska ge stöd och hjälp till sina medarbetare.

”Man är ju som ni säger en mellanchefer, man är ju en hamburgarchef. Man kläms alltså mellan personalen, verksamheten och en verksamhetschef som sitter ovanför.”

Vi menar att mellancheferna på detta sätt utsätts för konflikter både uppifrån och nerifrån, som på något sätt måste hanteras. I denna studie vill vi beskriva de konflikter en mellanchefer utsätts för i och med sin position, men också hur mellanchefer hanterat konflikterna.

Under vår praktiktid, men också under kursen ”Verksamhetsledning och Organisering” på Socionomprogrammet, uppmärksammade vi mellanchefernas dilemma. En mellanchefer ska å ena sidan vara lojal mot den överordnade chefen, samtidigt som han/hon också ska vara lojal mot sina underordnade. Detta var något vi kände att vi ville studera närmare och då främst genom att belysa mellanchefernas egna upplevelser av konflikter utifrån sin klämda position. Drakenberg (1997 p. 8) beskriver mellanchefernas klämda position genom att:

”Han/hon har hamnat mellan barken och veden och kan sällan vara alla till belåtenhet.”

Under våra litteratursökningar, har vi uppmärksammat att det finns relativt mycket forskning kring konflikter och chefsrollen inom socialt arbete. Detta forskningsområde belyses dock mest utifrån ett vård- och omsorgsperspektiv. Det finns således forskning om konflikter och ledarskap inom äldreomsorgen, men enbart begränsad forskning inom socialtjänstens försörjningsstöd. Med hänsyn till detta, anser vi att det är viktigt att även låta dessa chefer berätta sina upplevelser från de eventuella konflikter som de utsätts för. Som socionomstuderande, verksam socionom, chef inom socialtjänsten eller som politiker, anser vi att det är viktigt att genom teori och empiri få kännedom om vilka konflikter som finns inom en kommunal organisation och som kan påverka olika parter arbete. Dessa parter tror vi på ett eller annat sätt kan beröras av de konflikter som uppkommer inom organisationen. Lawler/Hearn (1997) menar att det för framtidens politiska utveckling, chefskap inom socialt arbete samt utbildning inom socialt arbete, är viktigt att få kunskap om vad chefer inom socialt arbete gör och upplever. Vi kommer genom en kvalitativ intervjustudie att ge en beskrivande och analyserande bild av hur våra utvalda mellanchefer upplever konflikter i sin organisation.

1.2 Problemformulering

Vi ser mellancheferns position som komplicerad. Att både ha politiker och en chef över sig, men också anställda under sig, gör att vi uppfattar mellancheferns position som klämd. Mellanchefer måste både ha en del i arbetet med verksamhetens mål och beslutsfattande, men samtidigt måste de också förhålla sig till sin arbetsgrupp. Dessa olika roller som mellanchefer innehar, kan göra att de dras åt olika håll (Ekeland, 2006). Vi tror med anledning av detta att mellanchefernas rollförväntningar leder till en klämd situation och därmed till konflikter. Vi menar att en mellanchefer utsätts för många olika konflikter på arbetsplatsen. I vår uppsats fokuserar vi på organisationskonflikter, alltså de konflikter som uppkommer i en organisation och som mellancheferna påverkas av. Genom att beskriva de konflikter som uppkommer i praktiken hos de utvalda mellancheferna, vill vi undersöka mellancheferns konfliktsituation.

2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

2.1 Syfte

Syftet med vår uppsats är att, utifrån relevant litteratur och kvalitativa intervjuer med mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd, försöka förstå och analysera vilka konflikter dessa mellanchefer kommer i kontakt med utifrån sin position. Vi vill också studera vilka orsaker det finns till konflikterna. Vår avsikt är att ge en beskrivande bild av hur mellanchefer upplever de konflikter de utsätts för i förhållande till sin position i organisationen samt hur de löser och hur de skulle önska lösa dessa konflikter. Vi kommer att inrikta oss på den hierarkiskt uppbyggda organisationen för att analysera problematiken som genereras i och med den position mellancheferna befinner sig i.

2.2 Frågeställningar

- Vilka konflikter kommer mellancheferna i kontakt med i och med deras position i organisationen?
- Vilka orsaker, upplever mellancheferna, ligger bakom de konflikter dem utsätts för i organisationen?
- Hur upplever mellancheferna att konflikterna som uppstår i organisationen hanteras?

2.3 Avgränsningar

I vår uppsats har vi valt att avgränsa vårt område till att studera sju mellanchefer på försörjningsstöd inom socialtjänsten i Sverige, då det fanns lite forskning samt då vi ville få mer kunskap om detta område. På grund av etiska skäl har vi valt att inte närmare redovisa vilka mellanchefer vi intervjuar.¹ De mellanchefer som i vår studie beskriver sin konfliktsituation befinner sig i en hierarkiskt uppbyggd organisation. I dessa organisationer finns det minst en verksamhetschef samt politiker som är överordnade mellancheferna och en arbetsgrupp som mellancheferna ansvarar för. De enheter som vi har valt att fördjupa oss i har liknande arbetsuppgifter nämligen arbete med försörjningsstöd enligt Socialtjänstlagen. Därmed studerar vi inte andra enheter inom socialtjänsten såsom barn, ungdom eller vuxna. I vår uppsats kommer vi att utgå ifrån de konflikter som beskrivs i litteraturen, men vi kommer också att vara öppna för intervjupersonernas upplevelse av konflikter i förhållande till deras position. Uppsatsen kommer dock inte att fokusera närmare på de konflikter som uppkommer sidledes i organisationen. Med sidledes menar vi de konflikter som inte uppstår i rakt nedstigande eller uppgående led, utan som bildas med andra enheter såsom vuxna eller med andra stödfunktioner i organisationen.

2.4 Disposition

Vi har valt att börja vår uppsats med inledning och problemformulering. I kapitel två fortsätter vi med syfte, frågeställningar och avgränsning. Kapitel tre innehåller en beskrivning av våra utvalda mellanchefers position i den samhälleliga kontexten. Kapitel fyra innehåller våra centrala begrepp. Därefter följer vårt kapitel om tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter. Här går vi närmare in på organisation och organisationsteori, rollteori samt konflikter och konflikthantering. Kapitel sex är vårt metodkapitel, där vi beskriver hur vi har gått tillväga i intervjuer, litteraturstudier, urval och analys. Vi förklarar även vår förförståelse och våra etiska överväganden. I kapitel sju beskriver vi vårt resultat samtidigt som vi analyserar materialet med hjälp av våra valda teoretiska perspektiv och tidigare forskning. Uppsatsen avslutas med kapitel åtta, där vi för en diskussion kring uppsatsen.

¹ Se avsnitt 6.10

3. BAKGRUND

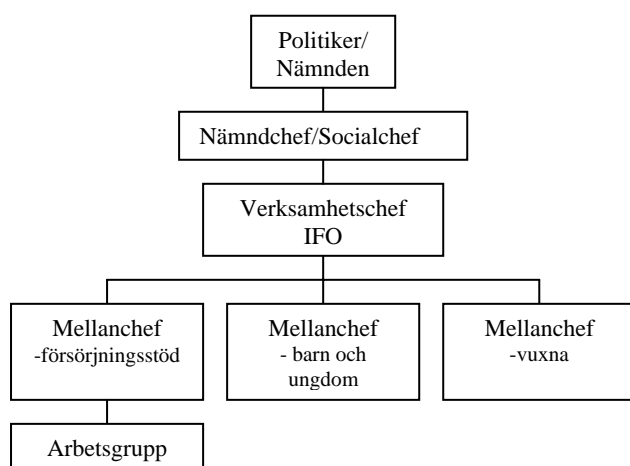
De mellanchefer vi har valt att studera är enhetschefer för försörjningsstöd inom socialtjänsten. Med enheter för försörjningsstöd menar vi enheter som tillhandahåller försörjningsstöd till dem som enligt Socialtjänstlagen 4 kap 1 § (2001:453) är berättigad till biståndet.

”Den som inte själv kan tillgodose sina behov eller kan få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning (försörjningsstöd) och för sin livsföring i övrig.

Den enskilde skall genom biståndet tillförsäkras en skälig levnadsnivå. Biståndet skall utformas så att det stärker hans eller hennes möjligheter att leva ett självständigt liv.”

Försörjningsstöd är det som förr kallades för socialbidrag och är det yttersta skyddsnetet i välfärdssystemet (www.socialstyrelsen.se). Enligt Socialtjänstlagen 2 kap 1 § och 2 § (2001:453) har varje kommun skyldighet att tillhandahålla en socialtjänst samt att ansvara för stöd och hjälp till de individer som är i behov av hjälpen och som vistas i kommunen.

Organisationerna i de kommuner/kommundelar som vi har valt att studera är uppbyggda på liknande sätt, nämligen hierarkiskt. Högst upp i hierarkin sitter nämnden som under sig har en chef, nämndchef/socialchef. Nämnden består av ledamöter och ersättare från olika politiska partier, som i kommunalvalet är framröstade av kommunens/kommundelens invånare. Under nämndchefen finns olika verksamhetschefer som ansvarar för vardera verksamhetsområde som till exempel individ och familjeomsorgen, barn och utbildning eller äldreomsorgen. Vi har valt att inrikta vår studie på försörjningsstöd, som ligger under verksamhetsområdet individ och familjeomsorg (IFO). Under respektive verksamhetsområde, finns ett antal enheter med en chef som ansvarar för varje enhet, vilka oftast benämns som enhetschefer. Vi har i vår uppsats valt att studera enhetschefer som ansvarar för försörjningsstöd och kallar dem för mellanchefer. Något som kännetecknar samtliga av våra utvalda mellanchefer position i organisationen är att de har verksamhetsansvar, budgetansvar och personalansvar för sina enheter. Mellancheferna beskriver också i intervjuerna att de har lönesamtal och utvecklingssamtal med personalen, ser till att personalen utför sitt jobb utifrån mål och riktlinjer samt kontrollerar att klienterna inte går på försörjningsstöd i onödan. Några av mellancheferna har en metodhandledare eller förste socialsekreterare mellan sig och arbetsgruppen. En metodhandledare/förste socialsekreterares huvuduppgifter är att ansvara för till exempel arbetsmetoder. Nedan har vi illustrerat en organisationsskiss på hur våra utvalda organisationer på ett övergripande sätt är utformade. Vi vill dock poängtera att namnen på positionerna kan variera i verkligheten.



Figur 1: Socialtjänstens organisation

4. CENTRALA BEGREPP

4.1 Mellanchefer

De intervjupersoner som, i vår uppsats, beskriver sina erfarenheter omkring konflikter och konfliktlösning benämns med olika namn, beroende på vilken kommun eller kommundel som deras verksamhet finns. De flesta har dock titeln enhetschef. För att få ett samlat begrepp för våra samtliga intervjupersoner, har vi valt begreppet mellanchefer. De vi benämner som mellanchefer är alla ansvariga för försörjningsstöd inom socialtjänsten. Anledningen till vårt val av samlingsbegrepp är att vi utifrån vår förståelse ser denna position som en mellanposition. Detta är vårt huvudtema i vår uppsats och vi har därför valt att använda ett citat från en av våra intervjupersoner som titel, nämligen begreppet "Hamburgarchef". Med detta menas att mellanchefer i socialtjänstens försörjningsstöd befinner sig mellan politiker, en eller flera högre chefer och sin arbetsgrupp.

4.2 Organisation

I vår studie utgår vi ifrån den definition av organisation som Jacobsen/Thorsvik (2002 p. 10) använder sig av:

"Organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål."

Att en organisation är ett socialt system innebär enligt Jacobsen/Thorsvik (2002) att organisationen består av en från omvärlden avgränsad grupp individer som tillsammans agerar för att uppnå gemensamma mål. Vi anser att denna definition är relevant för vår studie utifrån mellancheferens position, då mellanchefer agerar tillsammans med överordnade och underordnade för att gemensamt uppnå verksamhetens uppsatta mål. Vi vill dock framhäva att vår studie begränsar sig och endast belyser mellancheferens position i en avgränsad verksamhet i organisationen. Vi har därför valt en definition som lämpar sig därefter.

4.3 Konflikt

Konflikt är en kollision mellan olika intressen samt motsättningar mellan de som har befogenheter till organisationens tillgångar och de som nyttjar dem. I konflikter finns en beroendeställning mellan individer. Orsakerna till konflikter kan enligt vår definition vara missförstånd, kommunikationssvårigheter, ouppnådda förväntningar och skilda intressen.

4.4 Medarbetare

Med medarbetare menar vi kollegor till våra utvalda mellanchefer, som befinner sig på samma horisontella nivå i organisationen som de mellanchefer vi har intervjuat, som till exempel chefer inom andra enheter.

4.5 Arbetsgrupp

En arbetsgrupp är, enligt vår definition, den grupp av socialsekreterare som de mellanchefer vi har intervjuat ansvarar för.

4.6 Konflikthantering/lösning

Vi har i vår uppsats bestämt oss för att använda begreppen konflikthantering och konfliktlösning som synonymer.

5. FORSKNINGSÖVERSIKT OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

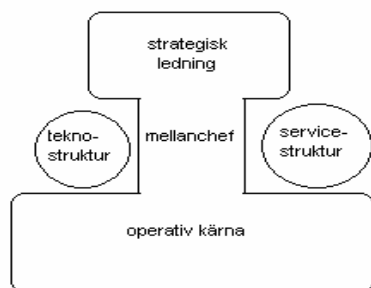
I vår studie utgår vi ifrån tidigare forskning, olika teoretiska perspektiv, vår förförståelse samt vår egen definition av centrala begrepp. För att läsaren tidigt ska få en förståelse för vår studie, har vi valt att börja med att beskriva tidigare forskning och teoretiska perspektiv med utgångspunkt för vad som är relevant i vår studie. Detta innebär att vi har tolkat litteraturen utifrån mellanchefens position.

Vi kommer först att ge en teoretisk förankring kring begreppet organisation. Här har vi valt tidigare forskning som genom vår tolkning kan appliceras på vår studie. Vi kommer att ge en övergripande bild av "human service organizations". Därefter beskriver vi Mintzbergs teori om organisation för att sedan ge en beskrivning av Lipskys teori om. Vi avslutar avsnittet om organisation och organisationsteori med forskning kring begreppet makt. Anledningen till att vi har valt att beskriva organisation och organisationsteori är att vi tror att organisationens uppbyggnad och struktur kan påverka vilka konflikter som uppstår samt hur de hanteras av de berörda parterna. För att läsaren ska kunna förstå de förväntningar som skapas kring en mellanchefs position och som kan ge upphov till konflikter, valde vi att närmare studera rollteorin. En position innehåller ett antal roller som vi tror har betydelse för mellanchefens konfliktsituation. Detta är en anledning till varför vi har valt att närmare beskriva rollteorin. Vi inleder avsnittet om rollteori med en allmän översikt om teorin och vad en roll innebär samt hur den skapas, för att sedan fokusera mer på forskning om mellanchefens arbete och olika roller. Därefter kommer vi att redovisa tidigare forskning kring begreppet konflikt. Vi menar att konflikter kan hanteras genom olika strategier, där kommunikation är en strategi för att lösa konflikter. Med anledning av detta har vi valt att teoretisera begreppet kommunikation under rubriken konflikthantering. Det är viktigt att förstå att våra utvalda teorier kan gå in i varandra, då vår förförståelse om mellanchefens position till viss del har påverkat vårt val av litteratur och därmed vår teoretiska referensram. Vår förförståelse och den litteratur vi har använt påverkar vår tolkning samt de resonemang vi för när vi presenterar våra teoretiska perspektiv.

5.1 Organisation och organisationsteori

Hasenfeld (1983) definierar "human service organizations" som organisationer vilka arbetar med att benämna, skapa eller förändra individers personlighet i syfte att skydda, upprätthålla eller öka den personliga tryggheten. En svensk översättning av begreppet "human service organizations" menar vi är människovårdande organisationer. Den moderna välfärdsstaten har påverkat dessa organisationers betydelse i våra liv. Välfärdsstaten handlar inte om välgörenhet. Idag är välfärdsstaten snarare en politisk rättighet som innehåller en garanti av en viss minimistandard inom områden som boende, inkomst, sjukvård och utbildning. "Human service organizations" ska finnas till hands för medborgarna i landet och svara till deras krav och rättigheter (ibid.). Eftersom det finns flera varianter av "human service organizations" så menar Hasenfeld (1983) att det finns en poäng i att klassificera dem utifrån två dimensioner. Dels kan de klassificeras utifrån vilken typ av klienter de arbetar för. Det kan också handla om indelning utifrån hur de arbetar med klienten, det vill säga genom arbete med behandling, upprätthållande av välfärden eller förändringsarbete. Arbetet med försörjningsstöd inom socialtjänsten menar vi handlar både om att upprätthålla välfärden, samt ett förändringsarbete med målet att stärka klientens möjlighet till självförsörjning. Vi menar att de organisationer vi studerar är människovårdande organisationer. Både politikerna, cheferna och socialsekreterarna arbetar med människor, som vi vidare kommer att benämna som klienter.

Mintzberg (1983) skriver att genom att studera en organisationsuppbyggnad och vilka som arbetar i organisationen, så kan en modell som visar formen på organisationen konstrueras. Nedan har vi illustrerat och översatt den grundmodell som Mintzberg (1983) utgår ifrån.



Figur 2: Mellancheferns position utifrån Mintzbergs teori

De som vi, i vår uppsats, beskriver som mellanchefer, benämner Mintzberg (1983) som mellanledet eller första linjens chefer. Ovanför mellancheferen finns den strategiska ledningen, vilken har det huvudgripande ansvaret för organisationen. Den strategiska ledningen kallas ibland även för verkställande utskott. Den har även till uppgift att tillförsäkra att organisationen tjänar sitt syfte och arbetet sker effektivt, samt att utveckla organisationens strategi. Den operativa kärnan finns längst ned i den hierarkiska organisationen (ibid.). I vår tolkning av Mintzberg (1983) motsvarar den strategiska ledningen politikerna i nämnden och den operativa kärnan de socialsekreterare som arbetar med klienterna. Socialsekreterarna, det vill säga den operativa kärnan utför en stor del av det arbete som krävs för att den strategiska ledningens mål samt målen enligt Socialtjänstlagen skall uppfyllas. Den operativa kärnans, det vill säga socialsekreterarnas, närmaste chef är mellancheferen. Mellancheferen har till sin uppgift att vara ledare för personalen i den operativa kärnan, ansvara för den operativa kärnan samt förmedla information mellan den operativa kärnan och den strategiska ledningen (ibid.). Detta kan leda till att mellancheferen slits mellan ledningen och arbetsgruppen med anledning av organisationens struktur (Hagström, 1990). Vår tolkning är att mellancheferen därmed kan utsättas för konflikter. Mellancheferen ska inte bara vara en koordinator i den hierarkiska organisationen, utan har även till uppgift att hålla kontakten med andra chefer sidledes i organisationen (Mintzberg, 1983). Vid sidan av den hierarkiskt uppbyggda organisationen på bilden ovan, finns tekno- och servicestrukturen. Dessa delar finns inte i det hierarkiska ledet, utan de är istället ett stöd för organisationen i sin helhet, vilket gör att vi inte kommer att belysa dessa närmare (ibid.).²

Beroende på hur sektorerna i Mintzbergs (1983) grundmodell varierar i storlek och betydelse för verksamheten kan strukturen i organisationen se olika ut. Detta visar Mintzberg (1983) genom fem olika konfigurationer. Dessa är den enkla strukturen, maskinbyråkratin, den professionella byråkratin, den divisionaliserade organisationen samt den adhocratiska organisationen. Även om de organisationer man studerar, inte kan identifieras direkt som en av Mintzbergs (1983) konfigurationer, kan samtliga användas för att bilda en förståelse för hur en organisation är strukturerad. Vi menar, att de organisationer vi studerar, till en viss del liknar de professionella byråkratierna. De professionella byråkratierna karaktäriseras av att de är förhållandevis platta organisationer och av att den operativa kärnan utgör den största delen. Den operativa kärnan i den professionella byråkratin besitter specifik kunskap om de arbetsuppgifter som utförs och det finns få mellanled upp till den strategiska ledningen (Mintzberg, 1983). Enligt Holmberg/Åkerblom (2006) så kännetecknas Sveriges offentliga organisationer av att de är relativt platta. I organisationerna finns det ett fåtal chefer och oftast bara en eller ett par mellanchefer. Däremot sitter cheferna i svenska organisationer i

² Se avsnitt 2.3

hierarkiskt uppbyggda led. Utifrån vår förförståelse är det den operativa kärnan inom försörjningsstöd, det vill säga de socialsekreterare som jobbar med försörjningsstöd inom socialtjänsten, som har den största kunskapen om arbetet i organisationen. Detta är något som vi anser stämmer överens med vad Mintzberg (1983) benämner som professionella byråkratier. Det som vi anser skiljer dessa organisationer, från de som Mintzberg (1983) benämner som professionella byråkratier, är att det är cheferna i dessa organisationer och i slutändan även de styrande politikerna, som äger den formella makten i organisationen. Utöver de mål som står skrivet i lagstiftningen, har politikerna ansvar för att sätta upp mål för organisationen.

Vi tror att våra utvalda mellanchefer upplever sin position som klämd, med krav både från politikerna, men också från sin arbetsgrupp. Vår förförståelse stärks dessutom av det som vi ovan nämnt, som säger oss att mellancheferna i en organisation slits mellan den operativa kärnan (socialsekreterarna) och den strategiska ledningen (politikerna) och därmed innehar en klämd position.

5.1.1 Gräsrotsbyråkrati i människovårdande organisationer

Ordet gräsrotsbyråkrati är en svensk översättning av amerikanen Michael Lipskys (1980) term "street-level bureaucracy". Lipsky (1980) menar att en socialarbetare är en typisk gräsrotsbyråkrat, eftersom han/hon är en offentligt anställd tjänsteman vars dagliga arbete karakteriseras av direktkontakt med medborgarna, men också att utförandet av arbetsuppgifterna som en socialarbetare har innebär en stor handlingsfrihet. Johansson (1992) menar till skillnad från Lipsky att direktkontakten som en socialarbetare har med sina klienter inte endast behöver ske ansikte mot ansikte, utan även kan ske via telefon eller per korrespondens. Utmärkande för en socialarbetare som utför myndighetsutövning, är att de i sitt arbete hamnar i en ständig "korseld", mellan två helt olika krav (Johansson, 1992 p.43). Dels finns det krav och önskemål från klienterna, samtidigt som det också ställs krav från organisationens håll med ramar, regler och direktiv som ska följas. Arbetet som gräsrotsbyråkrat, där man dels ska företräda organisationen, men också klienten samtidigt som det är en balansgång mellan kontroll och handlingsfrihet, är ett krävande och komplext arbete (ibid.). Något som Berglind (1995) menar kännetecknar en gräsrotsbyråkrat är att gräsrotsbyråkraten ständigt utsätts för en konflikt, då man både ska representera organisationen samtidigt som man också ska vara människa. Vi ser mellancheferna som socialsekreterarens förlängda arm gentemot klienterna, men också som en representant för sin arbetsgrupp. Med anledning av detta menar vi att begreppet gräsrotsbyråkrati i människovårdande organisationer även passar in i vår uppsats när vi skriver om mellanchefer. Detta även om Lipsky (1980) endast skriver om socialsekreterarna som gräsrotsbyråkrater och inte direkt nämner något om socialsekreterarnas chefer, trots att även chefer många gånger har direktkontakt med klienterna. Vi menar att vi kan koppla mellancheferna till begreppet gräsrotsbyråkrati, eftersom vi utifrån vår förförståelse vet att även mellanchefer har direktkontakt med klienterna, men även indirekt kontakt via socialsekreteraren. Sammanfattningsvis vill vi påstå att gräsrotsbyråkrater är en bra beskrivning för både socialsekreterarna och mellancheferna som jobbar med försörjningsstöd inom socialtjänsten. Detta eftersom de arbetar med myndighetsutövning och att deras arbete innehåller kontroll i form av krav uppifrån, men också krav från de underordnade i organisationen. I mellanchefernas fall är det den underordnade arbetsgruppen och för socialsekreterarna är det klienterna.

5.1.2 Makt

I en hierarkisk uppbyggd organisation finns ett nära samband mellan struktur och makt. I regel har man mer makt och tillgång till viktig information ju högre upp i hierarkin man sitter (Jacobsen/Thorsvik, 2002). Det finns olika typer av maktkällor i en organisation, som till exempel belöning, information, kunskap och befattning (Jacobsen/Thorsvik, 2002, Thylefors,

1991). Belöningen kan vara i form av lön eller erkännande. Detta förutsätter dock att den som ska utföra belöningen också har de befogenheter och de resurser som krävs för belöningen (Thylefors, 1991). I en organisation finns det information och kunskap som har stor betydelse för arbetet. Att inneha denna information och kunskap i organisationen kan innebära en källa till makt. Befattningsmakten hänger samman med positionen i hierarkin. Ju högre upp i hierarkin individen befinner sig, desto mer makt innehas (Jacobsen/Thorsvik, 2002). Vi tror att makten en mellanchef innehar är nära sammankopplad med mellanchefens roll som chef och därmed beslutsfattare.

5.2 Rollteori

Genom rollteorin vill man förstå människors beteende utifrån de sociala normer och regler som skapar förväntningar på oss individer. Dessa förväntningar innebär att vi individer handlar utifrån de förväntade roller som är knutna till vår position i samhället (Biddle/Thomas, 1979).

”Varje position är förknippad med en roll, som utgör en uppsättning förväntningar eller beteenden som alltså hör ihop med olika positioner i olika sociala strukturer” (Payne, 2002 p. 222).

När en individ träder in i en social situation medföljer en roll som är tilldelad den position som individen får i och med den specifika situationen (Davis, 1979). Med hjälp av Davis och Paynes (2002) resonemang, tolkar vi därmed mellanchefens position som en redan bestämd social roll. Forsén (1978) menar att det redan innan finns normativa förutbestämda förväntningar i den roll man träder in i. Dessa förväntningar och normer utformar tillsammans en social roll. Summan av de roller som en social position utgörs av definierar Payne (2002) som en rolluppsättning. Utifrån vår studie skulle detta kunna exemplifieras genom mellanchefens sociala position i organisationen. I mellanchefens sociala position inträder både rollen som ledare, men även rollen som underordnad. Egna, men också andras uppfattningar om en social position konstruerar de roller individen får (Payne, 2002). Förväntningarna på en individ utifrån dennes position kan av honom uppfattas som berättigade eller icke berättigade. Anser denna individ att förväntningarna på positionen är berättigade, uppfattas de som förpliktelser. Upplever individen att förväntningarna däremot inte är berättigade utifrån positionen, kan förväntningarna istället ses som en börda (Gross et al, 1979).

Roller kan vara formella eller informella. Formella roller kan även benämnas som uppgiftsorienterade roller och de är knutna till yrkespositionen. Uppgiftsorienterade roller innefattar de rättigheter och skyldigheter kring hur arbetet och arbetsuppgifterna bör utföras i den specifika positionen (Lennéer-Axelsson/Thylefors, 1991). Däremot kallas relationsorienterade roller, som byggs upp av individen själv eller utifrån gruppens förväntningar och normer, för informella roller (Svedberg, 2003). De informella rollerna kan till exempel handla om relationer mellan individer på en arbetsplats och normer för arbetsgruppen (Lennéer-Axelsson/Thylefors, 1991).

5.2.1 Mellanchefens roll och arbetsuppgifter

Drakenberg (1997) menar i sin studie om ”Mellanchefer, Från ledningens redskap till verksamhetens motor”, att det i forskning har fokuserats för lite på just mellanchefens position. Mellanchefen har enligt henne fått mer befogenheter och ökad makt efter den decentralisering som skedde på 1980-talet. Det är mellanchefen som ska ansvara för att verksamheten fungerar och måste därmed klara av att förhålla sig till både över- och underordnade, det vill säga till exempel till politiker och till sin arbetsgrupp. På detta sätt tolkar vi med hjälp av Hagström (1990) att mellanchefen slits mellan politiker, chefer och arbetsgruppen och utsätts därigenom för konflikter.

Tidigare studier från andra forskare resulterade bland annat i POSDCORB, det vill säga att en chef ska planera personal, organisera, rekrytera, dirigera, koordinera, rapportera samt ha ansvar för budget (Mintzberg, 1991). Enligt Mintzberg (1991) hade denna forskning endast fokus på chefernas förväntade uppgifter. Mintzberg tyckte det var viktigt att inte bara studera vad cheferna borde göra utan även vad de faktiskt gör och undersökte därför även detta i sin studie om mellanchefer. Wenglén (2005) skriver att Mintzberg i sin studie studerade vad chefer på olika nivåer gjorde och att han sedan skapade en teori som svarade på frågan varför cheferna gjorde som de gjorde. Svaret blev att chefer har olika roller. Rollerna är förväntningar som cheferna har på sig och som de sedan tolkar på sitt eget sätt. Mintzberg (1991) delar, i Sune Carlssons bok "Executive behaviour", upp chefers roller i tre grupper: interpersonella roller, informationsroller och beslutsroller. Eftersom att en chef har en viss status och speciella befogenheter utvecklas interpersonella roller. En av de interpersonella rollerna är ledarrollen, vilken innebär att chefer har förväntningar på sig att förmedla information för att kunna fatta effektiva beslut. Wenglén (2005) tar, i sin tolkning av Mintzberg, upp galjonsfiguren och lierarrollen som interpersonella roller. Galjonsfiguren är chefens roll som representant för verksamheten och lierarrollen innefattar att chefen skapar kontakter och samverkar med chefer och andra parter utanför verksamheten. Den andra gruppen av roller en chef innehar, enligt Mintzberg (1991), är informationsroller. Informationsrollerna innefattar både att chefen är en monitor i verksamheten, införskaffar sig kunskap och motar information samt att han sedan sprider informationen till rätt individer i organisationen. Rollen innebär också att vara en talesman för verksamheten (Wenglén, 2005). Beslutsroller är den sista gruppen av roller som Mintzberg (1991) benämner. Enligt Wengléns (2005) översättning av Mintzberg är entreprenörsrollen, störningshanteraren, resursfördelaren och förhandlaren benämningar på olika typer av beslutsroller som en chef besitter. Att chefen är handlingskraftig och lägger grunden till förändringar kallas entreprenörsroll. En chef kan också ses som en störningshanterare och då förväntas hantera konflikter på arbetsplatsen. Att chefen innehar en roll som resursfördelare innebär att chefen fördelar arbetet och sin egen tid. I rollen som förhandlare företräder chefen verksamheten inför andra individer och organisationer (ibid.).

5.3 Konflikt

Ekeland (2006 p. 94) definierar konflikter som:

"Vi kan tala om konflikt när skillnader mellan människor som är beroende av varandra upplevs som oförenliga och hotfulla i förhållanden till egna behov och intressen och när det skapas spänningar och känslor därför att en av parterna upplever att den andra använder makt för att påverka situationen till sin egen fördel."

Konflikter är dels en kollision mellan olika intressen och dels handlar konflikter om på vilket sätt individer är beroende av varandra (Jacobsen/Thorsvik, 2002). Lennéer-Axelsson/Thylefors (1996) skriver att man kan definiera konflikter på olika sätt. Dels kan man titta på innehållet och dels på konsekvenserna när man preciserar begreppet konflikt.

Konflikter kan finnas på olika nivåer, men detta betyder inte att en konflikt inte kan innehålla delar från fler än en av dessa nivåer (Svedberg, 2003, Lennéer-Axelsson/Thylefors, 1996). Konflikter som finns inom människan benämns som intrapsykiska konflikter och de konflikter som finns mellan oss människor kallas mellanmänskliga eller interpersonella konflikter. De intrapsykiska konflikterna är de konflikter vi dagligen kämpar med inom oss själva, såsom till exempel samvetsproblem och kluvenhet. Mellanmänskliga konflikter avser till exempel de konflikter som grundar sig i konkurrens mellan individer (Lennéer-Axelsson/Thylefors, 1996). I en organisation finns också systemkonflikter (ibid.). Lennéer-Axelsson/Thylefors (1996 p. 176) menar att:

”Systemkonflikter är de som bottnar i organisationens utformning; syfte, mål, struktur, roller och resurser. Otydlighet, otillräcklighet och osäkerhet i dessa avseenden medför konflikter mellan människor.”

5.3.1 Konflikter och dess orsaker

En konflikt kan anses vara destruktiv eller konstruktiv. De konflikter som kräver onödig energi, hindrar kommunikation mellan individer, styr vårt beteende i negativ riktning eller som leder till att individer talar illa om och därmed sårar varandra, kallas för destruktiva konflikter. En konstruktiv konflikt kan istället skapa energi som leder till positiva förändringar, den kan också ge bättre kunskaper dels i form av personlig utveckling, men även kunskaper om andra individer. En konstruktiv konflikt skulle kunna kännetecknas som en kompromiss, då det inte finns någon speciell vinnare eller förlorare att utse (Esbjörnsdotter, 1994).

Det finns olika typer av konflikter, dock är det svårt att dra en klar gräns mellan dessa (Ljungström/Sagerberg, 2004). Med anledningen av att vi har haft svårt att dra en klar gräns mellan vissa konflikter har vi därför valt att redovisa vissa konflikter i samma avsnitt. Utifrån vår förförståelse och den litteratur vi har funnit inom ämnet har vi i detta avsnitt valt att beskriva de konflikter vi menar är relevanta för vår studie.

5.3.1.1 Rollkonflikt

Om olika individer eller grupper har samma förväntningar på en specifik position uppstår en rollöverensstämmelse. Men om inte förväntningarna på positionen överensstämmer, uppstår en rollkonflikt (Gross et al, 1979). Att vara mellanchefer innebär att man både måste se till organisationen och överordnades krav, samtidigt som man också måste vara en del i den personalgrupp som man som chef ansvarar för. Då mellancheferna på detta sätt dras åt olika håll kan konflikter uppstå (Ekeland, 2006). Forsén (1978) menar att de två vanligaste och mest omskrivna rollkonflikterna är intrarollkonflikt och interrollkonflikt. Intrarollkonflikter är de konflikter som mellanchefer utsätts för då det finns skilda förväntningar på dennes roll i organisationen (ibid.). Förväntningarna på rollen vid en intrarollkonflikt kan också innebära att de totala förväntningarna på rollinnehavaren är för många och därmed blir svåra att hantera (Ekeland, 2006). Vi vill exemplifiera detta genom följande exempel. Om flera i organisationen ställer olika krav på mellancheferns roll som ledare och dessa krav blir för många och oförenliga för mellancheferna, så menar vi att det uppstår en intrarollkonflikt. Interrollkonflikter däremot handlar om de konflikter som individen utsätts för i och med att rollerna i positionen är oförenliga eller konkurrerande och därmed svåra att kombinera (Forsén, 1978). Ett exempel på detta skulle enligt vår mening vara att mellancheferna samtidigt som han/hon ska vara ledare för sin arbetsgrupp och har makt att belöna och bestraffa, ska han/hon lösa konflikter inom arbetsgruppen. Att vid konflikthantering vara för involverad i arbetsgruppen och dessutom ha maktbefogenheter över den, tror vi kan leda till en interrollkonflikt för mellancheferna.

5.3.1.2 Lojalitetskonflikt

I de flesta organisationer finns det ett krav på lojalitet mot chefer, kollegor, de anställda, politiker och klienter (Lennéer-Axelsson/Thylefors, 1996). Stiang (1997) menar att lojalitetskonflikter hänger samman med att mellancheferna befinner sig mellan barken och veden i organisationen. Att vara mellanchefer innebär att du är nära både över- och underordnade. Vi menar att detta kan skapa en inre konflikt i mellancheferna, då det kan uppstå lojalitetsproblem både när det gäller närheten till över- och underordnade, men också när det gäller förväntningar på att mellancheferna ska kombinera rollen att vara chef själv samtidigt som man också ska ta hänsyn och rätta sig efter sin egen chef.

Lojalitetskonflikter kan delas in i inre och yttre, där inre lojalitetskonflikter är de som finns och stannar inom individen. De yttre lojalitetskonflikterna handlar istället om förhållningssättet till verksamheten (de Klerk, 1991). De Klerk (1991) skriver att om en individ är till skada för verksamheten eller använder resurserna i verksamheten för eget syfte, uppfattas denna individ som illojal.

5.3.1.3 Intressekonflikt

Organisationer består av människor som alla har olika intressen. Det kan gälla allt ifrån lön och arbetsmiljö till trygghet (Jacobsen/Thorsvik, 2002). En intressekonflikt är när individers intressen står mot varandra. En sådan konflikt kan till exempel inträffa i en löneförhandling om chefen och den anställda då har olika åsikter om den anställdes lön (Svedberg, 2003).

5.3.1.4 Pseudokonflikt

Om en konflikt grundar sig i missförstånd, rykten, kommunikationssvårigheter eller brist på information om något specifikt, benämns denna konflikt som en pseudokonflikt (Ekeland, 2006, Svedberg, 2003). Konflikter som grundar sig i missförstånd kan uppstå då de inblandade parterna inte lyssnar eller inte tar till sig den andres världsbild. Detta kan medföra att man egentligen inte förstår vad den andre menar och därmed bildar sig en egen uppfattning om vad som sades och missförståndet är därmed ett faktum (Ljungström/Sagerberg, 2004). Ett rykte som skulle kunna ligga till grund för en konflikt kan till exempel bygga på missförstånd eller brist på information från någon part (Ekeland, 2006). Missförstånd kan också grunda sig i kommunikationssvårigheter och att parterna med anledning av detta gör sina egna tolkningar av den information som kommunikationen ger (Svedberg, 2003).

5.3.1.5 Förändringskonflikt

När en organisation genomgår en viss förändring, kan det skapas konflikter. När det föreligger en situation där individerna är oroliga över sin arbetssituation och trygghet i arbetsgruppen, kan konflikter uppkomma. Ju längre ner i hierarkin man kommer och ju mindre inflytande individerna har på hur organisationen ska fungera, desto större blir oron för förändring hos dessa individer. De individer i arbetsgruppen som känner mest oro inför förändringar, tenderar till att vara de som mest strider mot att en förändring i organisationen ska ske (de Klerk, 1991). Svedberg (2003) menar att det är viktigt att individen vid förändringar inom organisationen känner sig insatt i de förändringar som sker, istället för att känna sig utsatt för dem. Förändringskonflikter kan även uppstå om individerna i organisationen är oense om på vilket sätt eventuella förändringar ska ske och hur de ska genomföras (Ekeland, 2006).

5.3.1.6 Resurs- och arbetsmiljökonflikt

I en organisation kan det uppstå oenighet om hur resurser ska fördelas. Det kan till exempel handla om frågor som berör pengar, utrustning och lokaler (www.etu.org.za/toolbox/organise.html). Såväl den fysiska som den psykiska arbetsmiljön kan leda till konflikter i en organisation. Lokaler, temperatur och inredning är exempel på faktorer som kan ge upphov till konflikter om individen inte godtar dem eller om dessa faktorer leder till stress och irritation hos individen. Konflikter som grundar sig i den fysiska arbetsmiljön kan leda till inre konflikter, men också till konflikter mellan individer (de Klerk, 1991). Ett exempel på en konflikt som grundar sig i den fysiska arbetsmiljön, som vi själva har stött på, på arbetsplatser, är att olika individer har olika åsikter på arbetsmiljön. Vissa i arbetsgruppen kanske till exempel vill inreda personalrummet med vissa möbler, medan andra i arbetsgruppen har helt andra åsikter om inredningen, vilket därmed kan leda till konflikter mellan dessa individer. De Klerk (1991) tar upp kommunikationsform, klimatet på arbetsplatsen, trivsel, lojalitet, samhörighet, inflytande och delaktighet som exempel på faktorer som innefattas i den psykiska arbetsmiljön. Om någon individ i organisationen

avviker från den rådande kulturen när det gäller någon av de ovanstående faktorerna, kan det initiera en konflikt.

5.3.1.7 Arbetsfördelningskonflikt och personliga konflikter

På en arbetsplats kan vissa arbetsuppgifter kännas mer otydliga, tråkiga eller ansvarstygda än andra. Om individen upplever ett missnöje med fördelningen av arbetsuppgifter, kan kontentan i slutändan bli en konflikt i arbetsgruppen. Konflikten kan då grunda sig i att individen upplever sig stressad eller understimulerad, beroende på att arbetsuppgifterna är ansvarstygda eller enformiga. För att minska risken för arbetsfördelningskonflikter på arbetsplatsen, är det viktigt att arbetsfördelningen är väl genomtänkt (de Klerk, 1991). I en organisation arbetar människor som befinner sig i olika skeden i livet och har olika personligheter. Detta kan innebära att personkemin mellan dessa individer inte alltid stämmer överens och att negativa attribut därför kan överföras till en individ. Dessa konflikter benämns således som personliga konflikter (Svedberg, 2003).

5.3.1.8 Målkonflikt

Ekeland (2006 p. 127) menar att:

”Varje organisation kan något förenklat betraktas som ett ”redskap” för att nå vissa mål.”

För att en organisation ska fungera krävs att individerna som verkar i organisationen är förhållandevis eniga om vilka mål som ska uppfyllas samt hur individerna i organisationen ska arbeta för att uppnå dessa mål (Lennéer-Axelson/Thylefors, 1996). En oenighet om vilka medel som ska användas för att uppnå målet, kan leda till en konflikt (Jacobsen/Thorsvik, 2002). Lennéer-Axelson/Thylefors (1996) menar att det kan uppstå konflikter när målen tolkas på olika sätt. Utifrån detta menar vi att det kan uppstå konflikter som till exempel handlar om vem som äger rätten att tolka det som står skrivet i olika mål för en försörjningsstödsverksamhet. Vår förförståelse säger oss att det även kan uppstå konflikter med anledning av de mål som utformas både på nationell, men också på lokal nivå. Mål på lokal nivå kan handla om att uppnå en viss budget som politikerna beslutat om. För att undvika målkonflikter är det viktigt med klara och tydliga mål (de Klerk, 1991). Vi tror också att det är viktigt att man tar tag i målkonflikter för att minska risken för att de trappas upp.

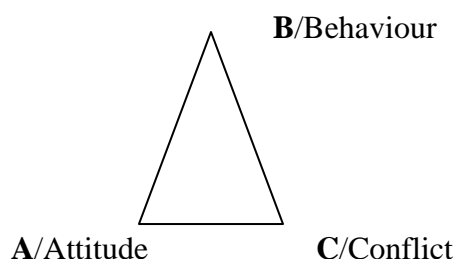
5.4 Konflikt hantering

Organisationskonflikter som inte hanteras kan få negativa följder för en organisation. En olöst konflikt kan påverka både arbetsmiljön och relationer i organisationen (Ekeland, 2006). Lennéer-Axelson/Thylefors (1996) skriver att en viktig del i en chefs arbetsuppgifter är att kunna hantera och lösa konflikter, då konflikter inom organisationen kräver mycket energi från både chef och medarbetare. En chefs position innebär rollförväntningar, maktbefogenheter och därmed också ett ansvar att ta tag i konflikter som uppkommer på arbetsplatsen. Den makt som en chef innehar i och med sin position i organisationen kan i vissa fall vara bra för att hantera konflikter inom organisationen (ibid.).

För att underlätta hanteringen av konflikter, är det viktigt att konflikterna erkänns och inte sopas undan (Svedberg, 2003). Enligt Holt/DeVores (2005) tolkning av Blake and Mouton finns det olika stilar att hantera en konflikt på. Det kan handla om att släta över den, fly från den, finna en kompromiss, lösa problemet eller tvinga fram en lösning. Destruktiva konflikter som inte hanteras, riskerar att leda till motsättningar inom arbetsgruppen och att viktig information undanhålls (Esbjörnsdotter, 1994).

5.4.1 Konflikttriangeln

För att ge en överblick över de aspekter som är viktiga för att förstå källan till konflikten och på bästa sätt hantera den, är Galtungs konflikttriangel (se nedanstående figur) ett hjälpmedel (Jordan, 2002).



Figur 3: Galtungs konflikttriangel

För att kunna se orsakerna till en konflikt och kunna hantera den, är det viktigt att ta reda på vad varje inblandad individ vill uppnå och har för mål med konflikten. Beroende på hur man först möter en konflikt, det vill säga om det är sakfrågan, attityden eller konfliktbeteendet som är det väsentliga i konfliktsituationen, väljer man vilket av de tre hörn i den ovan illustrerade triangeln man först utgår ifrån i sin konfliktanalys. För att ta reda på vad konflikten handlar om, det vill säga dess sakfråga, börjar man att titta i C-hörnet. Ibland kan en konflikt innehålla flera sakfrågor eller ämnen, vilket kan medföra att grundorsaken till konflikterna glöms bort och andra mindre konflikter tar överhand. Detta medför då även en risk för att den ursprungliga konflikten förvärras. I en konflikt beter sig individerna på olika sätt. Om analysen av konflikten fokuseras på B-hörnet, studeras individens konfliktbeteende (ibid.). Jordan (2002) menar i sin tolkning av Galtungs konflikttriangel, att konfliktbeteendet kan delas upp i tre olika nivåer: direkt kommunikation, handlingar och fysiskt våld. Direkt kommunikation innebär kommunikation mellan individer och den kan antingen vara verbal, det vill säga med ord, eller icke verbal i form av gester eller skrift. Även handlingar inbegriper kommunikation, till exempel i form av att en individ fullföljer en handling utan att rådgöra med andra inblandade individer. Om konflikter på arbetsplatser eskaleras och visas i form av fysiskt våld, är det viktigt att ta tag i konflikten direkt. A-hörnet tar fasta på individernas attityder till konflikten. Det kan till exempel handla om tankar, känslor och viljor. För att i konflikttriangelns A-hörn kunna fånga in individernas attityder är det först och främst viktigt att var och en får beskriva sin upplevelse av konflikten och dess förlopp. Det är även viktigt att få kännedom om individernas känslor under konfliktförloppet. Vår tolkning av konflikttriangeln är att man börjar sin konfliktanalys i ett av de tre hörnen. Efter att man där har identifierat exempelvis sakfrågan i C-hörnet, går man vidare till de resterande två hörnen för att finna attityder och beteenden i konflikten, så att man sedan kan hantera den.

Utifrån konflikttriangeln kan man bygga en pyramid, där konflikttriangeln är basen. Ovanför basen finns tre delar som representerar konfliktens synlighetsnivå. På toppen av pyramiden visar sig den del av konflikten som är synlig. Här kan man även urskilja attityder till konflikten, konfliktbeteende och konfliktens sakfråga, det vill säga A-, B- och C- hörnen. I den mellersta delen av pyramiden finns den så kallade dolda agendan, som innefattar den del av konflikten som inte syns utåt, men som individerna är medvetna om. Längst ner i pyramiden finns den del i konflikten som är omedveten för individerna. Om mycket av konfliktens innehåll ligger långt ner i pyramiden, är det svårt att hantera konflikten med verbal kommunikation (Jordan, 2002).

5.4.2 Kommunikation som konflikthantering

Engquist (1994) nämner tre punkter som exempel på varför vi kommunicerar. Vi vill få kontroll, personlig utveckling och bli bekräftade. Han förklarar vidare att osäkerhet ger människan ångest och att alla, för att kunna uppnå en trygghet i vardagen, behöver få reda på vad som gäller. Vi behöver med andra ord ha våra situationer under kontroll. Människor vill få bekräftelse och bli tagna på allvar av den eller de personer man kommunicerar med. Genom bekräftelse blir vi respekterade och får rätten att ha de känslor, åsikter och värderingar som vi har. Motsatsen till att bekräfta en människa kallas för att diskonfirera, vilket bland annat kan uttryckas genom att personen i fråga vet bättre vad den andre anser eller borde anse. Via kommunikation med andra människor kan vi skapa nya bilder av verkligheten. Syftet med att kommunicera handlar också om att man ska kunna få goda råd från de man samtalar med, för att på detta sätt utvecklas som människa.

Enligt Engquist (1994) krävs det ett ömsesidigt meningsutbyte mellan två eller flera personer, för att meningsutbytet ska benämnas som en kommunikation. Kommunikation sker ständigt och kan delas in i verbal eller icke-verbal kommunikation (Payne, 2002). Den verbala kommunikationen avser information som förmedlas genom ord. Icke-verbal kommunikation innebär istället den kommunikation som sker utan ord, såsom till exempel genom ansiktsuttryck, gester och klädsel (Lundsbye, 2000). I vår uppsats inriktar vi oss främst på den verbala kommunikationen och den kommunikation som sker på arbetsplatsen, där mellanchefen är den som är spindeln i nätet. Vi ser kommunikation som ett möjligt sätt att hantera de konflikter som uppstår inom en organisation. Lennéer-Axelsson/Thylefors (1996 p. 213) menar att:

”Kommunikation kan förebygga konflikter. Kommunikation avslöjar att det finns en konflikt. Kommunikation kan skapa konflikter. Kommunikation kan reparera eller förvärra konflikter. Kommunikation är framför allt främst redskapet för att hantera och lösa konflikter.”

Detta visar på att det finns ett samband mellan kommunikation och konflikt och att konflikter kan undvikas eller hanteras med hjälp av kommunikation.

För att en organisation ska fungera utan att någon omfattande konflikt uppstår, krävs dialoger, det vill säga kommunikation mellan individerna inom organisationen (Ekeland, 2006). Dialogen är även viktig i hierarkiskt uppbyggda organisationer, för att både arbetsgrupp och chef ska känna sig delaktiga och kunna skapa en relation i organisationen (Engquist, 1994). Genom en god dialog, kan man få förståelse för varandras åsikter och hitta en gemensam lösning på konflikten (Svedberg, 2003).

Via kommunikation införskaffar vi oss information som vi bearbetar, tolkar och analyserar. När mottagaren har tolkat informationen återkopplas den sedan till sändaren (Payne, 2002). Detta informationsutbyte vill vi benämna som en dialog mellan två eller flera parter. Vid en dialog är det viktigt att man som mottagare försöker förstå sändarens perspektiv och respektera detta. För att detta ska kunna möjliggöras förutsätter dialogen att parterna lyssnar på varandra och att de försöker förstå varandra (Ekeland, 2006). Om mottagaren av ett budskap tolkar information på ett felaktigt sätt, utifrån vad som avsågs med budskapet, kan det skapas missförstånd vid återkopplingen. Missuppfattningar kan leda till svårigheter i den mellanmänskliga relationen (Payne, 2002). Enligt vår tolkning kan detta leda till pseudokonflikter. Många destruktiva konflikter som uppstår i en organisation föranleds av att kommunikationen mellan parterna är bristfällig. För att kommunikationen ska vara meningsfull och fungera som en strategi för att hantera konflikten, krävs lyssnande och tydlighet från inblandade parter (Ekstam, 2004). Mossboda et al (2005) menar att för att undvika missförstånd, hantera eller förebygga konflikter är det viktigt att man som chef är

tydlig i sin kommunikation. Vad de menar med att en chef är tydlig i sin kommunikation är att:

- ” – *Du står för en bärande idé som du tydligt kommunicerar både med tanke och känsla.*
 - *Du är mottaglig, lyhörd och tar in andras verklighet och idéer.*”
- (Mossboda et al, 2005 p. 93).

Som vi tidigare nämnt så är kommunikation det främsta verktyget för att hantera konflikter. När det finns en konflikt mellan individer, är det viktigt att kommunicera för att ta reda på vad båda parterna vill och vilka mål som finns med kommunikationen (Engquist, 1994). Lennéer-Axelsson/Thylefors (1996) tar upp tre frågor som är bra att tänka på vid konfliktlösning. När det finns en konflikt i organisationen är det viktigt att ta reda på vad konflikten handlar om, anledningen till varför konflikten har uppstått och om den är i inledningsfasen, eller om den redan har utvecklats till en öppen konflikt.

6. METOD

6.1 Förförståelse

Larsson (2005 kap 2) beskriver att man i kvalitativ forskning kan ha vetenskapsfilosofiska utgångspunkter som styr forskningen. När vi förklarar vår förförståelse har vi försökt att utgå ifrån de hermeneutiska grundtankarna. Inom hermeneutiken utgår man ifrån att alla individer har en förförståelse som ligger till grund för hur man möter världen. Förförståelsen inverkar på hur individen tolkar en text. Vi individer ser således inte ett fenomen förutsättningslöst (Gilje/Grimen, 1992). Vi använder hermeneutiken för att förklara vår förförståelse då den har påverkat vårt val av ämne, valet av litteratur samt de teman vi haft i vår intervjuguide.

Utifrån tidigare kurser inom Socionomprogrammet samt tidigare arbetslivserfarenheter, har vi skaffat oss vår förförståelse kring mellanchefer och konflikter. Våra upplevelser och de kunskaper vi har fått med oss från den litteratur vi har läst under programmet, gav oss bilden av att mellanchefer i offentlig sektor befinner sig i en klämd och konfliktfylld position som de måste hantera. Eftersom vår förförståelse sade oss att mellanchefer utsätts för konflikter i och med sin position, ville vi studera vilka konflikter det främst handlar om, vilka orsaker det finns till konflikterna samt hur dessa hanteras. Då vi inte visste exakt vilka typer av konflikter mellancheferna utsätts för, skaffade vi oss en allmän kunskap om ämnet konflikter och dess orsaker. Genom kursen ”Verksamhetsledning och Organisering” har vi fått kännedom om ett par konflikter som vi i vår studie ville undersöka vidare. Dels trodde vi att mellancheferns position kunde liknas vid ett gummiband som i ena ändan dras av den överordnade chefen och politikerna, samtidigt som arbetsgruppen drar i andra ändan av gummibandet. På detta sätt skapas en lojalitetskonflikt inom mellancheferna som gör att det kan bli svårt att välja sida och ibland till och med en omöjlighet. Vi trodde även att mellancheferna utsätts för resurskonflikter, speciellt när det gäller lönesättning. I kursen diskuterades att politikerna, som befinner sig högst upp i hierarkin, lägger fram en budget för organisationen, som mellancheferna därefter har i uppdrag att fördela och verkställa. Om personalen anser att resurserna inte räcker till, samtidigt som politikerna ger mellancheferna en snäv budget, finns risk för att en resurskonflikt uppstår. Genom tidigare kurser har vi även fått kännedom om rollkonflikter.

Genom den förförståelse vi har erhållit från boken ”Om konflikter: hemma och på jobbet”, av Lennér-Axelsson/Thylefors (1996) bestämde vi oss för att närmare studera kommunikation som en metod för konfliktlösning. Våra tidigare arbetslivserfarenheter har även påverkat oss i valet av metod för konfliktlösning. Detta då vi utifrån vår erfarenhet har förstått att bra kommunikation är en grund för att en arbetsplats ska kunna fungera på ett bra och utvecklade sätt.

6.2 Val av metod

Widerberg (2002) menar att kvalitativ metod är relevant då uppgiften handlar om att skapa en förståelse. Syftet med vår uppsats är att försöka förstå och analysera vilka konflikter mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd kommer i kontakt med, orsakerna till dessa samt hur de hanteras.

Med den kvalitativa metoden kan man genom intervjupersonens egna ord och uttryck nå individens subjektiva erfarenheter och upplevelser (Larsson, 2005 kap 5). Anledningen till att vi i vår studie har valt att genomföra intervjuer är att vi vill få kvalitativa beskrivningar av mellanchefernas upplevelsevärld. Vi har valt intervjuer framför observationer på grund av att vår studie syftar till att beskriva och skapa en förståelse för upplevelser, snarare än att förklara beteenden.

En kvalitativ forskningsintervju som ska beskriva en individs upplevelser kan varken vara helt strukturerad eller ostrukturerad (Kvale, 1997). Larsson (2005 kap 5) menar att det finns tre olika intervjustrategier. I vår studie använder vi oss av den strategi som Larsson benämner som en allmän intervjuguide. Denna strategi går ut på att man som forskare formulerar ett antal relevanta samtalsämnen, teman eller frågeställningar som man kopplar till syftet. Dessa teman och frågeställningar behöver inte ställas i någon speciell ordning och intervjuguiden behöver därför inte följas exakt på samma sätt för alla intervjupersoner. Intervjuguiden fungerar mer som en checklista. Kvale (1997) menar att en intervjufråga kan relateras till syftet och de teoretiska antaganden som ligger till grund för studien, det vill säga tematiskt. Intervjufrågan kan också vara dynamisk, som till skillnad från den tematiska syftar mer till de mellanmänniska relationerna i intervjun. Eftersom syftet med en kvalitativ intervju är att få en beskrivande och berättande studie, är det viktigt att forskaren strukturerar frågorna på ett dynamiskt sätt. Detta innebär att frågorna i intervjuguiden ska vara lätta att förstå, men också att de ska kunna besvaras på ett utförligt sätt. Esaiasson et al (2004) menar att man i en kvalitativ intervju kan använda sig av olika typer av intervjufrågor. I vår intervjuguide har vi börjat med det som Esaiasson et al (2004) benämner som några inledande uppvärmningsfrågor, i syfte att skapa en bra inledning med en öppen dialog.³ Därefter har vi använt oss av tematiska och dynamiska frågor. Med detta menas att frågorna är kopplade till syftet samt att de är öppna och därmed fria för intervjupersonen själv att utveckla. För att utveckla intervjusvaren på de tematiska frågorna samt ge intervjupersonerna möjlighet till egen reflektion, kan uppföljningsfrågor användas (ibid.). Våra uppföljningsfrågor konstruerades under intervjuns gång, i syfte att utveckla svaren och därmed få en mer innehållsrik respons, såsom detaljerade exempel. För att få svar på sådant som inte har kommit upp under intervjuns gång, kan man formulera direkta frågor i intervjuguiden (ibid.). Utifrån litteraturen och vår förförståelse skapade vi oss ett underlag för vilka konflikter som en mellanchefer kan utsättas för i och med sin position. Genom att vi på ett deduktivt sätt har utformat ett antal direkta frågor kring dessa typer av konflikter, var syftet att undersöka om dessa konflikter faktiskt var något som en mellanchefer kommer i kontakt med i och med sin position.⁴ Sammanfattningsvis menar vi att vi därmed både har försökt att utveckla egna slutsatser med hjälp av tematiska frågor, men vi har också kopplat empirin till teorin med hjälp av direkta frågor.

6.3 Abduktion

En förtjänst med den kvalitativa metoden, är att man både kan arbeta induktivt och deduktivt. Med induktivt menas att man möter ett fenomen med öppna ögon och utan förutfattade antaganden. Därmed utvecklar man begrepp och teori utifrån det empiriska materialet. Till skillnad från induktivt, utgår man i den deduktiva strategin helt ifrån teori och tidigare forskning, för att kunna förklara sin empiri. Dessa två strategier kan kombineras och kallas då för abduktion. Abduktionen innebär att man till viss del har sin utgångspunkt i teori och tidigare forskning och att man med hjälp av teorin finner mönster i det empiriska materialet. Samtidigt kan man också utveckla teorin med hjälp av den empiri man får fram, till exempel genom intervjuer eller observationer (Larsson, 2005, kap 2 och 5). Vi ville i vår studie dels utgå ifrån vår förförståelse, teoretiska perspektiv och tidigare forskning inom ämnet. Samtidigt ville vi också få en beskrivande bild av mellancheferna och därmed vara öppna för nya perspektiv som kunde utveckla våra antaganden som vi har skapat under uppsatsens gång. Med anledningen av detta valde vi att utgå ifrån en abduktiv strategi. Den deduktiva strategin är i vår uppsats dock den övervägande delen, eftersom vi till största delen har utgått ifrån vår förförståelse och teoretiska perspektiv. Intervjusvar som vi genom en deduktiv strategi inte har kunnat förklara genom teorin, har vi enligt vår tolkning istället försökt att förklara via en

³ Se bilaga 4

⁴ Se vidare i avsnitt 6.3 för definition av deduktion

induktiv strategi och då försökt att dra våra egna slutsatser. I vår frågeguide har vi bland annat använt oss av tematiska frågor för att kunna arbeta utifrån en induktiv strategi och direkta frågor för att utgå ifrån en deduktiv strategi. Ett exempel på en tematisk fråga som vi har använt oss av är: vilka konflikter mellanchefer upplever i och med sin position? Exempel på en direkt fråga är: vad tänker du kring konflikt och förändringar i organisationen?⁵

6.4 Litteraturunderlag

Svenning (2003) menar att litteraturstudier är väsentliga både för att titta på tidigare forskning, men även för att definiera begrepp och finna relevanta teoretiska ansatser. Den litteratur som vi fortlöpande har införskaffat oss för vår uppsats, har sökts genom IDA (Göteborgs Universitets samhällsvetenskapliga bibliotekskatalog), GUNDA (Göteborgs Universitetskatalog) och LIBRIS. På www.google.se och <http://scholar.google.se> har vi letat tidigare forskning kring mellanchefer inom offentlig sektor och konflikter. De sökord som har givit mest relevanta resultat är: mellanchefer, konflikt och ledarskap, konflikt och organisation, rollteori, kommunikationsteori samt hantera konflikter. Dessa ord har både sökts på svenska och engelska. Vår litteratursökning har även skett genom att vi har letat fram ursprungskällor genom litteraturförteckningar i kurslitteratur och i forskningsöversikten ”Socialtjänsten som organisation”, utgiven av Socialstyrelsen (2003). I övrigt har vi studerat relevanta publikationer på hemsidor såsom: www.skl.se, www.socialstyrelsen.se och www.arbetslivsinstitutet.se. Utöver denna litteratur har vi också fått vägledning från vår handledare när det gäller relevant litteratur. Vi har även genom en bokad tid med en bibliotekarie på ett av Göteborgs universitetsbibliotek, fått tips om sökning för att finna användbara vetenskapliga artiklar. De databaser vi sökt vetenskapliga artiklar i är Sociological abstract och International Bibliography of the social sciences IBSS. Vi har använt flera olika katalogord som till exempel conflict, role, leadership, social work, management, middle level, middle position, social agencies och human service organizations. Dessa ord har även kombinerats med varandra för att begränsa sökningarna. Vi har inte funnit vare sig vetenskapliga artiklar eller litteratur som direkt kan besvara våra frågeställningar. Dock har vi funnit mycket forskning kring allmänna teorier om konflikter och mellanchefer.

6.5 Urval

I en kvalitativ studie, finns det nästan aldrig någon möjlighet att utföra en totalundersökning, på grund av att intervjuer är krävande både vad gäller tids- och resursmässigt. Eftersom kvalitativa undersökningar syftar till att exemplifiera snarare än att generalisera, gör man därför ett selektivt urval. Ett selektivt urval kan ske på olika sätt (Svenning, 2003). Vi genomförde ett selektivt urval. Efter att vi bestämde oss för att avgränsa vår studie till att undersöka mellanchefer, inom socialtjänstens försörjningsstöd i ett av Sveriges 21 län, så gjorde vi ett urval med hjälp av Internet. Av anonymitetsskäl har vi valt att inte närmare redogöra för vilket av länen våra utvalda mellanchefer arbetar i. Genom att titta på olika kommuner och kommundelars hemsidor på Internet, gjorde vi ett urval som grundade sig i hur organisationernas uppbyggnad såg ut. För att hitta mellanchefer med liknande befogenheter, var det viktigt för oss att studera organisationer som hade samma hierarkiskt uppbyggda struktur. Efter att vi valde ut ett antal organisationer som såg ut på liknande sätt, ringde vi till respektive mellanchefer inom försörjningsstöd och introducerade idén med vår uppsats samt frågade om de ville och hade möjlighet att ställa upp på en intervju.⁶ Urvalet till intervjuerna i vår studie grundade sig också på vilka mellanchefer som var villiga att ställa upp.

⁵ Se bilaga 4

⁶ Se bilaga 1

Kvale (1997) menar att, beroende på syftet väljer forskaren antalet intervjuer. I vårt fall fick vi ta hänsyn till studiens syfte, men även vår begränsade tid och de resurser vi hade att tillgå. Detta medförde att vi valde att intervjua sju mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd, i syfte att få deras beskrivande bild av konflikter och konflikthantering i och med deras position. När vi ringde mellancheferna fick vi ett positivt gensvar. För att uppnå vårt mål som var att intervjua sju mellanchefer, behövde vi tillfråga nio stycken. Av de sju mellanchefer som ställde upp för intervju, var det fyra kvinnor och tre män. Trots att vi inte ska göra en jämförelsestudie mellan könen, anser vi att det ändå är viktigt att påpeka att vår studie representerar både män och kvinnors upplevelser, då positionen mellanchefer kan och faktiskt innehas av båda könen.

6.6 Genomförande av våra intervjuer

För att säkerställa våra intervjufrågor, genomförde vi först en pilotintervju med en av de sju utvalda mellancheferna. I en pilotintervju har forskaren möjlighet att testa sina frågor och se om intervjuguidens struktur är gångbar (Esaiasson et al, 2004). Efter att vi genomförde vår pilotintervju, märkte vi att en relevant fråga saknades som vi därför lade till efteråt. Den fråga som vi lade till efter vår pilotintervju var fråga nummer sex.⁷ Förutom detta ansåg vi att strukturen på frågeguiden var väl fungerande. Redan innan vi genomförde vår pilotintervju, hade vi bestämt oss för att även använda oss av materialet från denna intervju, förutsatt att den kunde tillföra vår studie någon relevant information. Eftersom vi ansåg att vår pilotintervju gav oss givande kunskap, ville vi därför även använda oss av denna i vår analys.

Samtliga intervjuer genomfördes på intervjupersonernas kontor eller i ett närliggande samtalsrum på vardera socialkontor. Efter samtycke från intervjupersonerna, spelade vi in samtliga intervjuer på band. För att vi inte skulle gå miste om viktig information, var vi noga med att någon av oss alltid förde anteckningar under intervjuernas gång. Dessa anteckningar har inte vidare använts, eftersom materialet istället hämtats från inspelningarna på banden, med undantag från ett fall.⁸ Intervjumaterialet har sammanställts med vissa justeringar, såsom större grammatiska fel och återupprepande av halva meningar. För att de intervjupersoner som önskade skulle få granska intervjumaterialet innan vi genomförde den slutgiltiga analysen, skickades sammanställningen via mail. Intervjupersonerna fick mellan en och två veckor på sig att ändra eventuella missförstånd, innan vi åter ville få in sammanställningen för att då kunna avidentifiera den. Då vi åter fick intervjumaterialet hade intervjupersonerna endast kompletterat vissa meningar.

6.7 Bortfall

Som vi tidigare nämnt har vi under samtliga av våra intervjuer använt oss av bandspelare och kompletterande anteckningar. Under en av våra intervjuer, stannade bandet i spelaren, vilket medförde att 30 minuter av intervjun inte spelades in. När vi insåg att bandet hade stannat, bytte vi den till en annan bandspelare som vi hade med oss som reserv. Därför kan vi förutom våra nedskrivna anteckningar även använda oss av 30 minuters bandinspelning från den intervjun. De nedskrivna anteckningarna från denna intervju har vi använt som stöd i vårt analysarbete. Dock har vi inte hämtat några citat från detta material.

När vi har sammanställt våra intervjuer, har vi upptäckt att ljudkvaliteten i vissa fall har varit dålig. Detta har lett till att vi inte har kunnat höra vissa meningar i materialet, vilket har medfört att vi inte har haft möjlighet att skriva ner svaret och därför blir just de orden inte användbara i vår analysdel. Detta bortfall är dock endast ett fåtal meningar, det vill säga en

⁷ Se bilaga 4

⁸ Se avsnitt 6.7

mycket liten del av materialet. Vissa delar av bortfallet har även kompletterats av intervjupersonerna när de fick möjlighet att granska det sammanställda materialet.

6.8 Validitet

Svenning (2003) menar att validitet innebär att det finns en koppling mellan empiri och teori, det vill säga att man studerar det man avser att studera. Validiteten kan delas in i inre och yttre validitet, där inre validitet handlar om kopplingen mellan empiri och teori, medan den yttre validiteten istället handlar om generaliserbarheten till hela populationen.

Esaiasson et al (2004) delar in den inre validiteten i begreppsvaliditet och resultatvaliditet. En bra begreppsvaliditet innebär att de teoretiska begreppen och de verktyg som forskaren använt i den empiriska undersökningen stämmer överens med varandra. Frågorna i undersökningen måste kunna förstås av intervjupersonen och de måste också vara utformade på ett sådant sätt så att svaren kan återkopplas till studiens egentliga syfte samt de valda teoretiska perspektiven (ibid.). För att vi skulle få en hög begreppsvaliditet i vår uppsats, utgick vi vid utformandet av vår frågeguide, ifrån vår förförståelse, vårt syfte samt viss teori. Som ett underlag när vi definierade våra centrala begrepp, använde vi oss till viss del av tidigare forskning i syfte att höja begreppsvaliditeten.

Resultatvaliditet visar på om man verkligen mäter det man avser att mäta. Det är viktigt att studera både begreppsvaliditeten och reliabiliteten, för att kunna säkerställa resultatvaliditeten i studien (Esaiasson et al, 2004). Med hög reliabilitet menas att resultaten är tillförlitliga i det avseendet att samma studie ska kunna återupprepas och då ge samma resultat (Svenning, 2003). I en kvalitativ studie, används inte några mätinstrument på samma sätt som det gör i en kvantitativ studie, vilket Larsson (2005 kap 5) menar medför att reliabilitetsfrågan inte riktigt blir aktuell. Då vår studie är beskrivande och varje mellanchefer har sin egen berättelse av konflikter och konfliktlösning, skulle sannolikt svaren skilja sig åt vid en återupprepad undersökning av andra mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd. Därför kan Larssons (2005 kap 5) och Svennings (2003) mått på reliabilitet bli svårt för oss att använda. Esaiasson et al (2004) menar dock att låg reliabilitet grundar sig främst i slumpmässiga och systematiska fel i datainsamlingen. Då vi har försökt förebygga tolkningsfel genom att intervjupersonerna har fått möjlighet att läsa igenom intervjusammanställningarna samt då vi har använt bandspelare, har vi i den mån vi har kunnat, arbetat med att säkerställa en hög reliabilitet i detta avseende. Utifrån de definitioner som Esaiasson et al (2004) använder sig av angående begreppsvaliditet och reliabilitet, har vi försökt att uppfylla kriterierna för resultatvaliditet. Därmed har vi försökt att säkerställa den inre validiteten och på detta sätt studerat det som vi i grunden avser att studera.

Den yttre validiteten handlar, som vi tidigare nämnt enligt Svenning (2003), om möjligheten till generalisering av den totala populationen. Vår studie syftar inte till att ge en generaliserad bild av hur mellanchefer över lag upplever sin position i förhållande till konflikter. Vi avser istället att ge en djupare förståelse för just hur våra utvalda mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd personligen upplever sin position. Därmed är det inte ett mål för oss att vi ska uppnå yttre validitet, det vill säga någon generalisering.

6.9 Analysmodell

När intervjusammanställningarna var färdiga gick vi igenom allt material för att hitta gemensamma teman i de olika intervjuerna. I skapandet av våra gemensamma teman utgick vi ifrån våra tre frågeställningar i uppsatsen. Vår första frågeställning är vilka konflikter mellancheferna kommer i kontakt med i och med deras position i organisationen. Den första frågeställningen delade vi in i olika teman, utifrån vilka som konflikter mellancheferna

benämnde. De återstående två frågeställningarna gjorde vi till två separata teman som vi valde att kalla för orsaker respektive hantering av konflikter. Efter att vi hade valt ut teman sammanförde vi allt material som kunde kopplas till vardera tema. I analysen valde vi att slå ihop frågeställning ett och två, eftersom vi ansåg att dessa var nära sammanbundna och svåra att skilja på. Vår analys börjar med våra första två frågeställningar och fortsätter därefter med vår tredje frågeställning som handlar om konflikthantering/lösning.⁹ När vi valde ut vilka citat vi skulle använda i analysen, valde vi de citat som tydligast beskrev det aktuella temat. För att alla intervjupersoner skulle representeras i vår uppsats, gjorde vi även ett urval utifrån detta. Vi är dock medvetna om att vissa intervjupersoner förekommer mer i vissa avsnitt av analysen och mindre i andra avsnitt. Utifrån vår förförståelse och litteraturen trodde vi innan empiriinsamlingen att mellanchefer utifrån sin position kommer i kontakt med rollkonflikt, lojalitetskonflikt, maktkonflikt, målkonflikt, förändringskonflikt, pseudokonflikt och resurskonflikt. När vi valde ut vilka citat som vi skulle använda i uppsatsen, tog vi hjälp av våra utvalda teorier för att på ett deduktivt sätt försöka förklara empirin med hjälp av teorin. Då vi inte kunde förklara vissa av våra citat kompletterade vi teoridelen med ytterligare litteratur som istället kunde förklara citaten. De konflikter som vi då fick komplettera uppsatsen med var arbetsfördelningskonflikt, intressekonflikt, arbetsmiljökonflikt och personliga konflikter. När det gäller strukturen på de ställen i analysen där vi har försökt att arbeta deduktivt, har vi valt att ibland börja med teori och ibland med egna tankar och empiri. Detta innebär att strukturen i analysen kan variera mellan varje avsnitt. Denna struktur har vi valt för att texten enligt vår mening bättre skulle hänga ihop. De citat vi inte kunde finna stöd för i litteraturen, försökte vi istället tolka på egen hand. På detta sätt har vi, utifrån vår tolkning av vad induktivt förhållningssätt innebär, försökt att arbeta utifrån detta förhållningssätt. Strukturen under dessa avsnitt är i princip uppbyggd på det sätt att vi först ger läsaren en bild av våra egna tankar, för att därefter koppla våra tankar till intervjupersonernas citat. För att läsaren även själv ska kunna tolka och förstå vår tolkning av vad intervjupersonerna har sagt, har vi valt att ha citat under nästan alla avsnitt i analysdelen. Undantaget är avsnittet om mål, där vi istället har gjort en övergripande sammanställning av vad intervjupersonerna har svarat, eftersom vi hade svårt att välja ut ett representativt citat då svaren var väldigt olika. Vi vill påpeka att vi är medvetna om att vårt val av citat och vår tolkning av dessa påverkar det vi kommer fram till i vår uppsats. Tolkningen av vår empiri har skett med hjälp av litteratur och vår förförståelse.

6.10 Etiska överväganden

Vid forskning om människor är det viktigt att fundera över etiska aspekter på forskningen. Det finns vissa allmänna krav att förhålla sig till som forskare (Kvale, 1997). I ”Vetenskapsrådets forskningsetiska principer för humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning” benämns fyra etiskt viktiga krav som en forskare bör förhålla sig till. De fyra kraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (www.vr.se).

Informationskravet innebär att forskaren ska informera att deltagandet i studien är frivilligt och att de på egen hand kan bestämma om de vill avbryta deltagandet. Forskaren har också en skyldighet att förklara syftet med forskningen, samt hur forskningsresultatet kommer att offentliggöras (www.vr.se). I första telefonkontakten med våra intervjupersoner, informerade vi om syftet med vår studie.¹⁰ Efter telefonkontakten skickade vi ut ett mail med övergripande frågor och teman för den kommande intervjun. I mailet informerade vi även om att deltagandet i vår studie är frivilligt och att intervjupersonen under intervjun har rätt att

⁹ Se avsnitt 2.2

¹⁰ Se bilaga 1

avbryta om så önskas.¹¹ Både i vårt mail, men också i introduktionen till vår intervju förklarade vi att vår uppsats kommer att offentliggöras på vårt institutionsbibliotek.¹²

Det andra kravet är samtyckeskrauet, som innebär att forskaren måste hämta samtycke från dem som ska vara med i forskningen (www.vr.se). Intervjupersonen har förutom rätten att bestämma om de vill delta, även rätt att avgöra förutsättningarna för intervjun (Esaiasson et al, 2004). I vår studie har samtycke till att delta i intervjuerna muntligen lämnats från intervjupersonerna vid den första telefonkontakten. För att intervjupersonerna skulle få bestämma villkoren för intervjuerna, frågade vi, i samband med den information vi lämnade innan intervjun påbörjades, efter samtycke till att använda bandspelare under intervjun.

Konfidentialitetskravet handlar om offentlighet och sekretess (www.vr.se). Då vår uppsats kan uppfattas innehålla personliga frågor, ansåg vi det som viktigt att avidentifiera våra intervjuer. En av våra intervjupersoner frågade under den första telefonkontakten särskilt om anonymitet, då personen önskade att få vara anonym. Med anledning av detta har vi därför valt att inte redovisa var i Sverige vi har sökt de personer som har medverkat i studien. När materialet från våra intervjuer används i analysdelen, har vi med anledning av detta undvikit att ta med något som kan hänföras till en speciell person. Vi är medvetna om att ämnet på vår uppsats i vissa avseenden kan upplevas som känsligt. Därför har vi valt att ge intervjupersonerna en möjlighet att läsa igenom våra intervjusammanställningar om så önskemål har funnits. Detta gjordes även för att undvika feltolkningar.

Kvale (1997) menar också att det är en viktig forskningsetisk fråga hur forskningen kan komma till användning. Syftet med en studie är enligt Lilja (2005) inte bara att den ska ge ökade kunskaper om området, den ska även komma till nytta för dem som är berörda av forskningen, underlätta fortsatt forskning samt få människor att upptäcka hur olika grupper ser på fenomenet. Vår studie syftar till att ge ökade kunskaper om konflikter för såväl mellanchefer som högre chefer, politiker och övrig personal. Tanken med en kvalitativt beskrivande studie, är att ge ökade kunskaper om ett område som tidigare inte är utforskat. Vi hoppas därmed att vår uppsats kan ligga till grund för vidare forskning som berör konflikter i verksamheter inom socialtjänsten.

¹¹ Se bilaga 2

¹² Se bilaga 2 och 3

7. RESULTAT OCH ANALYS

Under denna rubrik kommer vi att presentera vårt resultat och samtidigt analysera detta i förhållande till våra tidigare beskrivna teoretiska perspektiv. Vårt syfte är att försöka förstå och analysera vilka konflikter våra utvalda mellanchefer kommer i kontakt och vilka orsaker det finns till konflikterna, samt hur de hanterar och önskar lösa dem.

När vi valde ämne för vår uppsats trodde vi, precis som vi skrivit i vår förförståelse, att mellanchefer utsätts för många konflikter som de också måste hantera på egen hand.¹³ Intervjuszvaren tyder på att mellancheferna inte utsätts för lika många konflikter som vi tidigare trodde, men mellancheferna kommer i kontakt med de konflikter som vi har beskrivit i vår teoretiska översikt och som vi nämnde i vår förförståelse. Intervjuperson 2 svarade på frågan om vilka konflikter han/hon kommer i kontakt med utifrån sin position i organisationen:

”Jag får ju ta del av alla konflikterna då. Det är väl mellancheferna som får se dem. Sedan finns det säkert konflikter jag inte får se också men dom löser folk förhoppningsvis på egen hand i så fall.”

7.1 Organisationens uppbyggnad

Under våra intervjuer frågade vi intervjupersonerna hur strukturen på deras organisation ser ut. Som vi har beskrivit i avsnitt tre så är våra utvalda organisationer politikerstyrda. Utifrån Mintzbergs (1983) konfigurationer har vi tidigare nämnt att organisationerna som ansvarar för försörjningsstöd inom socialtjänsten har en likhet med professionella byråkratier.¹⁴ Kompetensen i professionella byråkratier finns till största del i den operativa kärnan, i vårt fall hos socialsekreterarna, vilket kan kopplas till citatet nedan. Vår förförståelse sade oss att chefer mellan politiker högst upp och socialsekreterarna i den operativa kärnan, utsätts för konflikter både uppåt och neråt. I empirin har det framkommit att våra intervjupersoner kommer i kontakt med konflikter med den operativa kärnan, men också att de kommer i kontakt med de konflikter som finns i den operativa kärnan. De mellanchefer vi studerade menade dock att de inte i någon stor utsträckning ansåg sig vara involverade i några konflikter med politikerna i organisationen.

”Jag skulle inte vilja kalla det konflikter, jag har inte upplevt det ska jag säga då kanske jag har haft tur då, /.../. Alltså politikerna är ju fritidspolitiker och det måste vi respektera, alltså i den meningen att vi inte kan kräva att dom kan det vi kan, för det är tjänstemännen som ska kunna och det är vårt jobb att förklara för dom hur det ska vara. Så att jag vill inte kalla det konflikter, nä.” (Intervjuperson 2)

De mellanchefer som vi studerar, befinner sig mellan politikerna och socialsekreterarna som arbetar med ekonomiskt bistånd inom socialtjänsten. Mintzberg (1983) menar att dessa mellanchefer ansvarar för den operativa kärnan, det vill säga de som vi benämner som socialsekreterarna. De har även till uppgift att förmedla information mellan den strategiska ledningen (politikerna) och socialsekreterarna samt att verkställa den strategiska ledningens beslut. Denna teori om att det är den strategiska ledningen, vilken vi tolkar som politikerna, som styr organisationen menar vi stämmer överens med hur de mellanchefer vi har studerat upplever sin organisation.

”Jag menar, om man jobbar i en politikerstyrd organisation, så är det ju alltid så, /.../, vi verkställer ju politikernas beslut.” (Intervjuperson 7)

¹³ Se avsnitt 6.1

¹⁴ Se avsnitt 5.1

Vi kan koppla vår empiri till Mintzbergs teori om hur organisationer är uppbyggda. Ovanstående citat visar att det är den strategiska ledning, i detta fall politikerna som har det huvudgripande ansvaret för verksamheten. Empirin visar även på att det är mellanchefens uppgift att verkställa politikernas beslut.

7.2 Klämd roll som mellanchef och gräsrotsbyråkrat

Mellanchefen för försörjningsstöd har utifrån sin position i organisationen kontakter med både politiker, tjänstemän och klienter, vilket gör att vi anser att deras position kännetecknas av att vara en länk i mitten av organisationen. Detta beskrevs närmare i avsnitt 7.1. Vår förförståelse är att mellanchefen utifrån sin position är klämd mellan över- och underordnade och utsätts för många konflikter. Förförståelsen stämmer även överens med den litteratur vi har hittat om mellanchefen. Mellanchefen måste enligt Drakenberg (1997) förhålla sig både till över- och underordnade, vilket Hagström (1990) i sin tur menar leder till att mellanchefen på detta sätt dras åt olika håll. I empirin har vi fått delade meningar om att mellanchefen befinner sig i en klämd position. Intervjuperson 5 menar att:

”Rollen som mellanchef, jag tror att det är ju det svåraste som finns alltså när det gäller chefsjobb. För att du har ju trycket uppifrån och trycket nerifrån hela tiden, så du är ju alltid i kläm.”

I det ovanstående citatet ser vi ett exempel på hur en mellanchef upplever sin position i organisationen som klämd. Intervjuperson 2 upplever däremot inte sin position som klämd på samma sätt:

”Det finns konflikter i små situationer så va, men jag känner mig inte klämd mellan politiken och verksamhetschefen, personal och så.”

Syftet med vår studie var från början att studera mellanchefens klämda situation. Vi trodde utifrån litteratur och våra egna erfarenheter att mellanchefer upplever sin position som klämd och därmed utsätts för många konflikter, på grund av trycket både ovanifrån och nerifrån. Stiang (1997) menar att mellanchefen till exempel måste kombinera olika roller, vilket kan vara svårt. Empirin vi samlat in visar dock att mellanchefens position inte upplevs så klämd som vi trodde utifrån litteraturen, det vill säga ”hamburgaren” är inte så kompakt. Även om mellancheferna beskriver sin situation som en mellanposition där politikerna är de överordnade och arbetsgruppen är de underordnade och att de på grund av detta kommer i kontakt med konflikter, så tolkar vi mellanchefernas upplevelser som att uppdraget är tydligt och att det finns utrymme till att faktiskt vara chef.

Som vi tidigare har nämnt menar Lipsky (1980) att socialsekreterarna kan benämnas som gräsrotsbyråkrater. Vi menar att även mellancheferna inom socialtjänstens försörjningsstöd är gräsrotsbyråkrater, eftersom de också har viss direktkontakt med klienterna.¹⁵ Både den direktkontakt som mellancheferna har med klienterna, men också då mellancheferna är socialsekreterarnas förlängda arm, det vill säga har indirekt kontakt med klienterna, tror vi kan medföra att mellancheferna kommer i kontakt med konflikter. Ett par av våra intervjupersoner berättar att de har direktkontakt med klienterna, bland annat via telefon. Det kan handla om att klienterna inte är nöjda med sin handläggare eller att klienten vill bli bekräftad från chefen.

”Jag har ju också alltså, det är mig folk ringer och klagar hos om de inte är nöjda.”
(Intervjuperson 2)

Vi menar utifrån vår tolkning av empirin att om en klient via direktkontakt klagar på sin socialsekreterare hos mellanchefen, kommer mellanchefen i en situation där han/hon måste

¹⁵ Se avsnitt 5.1.1

välja väg. Mellanchefen har i och med sin position tolkningsföreträdare. Oavsett vilken väg mellanchefen väljer när det finns en konflikt mellan socialsekreterare och klient, finns det risk för att mellanchefen utsätts för en konflikt. Anser mellanchefen i kontakten med klienten att socialsekreteraren inte har gjort något fel, tror vi efter att ha gjort en tolkning av empirin att det finns en risk för att det uppstår en konflikt mellan klient och mellanchef. Om mellanchefen ser att socialsekreteraren har gjort något fel i samtal med klienten skulle det istället kunna uppstå en konflikt mellan socialsekreterare och mellanchef. Dock tror vi att denna risk är mycket liten, då detta inte är något som vi har erfarenhet av och det är inte heller något som framkommit ur empirin. Om det uppkommer en konflikt mellan socialsekreteraren och mellanchefen eller mellan klienten och mellanchefen så handlar det i så fall om en mellanmänsklig konflikt. Vi tror att mellanchefen i dessa sammanhang även kan utsättas för en intrapsykisk konflikt, det vill säga en konflikt som stannar inom mellanchefen (Lennéer-Axelsson/Thylefors, 1996). Den intrapsykiska konflikten tror vi utifrån vår tolkning av empirin kan uppkomma om mellanchefen har svårt att välja väg i den aktuella situationen. I och med att mellanchefen är socialsekreterarnas förlängda arm och därmed också har indirekt kontakt med klienten, kommer mellanchefen också i kontakt med de konflikter som finns mellan socialsekreteraren och klienten. Övervägande delen av våra intervjupersoner talar om projicering. Intervjuperson 3 uppger att:

”De som kommer i kontakt med oss har vissa önskemål och är oense med sin handläggare om saker och ting. Det kan ju vara konflikter som handläggaren har då på sin nivå som kommer över till mig då.”

Johansson (1992) skriver att socialsekreteraren befinner sig i en ”korseld” mellan önskemål från klienterna och krav från organisationen. Detta kan för socialsekreteraren innebära en konflikt (Berglind, 1995). Eftersom mellanchefen är länken mellan socialsekreterarna och de överordnade tror vi att det finns en risk att socialsekreterarna projicerar dessa konflikter till mellanchefen. Om man arbetar i en människovårdande organisation och dessutom arbetar med människor i utsatta situationer, har vi kommit fram till att det är ännu en anledning till att det uppkommer konflikter. Vi tror att denna situation uppkommer främst inom socialtjänstens verksamheter, eftersom en av socialtjänstens främsta arbetsuppgifter är att stödja utsatta människor i samhället. Konflikterna kan uppstå hos gräsrotsbyråkraterna som möter klienterna, men kan även sedan projiceras till andra individer i organisationen, såsom till exempel till mellanchefen. Intervjuperson 2 bekräftar teorin om att det uppkommer konflikter i människovårdande organisationer:

”Det finns ju också, alltså vi träffar ju många människor som är väldigt utsatta, vi träffar många människor som är väldigt desperata som har väldigt hög ångestnivå, det sker ju överföringsprocesser hela tiden vare sig vi är medvetna om det eller inte så och det är ju också en konfliktkälla.”

7.3 Roller och förväntningar

I och med att man som mellanchef har en position i organisationen, har man därmed också roller bundna till sig. Rollerna består av förväntningar från olika parter (Biddle/Thomas, 1979) Förväntningarna kan komma från klienter, medarbetare, politiker, kollegor, chefer och övriga i samhället. I vår studie har vi främst fokuserat på de förväntningar som mellancheferna har från politikerna, chefer och sin arbetsgrupp och som vi tror kan skapa konflikter för mellanchefen. Våra intervjupersoner beskrev alla att de hade många förväntningar på sig från olika håll. När vi frågade en av mellancheferna om vilka förväntningar personalen hade på honom/henne fick vi svaret:

”Personalen har väldigt mycket förväntningar. /.../ där vi just beskrev det här och jag beskrev mina förväntningar på dom och dom beskrev sina förväntningar på mig. Och jag tror att jag fick en sån lång lista faktiskt, det var 60-70 olika ord som beskrev vilka

förväntningar dom hade på mig och jag hade inte riktigt så många förväntningar på dom. Men, ja alltså en chef ska vara: snäll, hjälpsam, arbetsam, lyhörd, finnas till hands, vara närvarande, tydlig, enkel, rak kommunikation, alltså jag vet inte om man ska lista det här, men alla dom här goda orden.” (Intervjuperson 2)

Utifrån den empiri vi har samlat in, men också den litteratur vi har läst, menar vi att förväntningarna i ovanstående citat i kombination med andra förväntningar, såsom till exempel förväntningar från ledningen, skulle kunna skapa konflikter. Att ha många förväntningar på sig från olika håll som inte kan kombineras, kan skapa både mellanmänskliga och inre konflikter hos mellanchefer. Vi tror även att mellanchefer kan utsättas för systemkonflikter om det finns osäkerhet och otydlighet kring rollerna i organisationen. Om mellanchefer har en otydlig roll som bottnar i organisationens utformning antar vi att mellanchefer kan få förväntningar på sig från andra i organisationen som inte kan kombineras, vilket då leder till en intrarollkonflikt. När det gäller förväntningar på rollen som mellanchefer kan vi utifrån vår empiri se att mellanchefer upplever sig ha en tydlig roll i organisationen, vilket därför gör att denna typ av konflikt inte är vanligt förekommande bland våra intervjupersoner.

Som vi tidigare har nämnt menar Lennéer-Axelsson/Thylefors (1991) att rollerna kan delas in i formella eller informella.¹⁶ Mellanchefernas huvudarbetsuppgifter är nämligen budget-, personal- och verksamhetsansvar. Detta är uppgiftsorienterade förväntningar och därmed formella roller som är knuten till den position i organisationen som mellanchefer besitter. Intervjuperson 2 berättar här om de uppgiftsorienterade förväntningarna som ledningen har på honom/henne:

”Politikerna har ju förväntningen att jag ska hålla min budget, se till att x- borna är nöjda och inte klagar, ha en bra verksamhetsutveckling så att jag uppfyller dom målen som dom har satt upp. Verksamhetschefens förväntningar är väl ungefär de samma. Plus att NN naturligtvis har förväntningen då att vi två ska få ihop enheten (syftar på samarbete mellan enheter i organisationen) så att det inte uppstår, alltså källor till konflikter egentligen.”

Efter samtliga av våra intervjuer har vi sett att uppfattningen om vilka förväntningar som mellanchefer har på sig från ledning och arbetsgrupp, är förhållandevis lika mellan våra utvalda mellanchefer. Intervjuperson 3 berättar liksom intervjuperson 2 att det finns förväntningar på mellanchefer att se till att klienterna är nöjda och att verksamheten fungerar:

”Uppifrån så förväntar de sig att jag ska föra fram personalens och brukarens behov och ha ett övergripande ansvar men också att kunna leda personalen i rätt riktning och utföra de beslut som ledningsgruppen beslutar. Att vara arbetsgivare samtidigt som man är en halv del i verksamheten, man är ju ändå chef men inte personal. Från personalen är väl det största att man ska se dem och att man ska veta vad de gör och föra fram deras behov och deras tankar så att de inte blir bortglömda eller förbisedda.”
(Intervjuperson 3)

Mintzberg (1991) beskriver att mellanchefer har en roll som ledare, vilket kan beskrivas som att mellanchefer ska leda arbetsgruppen och genom det, skapa en effektiv och ändamålsenlig verksamhet. Genom våra intervjuer har vi skapat oss uppfattningen om att våra utvalda mellanchefer, såsom intervjuperson 3 i citatet ovan beskriver, även förväntas leda sin verksamhet på liknande sätt som Mintzberg menar i sin teori. Utifrån empirin drar vi slutsatsen att mellancheferna upplever att de har tydliga uppdrag när det gäller att leda verksamheten. Med anledning av detta har vi inte kunnat urskilja några konflikter ur empirin

¹⁶ Se avsnitt 5.2

när det gäller ledarrollen och förväntningarna från ledningen att mellanchefer ska genomföra uppsatta mål för verksamheten.

I Mintzbergs teori finns också begreppet lierarollen, som syftar på att mellanchefer ska samverka med andra parter inom organisationen (Wenglén, 2005). Denna roll kan vi, utifrån våra intervju svar, se är en del i uppdraget som mellanchefer. På grund av uppsatsens syfte kommer vi inte att gå in närmare på denna roll, eftersom det handlar om arbete sidledes i organisationen.¹⁷ I Mintzbergs teori om mellancheferens roller ingår även störningshanteraren och resursfördelaren. Att en chef har rollen som störningshanterare innebär att han eller hon av politiker, chefer och medarbetare förväntas hantera konflikter på arbetsplatsen (Wenglén, 2005).

”Från ledningshåll, man förväntas vara lyhörd för sin verksamhet, man förväntas prata om konflikter.” (Intervjuperson 1)

Vi ser inte störningshanterarrollen som någon roll som kan innebära konflikter för mellanchefer. Den är snarare en roll som mellanchefer befinner sig i vid konfliktlösning. Därför kommer vi att återkomma till denna roll i avsnitt 7.12.3. Resursfördelaren ska fördela arbetet inom arbetsgruppen (Wenglén, 2005). Detta är en förväntning som vi menar inte bara finns från politikernas håll, utan som vi, genom intervjumaterialet, hävdar även finns från arbetsgruppen.

”Och underifrån så förväntar man sig ju också att få resurser så att man har en dräglig arbetssituation och att man har möjlighet att göra ett arbete som känns meningsfullt så att man kan påverka sitt arbete.” (Intervjuperson 1)

Resursfördelarrollen kan enligt empirin bli en konfliktfylld roll för mellanchefer eftersom vi precis som i citatet ovan får en beskrivning om att mellanchefer har förväntningar på sig vad gäller resursfördelning.

En informell roll kan kopplas till relationer mellan individer i en organisation. I förra citatet av intervjuperson 3 framkom det, utifrån vår tolkning, en informell roll. Intervjupersonen menade att man som mellanchefer har förväntningar på sig från arbetsgruppen att man ska se dem. Detta ser vi som en informell roll eftersom det handlar om relationer. Arbetsgruppen bygger upp förväntningar på mellanchefer att han/hon ska vara lyhörd för arbetsgruppens önskemål och även se till varje enskild individs behov. En annan av våra intervjupersoner menade att det är viktigt att som mellanchefer avsätta tid både för sig själv och för sin arbetsgrupp. Vår tolkning är att fördelning av tid både ingår i de formella och informella roller som en mellanchefer har. Detta eftersom det dels ingår i arbetsuppgifterna att ha tid för till exempel sin arbetsgrupp, det vill säga den formella rollen. Men mellanchefer har också förväntningar på sig att alltid finnas tillhands och måste även finna tid för egen reflektion, vilket vi vill benämna som en av mellancheferens informella roller. Att en mellanchefer ska fördela sin tid ingår enligt Wengléns (2005) tolkning av Mintzbergs teori i resursfördelaren. Vi menar att resursfördelaren på detta sätt både blir en formell och informell roll, eftersom det inte endast handlar om arbetsuppgifter utan också om att mellanchefer ska prioritera sin tid både till sig själv och till sin arbetsgrupp. En av våra intervjupersoner menar att om arbetsgruppen tror att mellanchefer inte tar sig tid för de enskilda i arbetsgruppen och att det grundar sig i att mellanchefer inte vill ta denna tid, så kan en konflikt uppstå. Vi ser utifrån vår tolkning av Forsén (1978) denna möjliga konflikt som en intrarollkonflikt, eftersom förväntningar på mellanchefer i detta fall blir svåra för mellanchefer att kombinera. I en arbetsgrupp kan det ställas krav på att mellanchefer alltid ska finnas tillhands, samtidigt som mellanchefer har rollen som resursfördelare och därmed måste fördela både sin egen tid och tiden med arbetsgruppen på ett för mellanchefer hanterligt sätt. Mellancheferens uppfattning

¹⁷ Se avsnitt 2.1

om hur mycket tid som ska tillbringas med arbetsgruppen, stämmer inte alltid överens med vad vissa i arbetsgruppen tycker. Detta kan leda till konflikt för mellanchefer, då förväntningarna på rollen som resursfördelare blir för många och därmed svåra att hantera. Vi kommer senare i analysen att återkomma till att mellanchefer har i uppgift att fördela resurser.

De informella rollerna som en individ innehar, innebär att individen ska styra arbetet, ge stöd och lyssna på arbetsgruppen samt att få arbetsgruppen att samarbeta (Lennéer-Axelsson/Thylefors, 1991). Utifrån detta resonemang tror vi att våra utvalda mellanchefer har flera informella roller och därmed förväntningar på sig att föra samman arbetsgruppen. Detta resonemang styrktes även genom våra intervjuer, bland annat av intervjuperson 7, som beskrev att:

”Att man är ju nästan som en lagledare för ett fotbollslag, /.../ Och jag ska coacha dem åt samma håll om man säger så.”

Anledningen till att vi tolkar detta som en informell roll är att, om man ska kunna vara en lagledare anser vi att man som mellanchefer också måste ha en god relation med laget. Om mellanchefer inte har en god relation med sitt lag, tror vi att det är svårt att coacha dem åt samma håll. Vi tror här att mellanchefer måste föregå med gott exempel annars finns det risk för att det blir dåliga relationer inom hela laget och att konflikter uppstår. Som mellanchefer och därmed lagledare tror vi att man också har förväntningar på sig att skapa en god samarbetsvilja i arbetsgruppen/laget samt se till att relationerna inom laget fungerar.

För att sammanfatta positionens vikt för de konflikter som mellanchefer utsätts för, så menar vi att både informella och formella roller har betydelse för de konflikter vi kommer att ta upp i analysen framöver. Med detta menar vi att både uppgifter, arbete och relationer i organisationen har visat sig som konfliktorsaker i vår empiri.

7.4 Lojalitet

Som vi i avsnittet om konflikter tidigare beskrivit kan lojalitetskonflikter både vara inre, men också yttre konflikter.¹⁸ Inre lojalitetskonflikter stannar inom individen, medan yttre istället visar sig i förhållandet till verksamheten (de Klerk, 1991). Genom våra intervjupersoner har det inte framkommit något som bekräftar att mellanchefer utsätts för yttre lojalitetskonflikter.

”Jag brukar säga att jag är lojal mot mig själv. Jag har ju ett givet uppdrag och jag är inte mer lojal än vad jag skrivit under och det är ju väldigt tydligt, så det ska inte leda till några konflikter. Alltså lojalitet, jag tolkar din fråga som att jag skulle trampa över alla regler som finns för att vara lojal mot någon. Men det gör jag inte.” (Intervjuperson 5)

Utifrån våra tidigare erfarenheter samt genom vår utbildning har vi sett att det finns en regel som säger att man ska vara lojal mot den verksamhet man arbetar inom. Detta tror vi är en anledning till varför det i empirin inte framkommer några yttre lojalitetskonflikter. Vår tolkning av den empiri som vi har skaffat oss är att några av mellancheferna som vi har intervjuat däremot ibland kan uppleva små inre lojalitetskonflikter. Det har i så fall handlat om att mellanchefer i dessa fall upplever en svårighet i att både vara stöd åt arbetsgruppen, samtidigt som man också måste vara ledare. Detta innebär att det därmed är två roller som är svåra att kombinera för mellanchefer, vilket vi därför antar kan leda till en interrollkonflikt. Interrollkonflikt handlar om att två eller flera olika roller är svåra att förena och konkurrerar med varandra (Forsén, 1978). Liksom Stieng (1997) menar vi då, att det kan vara svårt för mellanchefer att kombinera rollen som överordnad med rollen som underordnad.

¹⁸ Se avsnitt 5.3.1.2

7.5 Intresse

När två individer har olika intressen kan det uppstå en konflikt. Svedberg (2003) menar att det till exempel kan inträffa vid en löneförhandling, om det framkommer att det finns olika åsikter om lönen. Liksom Svedberg (2003) skriver, nämner även intervjuperson 2 att det som vi tolkar det kan uppstå en intressekonflikt vid lönesamtal eller vid utvecklingssamtal:

”När vi har lönesamtal eller utvecklingssamtal, då har vi ett strukturerat underlag och så skattar jag ju olika områden och personalen skattar ju, egen skattning då och har vi fullständigt olika uppfattning om några saker och inte kan komma överens så att säga om, att vi närmar oss varandra ja då är det klart att då tycker vi olika, sen är det inte alltid att det leder till konflikt, heller. Men det har ju hänt att det gör det. Ibland kan man ju acceptera att man tycker väldigt olika, ibland, om den andra personen inte accepterar då att jag tycker det här och att du behöver förbättra dig på dom här områdena, utan säger: jag är bäst på detta. Ja då blir det en konflikt för den personen därför att jag sätter en lön.”

Löner kan både ses som en intressekonflikt, men också som en resurskonflikt. I citatet ovan tolkar vi lönen som en intressekonflikt. Löner är en konflikt som även andra av våra intervjupersoner tar upp och som vi därmed tolkar som en vanligt förekommande konflikt som mellancheferna i våra utvalda verksamheter utsätts för. Denna intressekonflikt kan ses som mellanmänsklig, då motsättningen finns mellan två eller flera individer. En konflikt kan också finnas inom individen och kallas då för intrapsykiska konflikter (Lennéer-Axelsson/Thylefors, 1996). En av våra intervjupersoner gav oss ett exempel som vi sedan tolkat som en intrapsykisk konflikt. I den intervjun framkom det att mellancheferna ibland måste agera på ett sätt som inte överensstämmer med hans/hennes egna synpunkter, vilket kan leda till en inre konflikt. Vi tror att denna typ av intressekonflikt är negativ, eftersom mellancheferna kan ställas i situationen, att hur man än agerar blir det ändå alltid fel. Å ena sidan ska mellancheferna acceptera arbetsgruppens eller ledningens synpunkter, samtidigt som han/hon också ska acceptera och värna om sin egen åsikt.

Vi vill ifrågasätta om man verkligen kan säga att det finns något som definieras enbart som en intressekonflikt. Som vi ser i texten ovan om löner som en intressekonflikt, så skulle även detta kunna benämnas som en resurskonflikt. Vår definition av konflikt är att en konflikt handlar om kollisioner mellan olika intressen. Detta skulle enligt vår mening innebära att intressekonflikt inte är en enskild konflikt, utan snarare något som finns inom alla konflikter beroende på hur man tolkar konflikten. Konflikter som definieras som till exempel resurskonflikt och arbetsfördelningskonflikt, menar vi i grund och botten handlar om intressekonflikter.

7.6 Pseudo

Den övervägande delen av våra intervjupersoner menar att det är viktigt att vara tydlig och rak i sin kommunikation. Detta menar intervjupersonerna annars kan vara en orsak till att mellanmänskliga konflikter uppstår. Eftersom människor är olika, menar ett par av våra intervjupersoner att man kommunicerar på olika sätt och att det därför är viktigt att lyssna på varandra. Detta resonemang finner vi stöd i hos Ljungström/Sagerbergs (2004) diskussion om att missförstånd på grund av att man inte lyssnar på varandra kan leda till konflikter. Vi tror även att det finns risk för att denna typ av konflikt eskalerar om den inte hanteras. Missförstånd, rykten eller kommunikationssvårigheter kan leda till pseudokonflikter.

”Och sen ibland förstår man ju inte varandra riktigt, och man pratar olika språk, man har helt olika.” (Intervjuperson 7)

Detta anser vi kan tolkas som en pseudokonflikt, eftersom om man pratar olika språk eller ibland inte förstår varandra kan det leda till missförstånd och konflikten är därmed ett faktum.

Pseudokonflikter var inte något som våra intervjupersoner direkt tog upp i intervjuerna. Men efter att vi har analyserat materialet kan vi dock påstå oss se att missförstånd och kommunikationssvårigheter ändå är något som indirekt ligger bakom vissa av de konflikter som mellancheferna beskriver, det vill säga är orsaker till konflikter.

7.7 Förändring

Utifrån både litteratur och empiri ser vi att det är vanligt att mellanchefer kommer i kontakt med konflikter vid förändringar i organisationen.

”Själva förändringen är alltid kombinerat med mycket diskussioner.” (Intervjuperson 5)

Denna åsikt delas av samtliga av våra intervjupersoner. Ett genomgående svar i vår empiri är att mellancheferna upplever att en arbetsgrupp kan delas in i olika grupper vid förändringar i organisationen. Intervjuperson 2 beskriver grupperna såhär:

”Det är alltid några som: Ja, det gör vi, hänger på. Och så en stor mellangrupp som: ja, ja vi hänger med och ser vart det går tåget ungefär om det är bra eller dåligt och sen är det alltid några som vill vara kvar där dom är.”

De Klerk (1991) skriver att den grupp som inte önskar någon förändring är den grupp som är mest orolig för förändringar i organisationen. Vi menar att vissa individer, på grund av olika orsaker, tycker det är viktigt att ha en trygg och oförändrig arbetsplats. Orsaken till att vissa individer inte vill genomgå förändringar på arbetsplatsen tror vi kan grunda sig i en otrygg livssituation i övrigt, såsom i privatlivet. Vår slutsats som har vuxit fram utifrån vår empiri är att motståndet till förändring kan orsakas av ett sviktande självförtroende hos individen, där individen är osäker på om man klarar av allt vad en förändring på arbetsplatsen innebär. Om individen inte vill genomföra förändringen kan han/hon utifrån vår tolkning komma i konflikt med de individer som faktiskt vill genomföra förändringen.

7.8 Resurs och arbetsmiljö

Resurskonflikter handlar om hur resurser ska fördelas. Det kan handla om både den fysiska arbetsmiljön såsom lokaler och temperatur, men också den psykiska såsom trivsel, inflytande och samhörighet (de Klerk, 1991). Under empiriinsamlingen har det inte direkt framkommit några konflikter som vi kan se orsakas av den psykiska arbetsmiljön. Men vi tror ändå att dessa konflikter även förekommer på en arbetsplats, men att dessa konflikter enligt Jordans (2002) tolkning av Galtungs konfliktpyramid ligger långt ner och därmed inte är synliga.¹⁹ Vår slutsats är att vissa av de konflikter som mellancheferna inte nämner i intervjuerna, utifrån Galtungs konflikttriangel, skulle kunna tänkas vara osynliga och omedvetna för individen och därmed svåra att hantera med kommunikation. De resurskonflikter som däremot handlar om den fysiska arbetsmiljön och som har kommit fram under våra intervjuer är till exempel konflikter gällande löner, lokaler och inredning. Det har dock framkommit lite olika uppfattningar om att lokaler och inredning leder till konflikter. Enligt vår egen tolkning drar vi slutsatsen att ju mer resurser och tillgångar en organisation har, desto mindre blir risken för resurskonflikter. Om alla i arbetsgruppen får det som de önskar, antar vi att det inte uppkommer konflikter på grund av att någon individ tycker att fördelningen har blivit orättvis eller att individen inte har fått det som han/hon önskar. För att ge exempel både på när en resurskonflikt kan inträffa och när det enligt vår slutsats inte borde inträffa, har vi valt ut två citat:

”Sen är det ju alltid sådana frågor som löner, det är ju sådan ständigt dilemma, jag vet inte om det finns någon bra lösning på det, där alstras det ju en viss procentsats och sen är det, det som gäller och så ska man, det är ganska lite pengar som det. 2% blir det

¹⁹ Se avsnitt 5.4.1

ungefär nu då vilket är ungefär 400 kronor och så ska man fördela det till den som har presterat riktigt bra och då ska man ju ta från någon annans 400 och då får någon annan 300 och det har sådant symbolvärde om jag säger att du får bara 300 kronor för du har inte varit riktigt sådär och så ska någon annan få 500.” (Intervjuperson 1)

”Nä, jag tycker ändå gruppen är, vi har ändå kunnat det här genom åren att ha en hyfsad arbetsmiljö. Alla har hög och sänkbara skrivbord, man får bra stolar om man behöver det. /.../ Vi har planeringsdagar och så där så vi kan åka bort och nu har vi inne en konsult och det kostar ju pengar. /.../ Jag tycker ändå att gruppen får ganska mycket så. Som chef då så är det inte konfliktfyllt utan det är bara positivt.” (Intervjuperson 6)

7.9 Arbetsfördelning och hemförhållanden

De Klerk (1991) menar att det kan uppstå konflikter beroende på vilka arbetsuppgifter en individ har. Arbetsuppgifter som leder till stress, irritation eller understimulans kan ligga till grund för konflikter. Intervjuperson 6 menar att:

”Arbetsbörda kan orsaka konflikter givetvis, att man har svåra ärenden på sin tjänst, många svåra ärenden. Det kan vara konfliktfyllt. Att man inte tycker att man orkar med riktigt.”

Enligt intervjuperson 4 är det här med arbetsbelastning diffust.

”Vad är mycket och lite arbetsbelastning? Vad gör man när man har en rimlig arbetssituation?”

Vi tror att det ibland är svårt för mellanchefer att dela upp arbetet i en arbetsgrupp helt rättvist, eftersom rättvisa är ett svårdefinierat ord och kan tolkas olika för olika individer. Rättvisa för den ena individen behöver inte betyda rättvisa för den andra. Två av våra intervjupersoner har tagit upp hemsituationen som en orsak till konflikter på arbetsplatsen. Om någon i arbetsgruppen mår dåligt på grund av en konfliktfylld hemsituation, så är denna person extra känslig. Att man säger fel saker eller att det blir orättvist, kan sätta igång en konflikt på arbetsplatsen. Vi tror att mellanchefer bland annat kan komma i kontakt med arbetsfördelningskonflikter när någon i arbetsgruppen tycker att arbetsfördelningen är orättvis. Denna känsla av orättvisa antar vi inte behöver grunda sig i mellancheferns delegerande av arbetsuppgifter, utan kan grunda sig i det som Svedberg (2003) benämner som personliga konflikter eller andra konflikter som projiceras till mellanchefer såsom till exempel konflikter i hemmet.

7.10 Mål

Målkonflikter kan enligt Lennéer-Axelsson/Thylefors (1996) uppstå om målen i verksamheten tolkas på olika sätt. Vi trodde enligt vår förförståelse att det också kunde uppstå konflikter som handlar om vem som ska tolka målen. När det gäller målkonflikter så hade våra intervjupersoner lite olika tankar. Några menade att det vid sådana konflikter skulle bli omöjligt att jobba kvar i verksamheten eftersom det i uppdraget tydligt framgår att man ska följa politikernas prioriteringar i målen. En annan intervjuperson vill inte kalla detta för målkonflikt utan snarare benämna det som en diskussion. Intervjuperson 6 menade dock att det kunde ligga konflikter i målen då man samtidigt som man ska hålla nere försörjningsstödskostnaderna också ska ge familjerna det som de har rätt till och har behov av. Utifrån våra intervjuvar så kan vi återigen se att våra utvalda teoretiska perspektiv och vår förförståelse inte kan generaliseras till alla mellanchefer vad gäller konflikter.

7.11 Begreppet konflikt

Vår definition av begreppet konflikt är att det är en kollision mellan olika intressen och att det handlar om motsättningar mellan människor.²⁰ För oss har därför konflikt på detta sätt varit ett negativt laddat ord. Under vår empiriinsamling framkom det att intervjupersonerna ser på begreppet konflikt på olika sätt. Ett par av våra intervjupersoner associerade begreppet konflikt med någonting negativt, medan resterande delen av intervjupersonerna menade att konflikt istället är ett neutralt laddat begrepp. Efter diskussion framkom det att samtliga av de intervjupersoner som förde ett resonemang kring begreppet konflikt, menade att konflikter både kan leda till något negativt, men också till något positivt. Intervjuperson 5 beskriver det såhär:

”Det beror på vad det är för sorts konflikt. /.../ Konflikt kan ju definieras som olikstänkande. Då kan det vara positivt om man kan kommunicera fram till en lösning. Men om konflikt består av egen vilja; är min vilja att min vilja ska styra över andra då är det ingen positiv utveckling.”

Vi menar att vi utifrån våra svar kan styrka Esbjörnsdotters (1994) teori om att en konflikt kan vara konstruktiv eller destruktiv.²¹ Empiriinsamlingen har format en teori för oss som säger att en konflikt kan bli konstruktiv eller destruktiv. Detta kan man dock urskilja först när konflikten är löst. Det är först när konflikten är löst som man kan se om den har lett till något konstruktivt och därmed positivt, eller om den istället blivit något negativt. Vår syn på att begreppet konflikt är negativt laddat har med hjälp av empirin och teorin ändrats. Det har som vi nämnt ovan nämligen visat sig att en konflikt också kan leda till något positivt. Vi tror att det är en förutsättning att man finner en bra strategi att hantera konflikter så att de sedan kan leda till något positivt.

7.12 Konflikthantering

Genom vår empiriinsamling har vi funnit olika strategier för att hantera de konflikter som mellancheferna utsätts för i och med sin position i organisationen. Vi har funnit att mellancheferna hanterar sina konflikter genom: kommunikation, makt, med hjälp av konsult eller genom fritidsintressen. I intervjusammanställningarna har vi funnit delar som mellancheferna anser bör finnas med i en konflikthanteringsmetod. Det handlar om lyssnande, tydlighet och delaktighet. Vi kommer att dela upp detta avsnitt genom underrubriker, som talar om på vilket sätt mellancheferna hanterar sina konflikter. I vår tolkning av Holt/DeVore (2005) menar vi att mötandet av konflikten inte bara behöver betyda att man tar tag i konflikten. Det finns även andra metoder såsom att till exempel fly från den eller släta över den. Detta är dock något som våra intervjupersoner inte närmare gått in på som en metod för att hantera konflikter. Att fly eller släta över konflikter var inte heller metoder som vi själva, innan vi började vår uppsats, ansåg vara en väg för konfliktlösning. Detta är också en åsikt som vi fortfarande har. Innan vi närmare går in på medlen som mellancheferna använder för att hantera konflikter, kommer vi att analysera empirin med hjälp av Galtungs konflikttriangel som ett sätt att förstå källan till konflikten och hur den ska bemötas.

Beroende på hur man konfronteras med en konflikt ska man vid en konfliktanalys, enligt Jordans (2002) tolkning av Galtungs konflikttriangel, börja i hörn A, B eller C. Efter att man har identifierat konflikten i ett av hörnen går man sedan vidare till resterande hörn, för att finna en strategi att hantera konflikten.²² Intervjuperson 5 beskriver ett exempel på en konflikthantering då det hade skett grupperingar i arbetsgruppen och det hade spridits rykten efter ett möte på arbetsplatsen. Denna intervjuperson berättade att han/hon vid denna konflikt,

²⁰ Se avsnitt 4.3

²¹ Se avsnitt 5.3.1

²² Se avsnitt 5.4.1

tillsammans med sin förste socialsekreterare, kom fram till tre frågor som var nödvändiga att ställa för att kunna hantera konflikten:

”Och då kom vi fram till att vi ställer tre frågor:

- *Vad var det som hände?*
- *Beskriv konkret.*
- *Hur kändes det, var det rätt eller fel?*

Och när vi har gjort det, så ska vi utifrån de svaren som kommer, att fortsätta processen.”

För att förstå processen i ovanstående citat, tar vi hjälp av konfliktriangeln. Vi tolkar konfliktriangeln som ett steg på vägen för att finna det bästa sättet att hantera konflikten. I ovanstående citat börjar intervjupersonen som vi tolkar det i B hörnet genom att ställa frågan vad det var som hände, beskriv händelsen konkret. Här frågar mellanchefer sin arbetsgrupp, som vi tolkar det, om kommunikationen och det som gjordes på mötet. Enligt Jordan (2002) innebär B hörnet att man studerar beteendet i konflikten, såsom om det till exempel finns fysiskt våld eller destruktiv kommunikation i konflikten. Intervjupersonen beskriver sedan att den tredje frågan till arbetsgruppen var, hur kändes det, var det rätt eller fel? Vi menar att anledningen till att intervjupersonen ställde denna fråga till sin arbetsgrupp var att ta reda på varje individs attityder till konflikten, det vill säga identifiera A hörnet. Jordan (2002) menar att man i A hörnet definierar individens tankar, känslor och viljor. Intervjuperson 5 berättar att arbetsgruppen i denna konflikt inte hade något konkret att komma med. Individerna i arbetsgruppen kunde inte sätta ord på orsaken till konflikten. Vi kan här se att denna intervjuperson inte har börjat sin konfliktanalys i C hörnet. Detta kan upplevas som bra i denna konflikt, eftersom individerna i arbetsgruppen inte kunde definiera sakfrågan. Här kunde man istället med hjälp av de andra hörnen gå till grunden och se vad konflikten handlade om. Hade istället sakfrågan i konflikten varit tydligare än konfliktbeteendet och attityderna, så menar vi att det eventuellt hade varit en fördel att börja i C hörnet. De tre frågor som intervjuperson 5 beskriver menar vi även till viss del kan kopplas till de tre frågor som Lennéer-Axelsson/Thylefors (1996) nämner angående konflikt hantering.²³

Galtungs konfliktriangel kan som vi tidigare nämnt byggas som en pyramid.²⁴ Förutom de tre hörnen tar man då också hänsyn till om delarna i konflikten är synliga eller inte. Ju högre upp i pyramiden konflikten är, det vill säga ju synliga den är, desto lättare är det att urskilja A, B och C hörnen i konfliktriangeln. Vi menar att det är viktigt att göra hela konflikten synlig för att sedan kunna hantera den. Vårt påstående styrks av det intervjuperson 7 uppger:

”Men man måste ju synliggöra, ta upp det, man måste ju kunna prata om frågorna.”

En konflikt som är synliggjord är lättare att hantera med verbal kommunikation (Jordan, 2002). Även Svedberg (2003) menar att konflikt hantering underlättas om man erkänner konflikten. Att konflikten synliggörs och erkänns ser vi som en viktig utgångspunkt vid konflikt hantering.

7.12.1 Kommunikation

Samtliga av våra intervjupersoner har nämnt kommunikation som en viktig del i konflikt hantering.

”Dialog och kunskap om varandras förutsättning, det är samma svar hela tiden. Ju mer man vet om varandras villkor och regler och personalomsättningar och alla möjliga problem, desto större förståelse har man ju för det.” (Intervjuperson 1)

Engquist (1994) menar att en anledning till varför vi kommunicerar är att vi vill utvecklas personligt. Vi tror att genom att få förståelse och kunskap om varandras sätt att se på

²³ Se avsnitt 5.4.2

²⁴ Se avsnitt 5.4.1

verkligheten, ökar förståelsen för andras synsätt. Genom att individer på detta sätt delger sin verklighetsuppfattning tror vi att risken för konflikter minskar.

Enligt Lennéer-Axelsson/Thylefors (1996) kan kommunikation både förebygga, skapa och lösa konflikter. Ekstam (2004) menar att det krävs lyssnande och tydlighet från de individer som är inblandade i en konflikt, för att kommunikation ska kunna användas vid konflikthantering. Intervjuperson 5 menar att oavsett vilken konflikthanteringsmetod man använder är det ändå alltid kommunikation som är grunden. Detta beskrivs i följande citat:

”Kommunikation och dialog är ju liksom basen för att lösa konflikter. Man kan lösa konflikter på olika sätt. Man kan lösa konflikter maktvägen, man kan lösa konflikter genom rättsbaserad konfliktlösning så att säga, att man löser det genom lagar och lagstiftning, regler och så vidare./.../ Men allt det här, även det, kräver en viss dialog så att säga. Lyssna, analysera och reagera.”

Utifrån vår empiriinsamling har vi kommit fram till att vår förförståelse stämmer in på dessa mellanchefers konflikthanteringsmetoder. Vi kan genom egna erfarenheter och genom intervjusvaren påstå att kommunikation är A och O vid konflikthantering. Som intervjupersonen ovan uppger är inte bara kommunikation viktigt vid konflikthantering. Det är även viktigt att lyssna på varandra. Kombinationen kommunicera och lyssna kan därför ses som nödvändig i hanterandet av konflikter. Vid väldigt infekterade konflikter menar vi att kommunikation kan vara svårt, men vi ser dock inte någon annan utväg än kommunikation som en del i konflikthanteringsmetoden om konflikten ska lösas.

7.12.2 Makt

Utifrån vår förförståelse trodde vi att mellanchefen kunde utsättas för maktkonflikter, konflikter som grundar sig i makt och befogenheter. Men genom vår empiriinsamling har vi avvisat denna tanke, då svaren inte kan kopplas till den litteratur vi har hittat kring maktkonflikt. Det visade sig istället att makten snarare kunde vara en hjälp i konflikthanteringen. När vi frågade intervjuperson 3 om han/hon kommit i kontakt med maktkonflikter, fick vi svaret:

”Ja eller oftast är det mer konfliktlösande. Det får du bestämma, det är ju du som är chef. Det löser konflikter. Om man säger så, så är det ju väldigt positivt, det betyder ju att det jag säger, följer någon annan. Med eller utan glada miner.”

Mellanchefens position i organisationen innebär en maktkälla i form av att man har tillgång till information, kunskap och befattning (Jacobsen/Thorsvik, 2002). Denna position kan kopplas till intervjuperson 3: s beskrivning om att mellanchefen har makt att bestämma. Vår slutsats kring mellanchefens makt är den kan vara till hjälp vid hantering av konflikter som mellanchefen kommer i kontakt med i och med sin befattning som chef över sin arbetsgrupp. Makten kan däremot vara svår att använda som konflikthantering vid konflikter där överordnade, som har mer makt än mellanchefen, är inblandade.

7.12.3 Stöd för mellanchefen i konflikthantering

Genom vår empiriinsamling kan vi urskilja ett sätt att hantera konflikter som inte klart framgår i den litteratur vi funnit. Det handlar om att ta in en konsult, en handledare eller annan stödperson för konflikthantering. Detta är även något som våra intervjupersoner tog upp när vi frågade om det optimala sättet att hantera mellanmänskliga konflikter på. Då var det främst konsulter som efterfrågades. När det gällde mellanchefernas egna inre konflikter efterfrågade mellancheferna istället chefsstöd eller handledning. Intervjuperson 6 berättade om sin nuvarande konflikthanteringsmetod:

”Jag har ju själv då chefsstöd som jag sa, utav en extern person, utanför organisationen. Och sedan har vi just nu inne en konsult faktiskt i gruppen så vi får hjälp med att arbeta med dom här frågorna.”

För att sammanfatta när och varför en utomstående behövs tas in som hjälp och stöd vid konflikthantering, har vi valt följande citat:

”Om det är stora organisationskonflikter så behöver man ha stöd utifrån. Då är det grava fel om man säger så, när folk slutar hela tiden eller blir osams och så. /.../ Då tror jag att man får ta in kompetens utifrån annars kan det bli alldeles för infekterat om man försöker lösa dem själv. Andra mindre konflikter så handlar det om att arbeta ihop, anställa rätt personal som vill arbeta på det sätt som man själv tycker är det rätta.” (Intervjuperson 3)

Något annat som vi, utifrån empirin, sett är viktigt i frågan om vem som ska hantera konflikten, är vilka parter som är inblandade samt på vilken nivå i organisationen konflikten befinner sig.

”Det är ju inte socialsekreterarnas ansvar egentligen. Det är ju en ledningsfråga, en organisationsfråga. Så det är viktigt att man för upp konflikten till där den hör hemma så att säga.” (Intervjuperson 4)

Tidigare har vi nämnt att mellanchefen har en roll som störningshanterare och därmed ska hantera konflikten inom arbetsgruppen.²⁵ Vår tolkning utifrån empirin är att beroende på hur omfattande konflikten är och hur mycket mellanchefen själv är involverad i konflikten, blir det ibland ett svårt uppdrag för mellanchefen att vara störningshanterare. Förväntningen på att mellanchefen ska vara den som löser konflikter menar vi utifrån vår tolkning av empirin därför inte alltid är befogad. Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att vem som är mest lämpad att hantera en konflikt i organisationen beror på konfliktens storlek och hur involverade parterna är i konflikten.

7.12.4 Fritidssysselsättning

Även att fritidssysselsättning kan ses som en hjälp i konfliktlösning, är något som vi saknat i den litteratur vi funnit inom området. Enligt vår egen erfarenhet är till exempel träning ett bra sätt att koppla bort arbete, men också ett sätt att finna nya idéer och perspektiv på problem. Intervjuperson 4 menar att han/hon hanterar sina inre konflikter på olika sätt, bland annat genom sin fritidssysselsättning:

”Jag joggar, spelar tennis och sånt där. Men man har olika sätt att hantera det här alltså. /.../ När man motionerar eller joggar så kommer man på bra sätt att göra med saker som man inte vet. Man får resonera med sig själv.”

²⁵ Se avsnitt 5.2.1 och 7.3

8. Diskussion

Syftet med vår studie var att utifrån relevant litteratur och kvalitativa intervjuer med mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd, försöka förstå och analysera vilka konflikter dessa mellanchefer kommer i kontakt med utifrån sin position. Vi ville även studera vilka orsaker det finns till konflikterna samt hur de löser och hur de önskar lösa dessa konflikter. För att uppnå vårt syfte har vi försökt att utgå ifrån en hermeneutisk filosofi när det gäller vår förförståelse. Utifrån vår förförståelse har vi valt relevant litteratur som vi sedan har tagit som hjälp när vi har förklarat vår empiri. I de fall litteraturen inte har varit tillräcklig för att förklara empirin har analysen istället givit oss nya infallsvinklar och därmed har vi kunnat dra egna slutsatser. Vi har samlat in vår empiri genom kvalitativa intervjuer med mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd. För att få ett tillförlitligt resultat har vi använt bandspelare under samtliga av våra intervjuer. Intervjupersonerna har även fått möjlighet att granska vårt sammanställda intervjumaterial. Detta menar vi stärker den inre validiteten då vi på detta sätt har försökt att minimera slumpmässiga felutvärderingar. För att stärka den inre validiteten har vi också varit noga med att utgå ifrån begrepp som kan kopplas till vårt syfte och våra frågeställningar. Vi upplever att vi har kunnat knyta samman uppsatsens syfte och frågeställningar med våra intervjuvar. Detta anser vi vara ett tecken på att vårt intervjuformulär var konstruerad på ett sätt som stärkte den inre validiteten. Då vår studie inte syftar till att ge någon generaliserande bild av mellanchefer, så har vi inte strävat efter att uppnå någon yttre validitet.

Vår första frågeställning var vilka konflikter som mellancheferna kommer i kontakt med i och med deras position i organisationen. Utifrån litteraturen och förförståelsen trodde vi att mellancheferna utsattes för många konflikter. De konflikter som vi antog att mellanchefer kommer i kontakt med var maktkonflikt, lojalitetskonflikt, målkonflikt, förändringskonflikt, pseudokonflikt, resurskonflikt och rollkonflikt. Genom empirin visade det sig att vår förförståelse delvis stämde. Mellancheferna beskrev att de kommer i kontakt med konflikter gällande lojalitet, förändring, mål, resurs och roll. Tankarna kring dessa konflikter skilde sig dock åt mellan mellancheferna. Vissa upplevde fler konflikter inom dessa områden än vad andra gjorde. Vår förförståelse och tidigare forskning stämde inte överens med vad empirin visade om maktkonflikt. Därmed kunde vi inte förklara maktkonflikt utifrån teorin, det vill säga vi kunde inte arbeta deduktivt. Empirin sade oss istället att makt inte var en sakfråga i konflikten, utan istället ett hjälpmedel i konfliktlösning. I empirin framkom inte heller pseudokonflikt som någon vanligt förekommande konflikt bland mellancheferna. Genom vår analys har vi snarare sett att missförstånd och kommunikationssvårigheter istället kan vara en generell orsak till konflikter. I mellanchefernas berättelser om vilka konflikter som de upplever att de kommer i kontakt med kom även arbetsfördelningskonflikt, arbetsmiljökonflikt, intressekonflikt och personliga konflikter upp. Detta gjorde att vi fick finna tidigare forskning som kunde förklara dessa konflikter. Sammanfattningsvis kan vi säga att mellanchefernas egna berättelser om vilka konflikter de utsätts för, i och med sin position i organisationen, till viss del stämmer överens med vår förförståelse samt med de teorier vi funnit om konflikter.

Uppsatsens andra frågeställning handlade om vilka orsaker som mellancheferna upplever ligger bakom de konflikter som de utsätts för i organisationen. När vi började vår uppsats var våra tankar kring mellancheferns position att de utsätts för många konflikter som orsakas av deras klämda position i organisationen, med politiker över sig och sin arbetsgrupp under sig. Våra tankar kring mellancheferns position har dock ändrats under empiriinsamlingens gång. Det visade sig att litteraturen om mellancheferns klämda position samt vår förförståelse inte helt stämde överens med mellanchefernas egna berättelser. Några av mellancheferna upplever förvisso sin position som klämd, men känner ändå att deras uppdrag som mellanchefer är tydligt

och att de faktiskt har utrymme att vara chef. Något som överraskade oss var att mellancheferna upplever förhållandevis få konflikter med politiker och därmed blir mellancheferns positionen inte så klämd i konfliktsammanhang som vi trodde. I mellanchefernas berättelser framkom det att mellancheferna kommer i kontakt med konflikter med och i arbetsgruppen. Vi tror att en orsak till detta är att även socialsekreterarna som gräsrotsbyråkrater i människovårdande organisationer befinner sig i en konfliktfylld situation. I och med att man som socialsekreterare inom försörjningsstöd arbetar med människor som befinner sig i utsatta situationer kommer man i kontakt med många konflikter. I empirin och i litteraturen har det framgått att konflikter projiceras från socialsekreterare till mellanchefer. Vår tolkning är också att mellancheferna själv är en gräsrotsbyråkrat och träffar klienter som befinner sig i konflikt med sin socialsekreterare. Att arbeta som gräsrotsbyråkrat i en människovårdande organisation, där man har kontakt med utsatta människor, kan ligga till grund för att konflikter skapas vilka sedan kan projiceras till mellancheferna. Genom empiri och teori har vi även kommit fram till att de roller mellancheferna innehar i och med organisationens struktur kan kollidera och skapa konflikter. Vår slutsats är att det är viktigt att mellancheferna har en klar roll för att risken för konflikter ska minska. Då några av våra intervjupersoner uppger att deras roll som mellanchefer i organisationen är klar och tydlig, upplever de inte sig utsättas för rollkonflikter i någon omfattande utsträckning. Däremot kan det uppkomma konflikter när förväntningarna på rollen inte överensstämmer med handlingsutrymmet som finns. En slutsats vi kan dra är att rollen som resursfördelare kan bli problematisk för en mellanchefer, eftersom resurserna oftast är begränsade och rättvisa är ett svårdefinierat begrepp. Därför kan konflikter uppstå när mellancheferna ska fördela de resurser som finns tillgängliga. Konflikter kan orsakas av en viss sakfråga, men det kan också vara attityder eller beteenden som ligger till grund för konflikten. Sammanfattningsvis tror vi att flertalet av konflikterna som mellancheferna utsätts för uppkommer i och med att alla individer har olika sätt att uppfatta saker och ting och därmed inte alltid kommer överens.

Sista frågan som vi hade i vår frågeställning var hur mellancheferna upplever att de konflikter som uppstår i organisationen hanteras. Något som alla våra intervjupersoner tog upp som en konflikthanteringsmetod var kommunikation. Detta hade även vi utifrån teorin redan antagit var en förutsättning för att hantera konflikter. De begrepp som mellancheferna ansåg vara viktiga i konflikthantering var tydlighet, dialog, lyssnande och delaktighet. Ett svar som vi inte förväntade oss var att mellancheferns maktposition kunde verka konfliktlösande. I litteraturen har makt inte framkommit som en metod för konfliktlösning. Våra slutsatser blir här att makt kan användas i konflikthantering. Andra överraskande resultat som vi inte har funnit i litteraturen och som därmed har krävt att vi har dragit våra egna slutsatser är att mellancheferna önskar stöd i konflikthantering samt att en konflikthanteringsmetod är fritidssysselsättning. Mellancheferna upplever att det i flera fall kan vara lämpligt att anlita konsulter för att lösa ohanterliga konflikter på arbetsplatsen. Denna metod är en önskad metod från mellanchefernas sida då han/hon är för involverad i konflikten. När det gäller mer hanterbara konflikter anser mellancheferna att hanteringen ska ske på den nivå i organisationen där konflikten har sin grund. En annan metod som vi själva kan relatera till, men som inte uppmärksammas i litteraturen är brukandet av fritidssysselsättningar som hjälp i konflikthanteringen. Detta skulle kunna exemplifieras som träning, där man får möjlighet att rensa tankar och finna ny inspiration. För att sammanfatta hur mellancheferna upplever att konflikthantering sker inom organisationen, vill vi precis som en av våra intervjupersoner beskriva detta med tre begrepp: lyssna, analysera och reagera. Konfliktanalysen kan ske med hjälp av konflikttriangeln. Detta eftersom man där kan få hjälp med att nysta ut orsakerna till konflikten, för att sedan kunna reagera på rätt sätt.

I vår uppsats har vi valt att inte direkt jämföra vårt resultat med någon specifik tidigare studie som har handlat om mellancheferns konfliktsituation inom äldreomsorgen, skolan eller företag.

Vi har istället utgått ifrån mer allmänna teorier och tidigare forskning kring mellanchefernas konfliktsituation och tolkat teorierna utifrån vår studie. Uppsatsen fokuserar på sju mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd. Vår avsikt har dock inte varit att generalisera till alla mellanchefer inom försörjningsstöd i Sverige. Vi har istället gjort en uppsats som belyser några av de mellanchefernas upplevelser av konflikter och konflikthantering i en verksamhet som det tidigare inte funnits mycket forskning inom.

Utifrån vår uppsats har vi lärt oss att inte bara se konflikter som någonting negativt. Genom empirin har vi sett att det är i hanteringen av konflikten som något positivt eller negativt utvecklas. Därmed kan vi se att konflikter också kan leda till något givande för inblandade parter. Vår slutsats är därför att man inte bör fly från konflikter utan istället konfrontera dem. Uppsatsen har även givit oss nya kunskaper om arbetet som mellanchefer inom socialtjänstens försörjningsstöd. Det har visats sig att hamburgaren inte är så kompakt som vi trodde i uppsatsens inledningsskede, vilket även vår illustration på framsidan visar. Även om vi skriver att hamburgaren inte är så kompakt och mellanchefernas position inte är i hoptryckt, menar vi ändå inte att mellanchefernas situation är konfliktfri. Mellancheferna vi har studerat utsätts för konflikter, men inte i den utsträckning som vi trodde. I uppsatsen har vi dels sett att mellanchefernas arbete är komplext, i form av det ansvar som de har. Samtidigt har uppsatsen också gett oss en positiv bild av mellanchefernas arbete då de har berättat för oss att de själva upplever sitt arbete som spännande och positivt.

8.1 Förslag till vidare forskning

Utifrån våra intervjuer där vi ställde frågan hur mellancheferna själva skulle vilja definiera begreppet organisationskonflikt, kom vi fram till att svaren även handlade om konflikter sidledes i organisationen. Mellancheferna menade till exempel att det fanns konflikter mellan enheterna, men också konflikter som grundar sig i skilda uppfattningar om olika enheters arbetsuppgifter. Konflikter sidledes i offentliga organisationer tror vi därför att man kan forska kring och skulle då till exempel kunna kopplas till Mintzbergs (1991) teori om lierarrollen. Något som ett par av intervjupersonerna även nämnde var att de trodde att verksamhetscheferna även befinner sig i en klämd situation och att verksamhetscheferna i större utsträckning kommer i kontakt med konflikter med politikerna. Därmed tror vi att verksamhetschefens position är en bra utgångspunkt i eventuell vidare forskning.

KÄLLFÖRTECKNING

Andersson, Curt. (1994): *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Berglind, Hans. (1995): *Handlingsteori och mänskliga relationer*. Stockholm: Natur och kultur.

Biddle J. Bruce/Thomas J. Edwin. (1979): *Role Theory concepts and research*. New York: Robert E. Krieger Publishing company Huntington.

Davis, Kingsley. (1979): "Status end related concepts" i Biddle J. Bruce/Thomas J. Edwin: *Role Theory concepts and research*. New York: Robert E. Krieger Publishing company Huntington.

De Klerk, Andreas. (1991): *Att hantera konflikter i arbete och grupp*. Stockholm: Timbro.

Drakenberg, Margareth. (1997): *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

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

Ekstam, Kjell. (2004): *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber Ekonomi.

Engquist, Anders. (1994): *Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Esbjörnsdotter, Barbro. (1994): *Lär dig förstå och lösa konflikter. Hemma och på arbetsplatsen*. Västerås: Ica Förlaget AB

Esaiasson, Peter/Gilljam, Mikael/Oscarsson, Henrik/Wängnerud, Lena. (2004): *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (Andra upplagan). Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Forsén, Bosse. (1978): *Kritik av rollteorin*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Gilje, Nils/Grimen, Harald. (1992): *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Gross, Neal/McEachern Alexander/Mason, Wards. (1979). "Role conflict and its resolution" i Biddle J. Bruce/Thomas J. Edwin: *Role Theory concepts and research*. New York: Robert E. Krieger Publishing company Huntington.

Hagström, Bo. (1990): *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Hasenfeld, Yeheskel. (1983): *Human service organizations*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Holmberg, Ingalill/Åkerblom, Staffan. (2006): "Modelling leadership- Implicit leadership theories in Sweden" i *Scandinavian Journal of Management*, Vol 22, Issue 4, Dec 2006, p. 307-329.

Holt, Jennifer L.; DeVore, Cynthia James (2005): "Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis" i *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29, Number 2, Mar 2005, p. 165-196.

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

Johansson, Roine. (1992): *Vid byråkrattens gränser. Om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Jordan, T. (2002) *Konfliktkunskapens ABC*. www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/22konfliktabc.html

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

Larsson, Sam. (2005, kap 2). "Teori, metod och empiri" i Larsson, Sam/Lilja, John/Mannheimer, Katarina: (red). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Sam. (2005, kap 5). "Kvalitativ metod – en introduktion" i Larsson, Sam/Lilja, John/Mannheimer, Katarina: (red). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Lawler, John/Hearn, Jeff. (1997): "The Managers of Social Work: The Experiences and Identifications of Third Tier Social Services Managers and the Implications for Future Practice" i *British Journal of Social Work*, Vol 27, Number 2, p. 191-218.

Lennér-Axelsson, Barbro/Thylefors, Ingela. (1991): *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

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

Lilja, John. (2005) "Problemformulering" i Larsson, Sam/Lilja, John/Mannheimer, Katarina (red). (2005): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Lipsky, Michael. (1980): *Street-level bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation.

Ljungström, Kerstin/Sagerberg, Tom. (2004): *Konflikter på jobbet? Om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Lundsby, Mats. (2000): *Familjeterapins grunder*. Stockholm: Natur och kultur.

Mintzberg, Henry. (1983): *The Structure in fives: designing effective organizations*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry. (1991): "Managerial Work: Forty Years Later" i Carlson, Sune. *Executive Behaviour*. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart, Uppsala: Act Universitatis Upsaliensis.

Mossboda, Britt-Mari/Peterson, Mikael/Rönholm, Inga. (2005): *Att vara chef och ledare. Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Payne, Malcolm. (2002): *Modern teoribildning i socialt arbete*. Stockholm: Natur och kultur.
Stieng, Gunn Helen. (1997) : ”Arbetsledaren - yrkesspecialist eller generalist” i Drakenberg, Margareth.: *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur

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

Svenning, Conny. (2003): *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag.

Sveriges Rikes Lag år 2005.

Thylefors, Ingela. (1991): *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och kultur.

Wenglén, Robert. (2005): *Från dum till klok? – en studie av mellancheferens lärande*. Lunds Universitet: Institutet för Ekonomisk Forskning.

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

Hemsidor:

www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html

www.socialstyrelsen.se

www.vr.se/download/18.668745410637070528800029/HS%20B1%205D.pdf

Övriga sidor och litteratur för materialsök:

<http://scholar.google.se>

Socialstyrelsen. (2003): *Socialtjänsten som organisation*. En forskningsöversikt.

www.arbetslivsinstitutet.se

www.google.se

www.skl.se

www.ub.gu.se

Bilagor:

Bilaga 1:

Inledande telefonkontakt

Hej!

Jag heter Sara Andersson/Carolina Hagard och går sista terminen på socionomprogrammet på Göteborgs Universitet. Jag undrar om Du har tid några minuter?

Jag och min studiekamrat Sara Andersson/Carolina Hagard skriver just nu vår C-uppsats. Syftet med vår uppsats är att, försöka förstå och analysera vilka konflikter Ni mellanchefer inom försörjningsstöd kommer i kontakt med i och med Er position i organisationen samt hur Ni hanterar dessa konflikter.

Vi undrar om Du skulle kunna tänka Dig att ställa upp på en intervju angående detta ämne. Intervjun tar max en timma.

Bestäm tid

Vill Du att vi mejlar våra huvudfrågor/teman till Dig innan intervjun?

Våra telefonnummer

Bilaga 2

Mail

Hej!

Vi heter Carolina Hagard och Sara Andersson och läser sista terminen på socionomprogrammet i Göteborg, där vi nu skriver vår c-uppsats. Syftet med vår uppsats är att, utifrån relevant litteratur och kvalitativa intervjuer av enhetschefer inom försörjningsstöd, försöka förstå och analysera vilka konflikter enhetscheferna inom detta område kommer i kontakt med utifrån sin position i organisationen. Vi vill ge en beskrivande bild av hur enhetschefer upplever de konflikter de utsätts för i förhållande till sin position, samt hur de löser dessa konflikter.

Vi har tidigare talats vid på telefon angående förfrågan om en intervju och nu skickar vi våra övergripande teman och intervjufrågor till Dig. Vårt mål med vår uppsats är en ge en beskrivande bild om hur Ni enhetschefer för försörjningsstöd upplever konflikter som kommer upp i förhållande till Er **position i organisationen**. Därför är våra teman ganska övergripande och de har inga rätta eller felaktiga svar. Vi har två frågor och sedan teman som vi kommer att utveckla under intervjuens gång.

Frågor:

1. Vad har Du för befogenheter/arbetsuppgifter?
2. Hur många anställda har Du på din avdelning?

Teman:

- Organisationskonflikt
- Konflikter som uppstår i förhållande till positionen
- Bakomliggande faktorer
- Konfliktlösning

Vi beräknar intervjun till en timma. Intervjun kommer att spelas in på en bandspelare. Intervjun är frivillig och Du har rätt att avbryta intervjun när som helst. Materialet från intervjuerna kommer att avidentifieras och samtliga personer kommer att hanteras anonymt. Vid önskemål och i mån av tid, kan vi skicka den utskrivna intervjun till Dig innan vi använder den i uppsatsen.

Våra intervjuer kommer endast att användas för detta forskningsändamål. C-uppsatsen kommer att finnas till utlåning vid Göteborgs Universitets samhällsvetenskapliga bibliotek. Önskar Du en kopia av den färdiga uppsatsen, kan Du få detta via mail.

Vid frågor om vår uppsats kan Du höra av Dig till:

Carolina Hagard, tfn: mail:

Sara Andersson, tfn: mail:

Det finns även möjlighet att kontakta vår handledare vid institutionen för socialt arbete, Manuela Sjöström tfn: mail:

Med vänliga hälsningar

Carolina Hagard och Sara Andersson

Bilaga: 3

Introduktion till intervjuerna

Vi kommer från Göteborgs universitet och skriver vår C uppsats. Vårt huvudgripande **syfte** med uppsatsen är att beskriva och försöka förstå de konflikter som mellanchefer inom försörjningsstöd upplever att de utsätts för i förhållande till sin position i organisationen samt orsakerna till dessa. Vi vill även beskriva hur mellancheferna anser att konflikterna löses.

Vi kommer till största möjligaste mån att försöka **avidentifiera** de uppgifter vi får in från intervjuerna och vi kommer inte att skriva var någonstans vi gjort våra intervjuer. Som vi skrev i mailet har Du rätt att avbryta intervjun när Du vill. Vi beräknar att intervjun tar ca en timma.

Uppsatsen kommer att **offentliggöras** på Institutionens bibliotek och om Du är intresserad av en kopia på den färdiga uppsatsen skickar vi den gärna via mail.

I vår uppsats kallar vi våra intervjupersoner för **mellanchefer**. Vi är medvetna om att Er position i organisationen kallas enhetschefer, verksamhetschefer, sektionschefer. Men för att få en enhetlig definition väljer vi att kalla Er för mellanchefer. Alla vi har valt att intervjua har en liknande position i organisationen.

Slutet: Är Ni intresserade av att vi **skickar utskriften** av intervjun för genomläsning och eventuell påfyllnad innan vi börjar vår analys? I så fall mailar vi den inom kort och ber Er maila tillbaka till oss senast tisdag vecka 14.

Bilaga: 4

Intervjuguide

1. Vad har Du för befogenheter/arbetsuppgifter?
2. Hur många anställda har Du på din avdelning?

Konflikter

3. Vad innebär en organisationskonflikt för Dig? Definiera.
4. Vilka konflikter upplever Du att Du utsätts för i förhållande till Din position som chef?
 - a. inom dig
 - b. mellanmänskliga
5. Vad tror Du ligger bakom dessa konflikter?
6. Vilka förväntningar har du på dig utifrån din position som chef?
7. Kan dessa förväntningar kollidera?

Konfliktlösning

8. Hur upplever Du att dessa konflikter hanteras/löses?
(Vem löser dem?)
9. Påverkar organisationskulturen hur ni i organisationen löser konflikter och i så fall hur?
10. Rent önsketänkande, hur skulle Du vilja att organisationskonflikterna löses?

Extra frågor (som ställs om intervjupersonen ej redan svarat på detta)?

11. Vad tänker Du kring konflikt och
 - a. makt/befogenheter?
 - b. lojalitet
 - c. mål
 - d. förändringar i organisationen
 - e. organisationsstruktur
 - f. resurser

Övrigt

12. Finns det några andra konflikter som du tänker på som vi inte har tagit upp här?