

Mälardalens högskola, Eskilstuna Västerås  
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling

# Konflikters påverkan i organisationer

Kerstin Skräddars

Magisteruppsats, VT 2012  
Handledare: Lena Almqvist  
Examinator: Kerstin Isaksson

# Konflikters påverkan i organisationer

Kerstin Skräddars

Organisationer är beroende av ledare och medarbetare. I yrken som berör andra människor har kommunikation och bemötande stor betydelse och kräver vissa egenskaper hos personalen. Där möten med andra sker uppstår ibland konflikter. Studien omfattar både en kvalitativ och en kvantitativ del. Syftet med studien var att studera ledare och medarbetares upplevelse och hantering samt konsekvenser som kan uppstå i samband med konflikter. En intervjustudie med tre ledare och en enkätstudie med 59 medarbetare genomfördes i tre organisationer som har sin verksamhet inom LSS. Resultatet visade att konflikter kan upplevas både positivt och negativt. Ledarna hade olika strategier för hur de hanterade konflikter. De flesta medarbetare upplevde att konflikter löstes på ett bra sätt samt att de flesta trivdes med sitt yrke och arbetsuppgifter. Ledarskap, personliga egenskaper, arbetsmiljö, trivsel, kommunikation och bemötande inverkar på konflikter. Konsekvenser av konflikter berör hälsa och utveckling både hos individen och hos organisationer.

*Key words:* Leadership, organization, mental health, conflict, working environment,

## Inledning

Samhället omfattas av många olika organisationer som består av flera individer som ska samverka med varandra mot gemensamma mål och resultat. Holmberg och Strannegård (2005) anser att organisationer består av interaktion ledare och medarbetare och påverkas av hur alla individer i organisationen mår och menar precis som Ekman och Ekman (2006) att det bör råda balans mellan organisationers krav och medarbetarnas kunskaper och behov. Allt för att skapa de bästa förutsättningarna för medarbetares välbefinnande så att de orkar och kan utföra sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Lennér Axelsson och Thylefors (2006) anser att människan lever i en ständigt föränderlig värld där det uppstår konflikter i alla typer av grupper i samhället.

De flesta utför sina arbetsuppgifter så gott de kan efter den information de har men uppfattningar om arbetsuppgifter och tolkning av information blir ibland fel och missförstånd sker, menar Brytting et al. (2008). I verksamheter som möter olika normer, värderingar, moral och riskfyllda situationer dygnet runt kräver tillit för att samarbetet ska bli bra och utvecklande. Konflikter kan lätt uppstå mellan människor med olika bakgrund och personlighet. En bransch som omfattar många olika möten, normer, värderingar, moral och riskfyllda situationer dygnet runt är alla de som arbetar inom LSS. Enligt Socialstyrelsen (2007) innebär LSS att ge stöd och service till vissa funktionshindrade, att hjälpa dessa personer att leva ett bra liv med syftet att kunna leva som andra. Socialstyrelsen har tillsyn och rätt att inspektera verksamheter inom LSS samt ska kontrollera missförhållanden, förmedla kunskap, erfarenheter och informera både enskilda och kommunala verksamheter.

Organisationer som har sin verksamhet inom LSS består av flera olika relationer, vilka är ledare och medarbetare men även de funktionshindrade och deras anhöriga som ska samverka med varandra för att alla ska må bra. Både organisationer och individer påverkas på olika sätt av konflikter som uppstår.

### *Konflikter i organisationer*

Att definiera ordet konflikt är inte enkelt. Enligt Egidius (2006) står ordet för oförenliga krav, motiv eller handlingar och berör individer, grupper, organisationer och situationer. Det kan handla om olika val mellan två positiva, två negativa eller ett val mellan något positivt och negativt eller en ambivalenskonflikt som innebär att inte välja något alls. Nilsson (2001) beskriver en konflikt som strid, sammanstötning eller kamp som associeras med obehag och risker. Men menar att en konflikt också kan uppfattas som något positivt som kan generera i utveckling av nya idéer och förbättringar. Genom konflikter och olikheter skapas nya uppfattningar om andra och om sig själv. Bohm och Laurell (2003) definierar ordet konflikt som något negativt, tråkigt, jobbigt och upprörande för omgivningen och de som konflikten berör. En grupp kan bli stärkt eller prestera sämre eller i värsta fall till och med krossas av en konflikt. Minskad motivation, sjukskrivningar och ökad personalomsättning kan bli följden. Konflikter kan även ge olustkänslor, negativ attityd, passivitet, hämnd- eller hatbeteende, sämre prestation och kvalitet, skada relationer, minska kreativiteten och till om med leda till spionage i organisationer (Chambers 1990; Chen 2006; Edelman 2000; Löow 2005; Van Slyke 2001). Konflikter är ofrånkomliga och drabbar alla menar Bohm et al. (2003) och att det bästa är att acceptera att de finns och försöka lösa och förebygga dem. Konflikter kan i bästa fall leda till förbättring, utveckling, bra erfarenheter, flera idéer, ökad förståelse, kreativitet och produktivitet, stärka självkänslan hos individen och i relationer samt öka arbetsglädjen. Chen (2006) menar att om konflikten beror på teknik blir det mer positiva konsekvenser i form av nya idéer men i serviceinriktade projekt blir konsekvenserna mer negativa och leder till sämre prestation och relation.

Konkurrens och tävling är grunden för många konflikter som har ett biologiskt och kulturellt beteende sen lång tid tillbaka, som handlar om människans överlevnad anser Van Slyke (2001). Regler som inte följs menar Edelman (2000) är orsaken till många konflikter. Konflikter påverkas av flera saker exempelvis vad konflikten berör, vilken position de inblandade har, situation, kultur eller miljön där den uppstått. Personlighet, humör och andra egenskaper hos de inblandade påverkar också samt vilken taktik och inställning de har till konflikten. Chambers (1990) menar att vissa människor inte gör någonting när de hamnar i konflikt. De önskar att konflikten ska lösa sig av sig själv, de flyr eller skyller på andra och tar inte sitt ansvar. Konflikter som ingen tar på allvar är nedsättande för de inblandade men det kan även drabba andra indirekt då det blir en slags kedjeeffekt menar Liukkonen (2010) och rädslan att ta ansvar kan snabbt sprida sig i en grupp eller organisation och bli del av kulturen. Det finns också ledare som sviker och lämnar sin grupp när det uppstår problem. Konflikter hanteras olika beroende på kön, menar Ekstam (2008). Män har ofta ett mer aggressivt sätt jämfört med kvinnor som mer utgår från ett beroendebeteende. Där det jobbar mest kvinnor blir konflikter mer personorienterade och där det arbetar mest män blir det mer av en kamp. Kvinnornas målsättning är ofta att alla ska komma överens och de diskuterar därför mer medan män lättare glömmer bort de känslor som finns kring en konflikt. Kvinnor och män agerar och hanterar konflikter olika men om alla skulle känna och tänka samma om allt så skulle det bli livlöst och tråkigt.

Organisationer sprider uppgifter, information och kunskap med olika dokument. Ekman

(2003) betonar att texter i dokument styrs av samtal och tolkningar. Ibland kan språket i texterna krångla till förståelsen och människors erfarenheter och tankar kan påverka tolkningen. Det kan även bli konflikt om texter då det fattas resurser för att utföra uppgifterna som dokumenten berör, eller då medarbetares värderingar och intressen inte stämmer med organisationens värderingar och intressen. Därför är det viktigt med kollektiva tolkningar av texter. Arbetsuppgifter och information ska tolkas och förstås men missuppfattningar sker, menar Brytting et al. (2008) och kan leda till konflikter. Fantasi, reflektionsförmåga och konfliktkunskap krävs vid konfliktlösning där människor har olika bakgrund och personlighet. Fantasi och reflektion kan göra att man ser saker från en annan synvinkel. Tillförlitlighet stödjer och sprids positivt till andra, medan misstro kan ge en negativ spridning. Människors tolkning av uppgifter, information, och känslor sker ofta omedvetet. Tydlig kommunikation, menar Liukkonen (2010), främjar ordningen i arbetsuppgifterna där motsatsen är kaos. Men ur kaos skapas också premisser för nytänk och förbättring och därför ska konflikter inte undvikas helt utan beaktas som en motiverande styrka. Det är alltså hur man hanterar konflikterna som avgör om de blir positiva eller negativa för organisationen och den enskilda medarbetaren.

Förändringar och konflikter upplevs av människor som otryggt och osäkert med oro, tvivel, ångest, och en maktkamp kan uppstå (Ahrenfelt 2001; Bohm et al. 2003; Moxnes 2000; Löow 2005). Det bästa är att förebygga och reda ut konflikter innan de har eskalerat, vilket kan göras genom öppen och tydlig kommunikation men det är svårare att ta itu med personligheter som individer har anser Bohm et al. (2003). Organisationers kulturer, regler, värderingar, attityder, normer, moral, etik, kommunikation och personligheter har betydelse för uppkomst, hanteringen och konsekvenser av konflikter.

### *Ledares uppgifter i organisationer*

Organisationer omfattar både ledare och medarbetare som är beroende av varandra. Ledarens uppgift är att organisera och fördela uppgifter till medarbetare utifrån deras styrkor, begränsningar och behov så att de upplever arbetet meningsfullt anser Holmberg et al. (2005). Medarbetare ska vara effektiva och delaktiga men även kunna utvecklas och påverka sin situation och miljö. En del organisationer driver på takten i arbetet utan att beakta medarbetarnas kunskaper eller psykiska status vilket kan leda till stress och ohälsa. Bohm et al. (2003) menar att det är ledaren som fördelar och styr arbetsuppgifter och fattar beslut som kan orsaka konflikter. Ledare som inte är tydliga skapar osäkerhet, frustration, onödigt oro och kan medföra att människor blir stressade och känner ångest och irritation. Även Angelöw (1999) påpekar att förändringar och negativ stress kan göra att människor mår dåligt. Men anser också att stress kan upplevas positivt och meningsfullt om människor är medvetna om hur de reagerar på stress och förändringar. Stress har blivit en av vår tids vanligaste sjukdomar för att kraven inte stämmer med förutsättningar och mål som medarbetarna ges. (Ekman 2003; Ekman et al 2006; Noblet och LaMontage 2006). Det gäller att ha balans mellan verksamhetens krav och medarbetarnas kunskaper och behov. Det behövs klara mål, tillräckliga resurser och tydlig kommunikation så att medarbetarna kan utföra sina uppgifter utan att de blir för stressade.

Det är ledarens uppgift att skapa bra balans mellan medarbetarnas kunskaper och ge dem rätt resurser samt tid för samtal och utveckling. Ledarskap anser Vingård, Lundberg, Karlsson Håål och Brolin (1999) är att leda andra, utveckla verksamheter och individer, skapa organisationer som tar fram det bästa ur alla, ge tydliga mål och resurser, ta modiga beslut, bekräfta och se alla anställdas kunskaper och förmågor och ge dem möjligheter till att

utvecklas. De menar att ledarskap inom vården består av många relationer, kollegor, andra anställda och patienterna. Bolman och Deal (2005) anser att ledare bör använda sig av olika perspektiv för att se och förstå hur medarbetarna agerar och mår. Det gäller att ha förmågan att se behov, roller och makt för att kunna påverka beteenden i rätt riktning och också kunna se möjligheter och handlingsalternativ. Det hjälper ledare att finna tro och hopp samt skapa engagemang och flexibilitet. Utan kloka ledare kommer resurser att hamna på fel ställen och utsätta människor för onödigt lidande.

I verksamheter som omfattar andra människor pågår ständiga samtal (Ekman 2003; Moxnes 2000) och därför har kommunikation stor betydelse i dessa organisationer. Samtalen kan handla om beslut, utbyte av information, lärande, hjälpande, skapande av relationer, välbefinnande och arbetsglädje. Olika grupper har olika struktur och riktlinjer på sin kommunikation vilket kan omfatta hur arbete ska fördelas, värderingar, normer, inflytande, olika roller, intressen eller hur beroende mönster ser ut. Det är ledarna som bestämmer vilket utrymme samtalen får, via resurser, mål och struktur men mycket styrs även av småpratet mellan människor där gemensamma tolkningar sker. Kommunikation är viktigt för vår hälsa menar Robbins (1997) och anser att personer som kan kommunicera med andra och med sig själva kan förvandla misslyckande till något positivt och klarar motgångar och utmaningar. Även Liukkonen (2010) anser att det behövs bra kommunikation och ett intresse för att lyssna. Ledare som inte håller det som de lovat och driver andra till anpassning skapar en obalans i makten och slösar med resurser. Moxnes (2000) menar att ledare som vill lyckas i sin roll att leda andra bör ha god kontakt med sig själv och med andra, annars finns risken att ledaren går miste om information och förlorar sin pålitlighet. Tillit till ledare och situation kan bota rädsla och skydda den egna ångesten. Därför bör ledare skapa tillit till medarbetare och gruppen genom en varm förstående, inlevelsefull och accepterande ställning. Med rätt samtal och småprat kan ledarskap och organisationer förbättras och utvecklas.

### *Konsekvenser av konflikter*

Flera rapporter (Dellve, Skagert & Vilhelmsson, 2007; Larsson, 2012; Nyberg, 2009; Nyberg, Westerlund, Magnusson, Hansson & Theorell, 2008) visar effekter av olika typer, egenskaper och beteende som ledare har för anställdas effektivitet och sjukfrånvaro. Inspirerande, positiva och entusiastiska ledare ger jobbet en mening där personalen känner sig behövd och ett demokratiskt ledarskap skapar ett välbefinnande med färre sjukskrivningar samt att personalen jobbade trots att de var sjuka ibland. Bra ledarskap imiteras och inspirerar andra. Bra ledarskap innebär välbekanta värderingar, kunskaper, mål och kultur, bra kommunikation, se medarbetarna som en tillgång och göra dem delaktiga, betydelsefulla och engagerade i uppgifter och generera utvecklande konflikter och förebygga hälsa för alla (De Cremer och van Knippenberg, 2004; Liukkonen, 2010; Rydén, 2009). Ledare ska ta ansvar, ha mod och kurage att tala om vad man tror på menar Liukkonen (2010) samt att ledaren bör fått förtjänat sin auktoritet och sin lojalitet. Larsson (2012) ger råden att ledare bör satsa på kommunikation, information, coacha både individuellt och mot mål, både strategiska och visionärt, vara synlig på arbetsplatsen, arbeta för enkelhet, öka lärandet, delegera både ansvar och befogenheter, reflektera, vara mänsklig och inge förtroende. Ledarens egenskaper, beteende och agerande påverkar konflikter och har betydelse för framgång och hälsa hos de anställda och i organisationer.

Livet består av olika miljöer och relationer. Där gemenskap och skillnader skapas i form av förtroende, stöd, trygghet, kärlek och värden som ger livet en mening. Relationer kan vara på både gott ont. Få relationer ökar risken för ensamheten, dåligt förtroende, socialuppdelning,

många relationer och socialkontroll påverkan hälsan negativ. Familj och vänner ger bäst stöd och trygghet samt delaktighet i föreningar, kulturella och religiösa aktiviteter vilket är grunden för mod, kurage, motivation, självkänsla och värdefrågor. Stöd, trygghet och kärlek från relationer underlättar hantering av stress och förändringar medans relationer som utmärks av konflikter kan öka stressen och skapa ohälsa. (Angelöw 1999; Carlsson 2007; Liukkonen 2010; Östberg 2001). Hälsoskillnader bland vuxna menar Östberg (2001) beror bland annat på vanor som mat, motion, tobak, alkohol, ekonomi, självförtroende, självkänsla och sociala relationer. Kvinnor, yngre, utlandsfödda och de med sämre ekonomi har högre risk för psykisk ohälsa och färre sociala relationer, men det kan även vara så att psykisk ohälsa är ett hinder för att upprätthålla och skapa sociala relationer. Arbetsplatser omfattar relationer men arbetskollegorna är inga som vi väljer själva menar Edelman (2000). Hur relationer och samarbetet formas styrs av typen av tjänst och arbete som påverkas av struktur och informella regler i arbetsmiljön. Sociala interaktioner, identitet och kommunikation är grunden för att skapa gemensam kunskap. Om de samspelar och utvecklas i balans med varandra minskar risken för psykisk ohälsa och konflikter men kunskaper förändras och påverkar människors arbete och fritid anser Rydén (2009).

Balansen mellan fritid, familj och arbete har stor inverkan på hälsan där fritid innebär olika saker för könen enligt Björnberg (1994) vilket påverkar upplevelsen kring stress och konflikter. Kvinnor som arbetar heltid har ökat under 1990- talet samtidigt som kvinnor tar större ansvar för hem och familj medan männen istället mer deltar socialt i samhället. Åsberg et al. (2010) studie visar att den psykiska ohälsan med långa sjukskrivningar har ökat mellan åren 1997 till 2003. Anledningen är att det jobbar många kvinnor i den offentliga sektorn där ökade krav, stress, jobbattityder, ekonomiska nedskärningar och omorganiseringar har skett. Det kan även bero på arbetet, konflikt på jobbet eller något privat eller att det ibland bara blir för mycket av allt.

Försäkringskassan (2011) publicerar regelmässig statistik bland annat om olika sjukskrivningsdiagnoser i olika yrken. Ryggbesvär, depression, anpassningsstörning och stressreaktioner var de vanligaste diagnoserna under 2009. Psykiskt påfrestande yrken som präster, psykologer och behandlingsassistenter hade mest besvär. Hot och våld i arbetsmiljön är en av orsaken till de psykiska sjukdomarna. Människors bakgrund, levnadsförhållanden, kön och ålder påverkar och det finns skillnader mellan yrken. Rapport från Arbetsmiljöverket (2010) visar att sjukskrivningar förorsakade av problemrelaterade relationer var 35 stycken år 2010. Var femte svensk anger att man haft arbetsrelaterade sjukdomsbesvär under en tolv månaders period. Rapportens syfte var att skildra individers arbetsrelaterade besvär samt vad som orsakat dem och var uppdelat i fysiska och psykiska besvär, som stress, relationer, hot eller våld. Fler tjänstemän än arbetare angav att de upplevt psykiska besvär och kvinnor uppgav fler psykiska besvär än män, som oro, ångest, depression. Detta jämnade dock ut sig med stigande ålder. Männen upplevde mest besvär på grund av dålig arbetsställning och först därefter angavs psykiska påfrestande som orsak. I Södermanlands Län under åren 2006 till 2010 visade Arbetsmiljöverkets (2012) rapport 98 stycken anmälda arbetsskador med sjukfrånvaro orsakade av problem i relationerna med kolleger eller överordnade. Där branschen, omsorg och socialtjänst stod för 1278 anmälda arbetsskador år 2011. Fler långtidssjukskrivningar och förtidspensioneringar på grund av omorganisationer, nedskärningar och konflikter påverkade arbetsvillkoren negativt under 1990-talet, vilket drabbat många kvinnor inom vården, menar Vingård et al. (1999).

Sjukvården omfattar många möten. Därför efterlyser Haupting et al. (1999) mer kunskap om bemötande och ledarskap inom läkarnas grundutbildning. Undervisningen bör omfatta hur beslut fattas, samarbete, konfliktlösningar, återkopplingar, inlärningsprocesser och förändringsarbete kopplat till patienterna. Förmågan att påverka andra kräver ansvar och kunskap vilket är viktigt i deras bemötande och i läkaryrket. Vårdyrket handlar mycket om

relationer, där bemötande och behandling av patienter ingår vilket får stor betydelse av hur trivseln på arbete upplevs.

Arbetsplatsers utformning har betydelse för sociala relationer och hälsa hos medarbetarna visar Sjönell (2010) studie. Högt uppsatta män mådde sämst i hennes undersökning. Männerna var mer isolerade och ansåg sig ha minst chans till att byta arbete, vilket för dem antagligen skulle innebära att de förlorade mer än vad de hade att vinna på att byta arbete därför stannade de ofta kvar. Den andra gruppen var ”de osedda”, de som hade få sociala relationer och sämst kontakt med ledningen. Konflikter, relationer, stress, hot, miljö och arbetsvillkor inverkar på individens välbefinnande, hälsa och sjukskrivningar.

### *Arbetsmiljö och konflikter*

Arbetsplatser ska formos med tanke på att människor är olika och i samförstånd mellan arbetsgivare och arbetstagare. I arbetsmiljölagen från 1978 (Arbetsmiljöverket, 2010) beskrivs bland annat olika krav, skyldigheter, påfrestningar, belastningar, farliga saker och ämnen som kan finnas i arbetsmiljön. Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön och ska planera, kontrollera, åtgärda samt förebygga ohälsa och olycksfall. Ideell verksamhet kan jämföras med yrkesmässiga där viss varaktighet och ekonomisk karaktär finns även om de inte är vinstdrivande. Arbetet ska upplevas meningsfullt och tillfällena ska ges för självständigt arbete men även gemenskap med arbetskamrater. Arbetstagarna ska delta i arbete samt förebygga ohälsa och olycksfall.

Arbetsmiljöer påverkar hälsan menar Eriksson, Jansson, Haglund och Axelsson (2008) och att det finns ett samband mellan hur medarbetare mår och effektiv produktion. Deras studieresultat visar att ärlighet, delaktighet och att få vara med och påverka sin arbetsmiljö ökar förutsättningar för medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter samt påverkar hälsan. Thomsson och Menckel (1997) anser att det finns ett samspel mellan miljö och människors hälsa som påverkas av situation, möten, individer, omgivning, genetiskt och socialt arv, psykologiska insatser och beteendemönster. Även levnadsförhållanden, ekonomi, ålder, etnicitet, kön, familj, omsorg, våld, hot, livsstil, engagemang, lagar, reformer och teknik inverkar på människors hälsa samt att hälsan växlar när livssituationer förändras. Genom att höja statusen på yrket, förebygga belastningsskador, minska sjukfrånvaro, utöka skyddsronder, överföra kunskap mellan avdelningar, inskaffa nya hjälpmedel eller skapa bättre självförtroende bland de anställda kan hälsan förbättras. Människor vill vara stolta och känna glädje över sitt arbete menar Rydén (2009) vilket påverkar kreativiteten, engagemanget och effektiviteten. Inflytande, ansvar, planering, diskussioner kring och genomförandet av förändringar, tydlig och välkända målformuleringar, positivt och socialt klimat ökar medarbetarnas motivation. Ledare bör ge feedback till alla, motverka mobbning, vara synliga, ha kollektivt ansvar för helheten med fokus på ekonomi, kvalitet och mål vilket inverkar på arbetsmiljön och hälsan hos medarbetarna. Byron et al. (2012) har tagit fram sex strategier för att utveckla innovationer inom hälsa och psykisks hälsovård med hänseende till dagens arbetsmiljö vilka är: planering, utbildning, finansiering, omstrukturering, hantering, kvalitet och den politiska aspekten. Dessa sex strategier har betydelse för genomförandet av innovationer och utveckling inom arbetsmiljön och hälsan.

Det finns en diskrimineringslag i Sverige som omfattar funktionshindrades rättigheter. Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (2012) utredning kring stöd och hinder för funktionshindrade att delta i samhället anser att det behövs modeller för att implementera resultat och arbetssätt. Fler tvärvetenskapliga forskargrupper där brukare får medverka kring reformprocesser, institutionella villkor, omsorg och bemötande anser rådet att det behövs.

## Syfte och frågeställningar

Bidraget med studien är att öka förståelsen för hur konflikter påverkar medarbetare och organisationer. Studien omfattar en intervjustudie med tre olika ledare (studie 1) för att få en inblick i hur de upplever konflikter i deras organisation. Studien omfattar även en enkätstudie med medarbetare (studie 2) för att få deras perspektiv på upplevelse och eventuella konsekvenser av hur konflikter påverkar individer i organisationer. Syftet med studien är att studera ledare och medarbetares upplevelse kring konflikter i organisationer som har sin verksamhet inom Lagen om stöd och service (LSS). LSS är en verksamhet som påverkas av olika relationer och åsikter vilket kan leda till konflikter. Yrket kan även vara psykiskt påfrestande för medarbetarna, för att jobbet omfattar andra människor och där olika känslor kan påverka konflikter.

Frågeställningarna är belysta ur ett organisations- och medarbetareperspektiv och lyder: Hur upplevs konflikter i organisationer av ledare och av medarbetare? Hur hanterar de konflikter som uppstår? Uppstår det konsekvenser av konflikterna och i så fall vilka?

## Metod Studie 1

Intervjustudien omfattar intervjuer med tre ledare från tre olika organisationer. Deltagande organisationer och ledare valdes ut enligt tillgänglighetsprincipen, vilket enligt Holm och Solvang (2006) innebär att välja de enheter som är lättast att få tag på.

### *Deltagare*

Studiens tre utvalda organisationer finns i Mellansverige och bedriver verksamhet inom LSS. Två organisationer är kommunala och den tredje organisationen har en "No profit" profil med verksamheter i flera mindre orter där en av dessa orter valdes ut. En personlig intervju med en ledare genomfördes i varje organisation. De intervjuade personerna var alla tre kvinnor i ledande positioner med personalansvar. Se mer i tabell 1.

Tabell 1

*Sammanfattning av deltagande organisationer och intervjupersoner.*

Benämning i studien	A	B	C
Organisation	Kommunal	Kommunal	"No-profit" förening
Antal anställda	ca 40 st	ca 90 st	ca 65 st
Kön	Kvinna	Kvinna	Kvinna
Yrkestitel	Enhetschef	Verksamhetschef	Vice verksamhetschef
Ålder	45	39	51
Antal år i organisationen	21	11	29
Antal år som chef	9	5	



## *Material*

Missivbrev och frågeguide togs fram utifrån syfte och frågeställningar i samråd och godkännande av handledaren. Frågorna var strukturerade och uppdelade i fyra delar. Bakgrund, organisation, yrkesroll och konflikter. Bakgrundsfrågorna bestod av: kön, ålder och familj. Del två handlade om att ledarna fick beskriva organisationen och dess verksamhet och antal anställda. De fick även beskriva organisationens ideologi och värdegrund och hur de arbetar med dem inom verksamheten. Den sista organisationsfrågan var: ”Beskriv vilka egenskaper du tycker att man bör ha om man arbetar inom er verksamhet”. I del tre som berörde yrkesrollen fick de beskriva sin egen roll i organisationen, yrkestitel, hur länge de jobbat i organisationen, vilka arbetsuppgifterna var och hur de trivs. Ledarna fick också berätta hur de upplever sitt arbete, om de tycker att det är fysiskt eller psykiskt krävande. Del tre avslutades med att de fick beskriva sina egenskaper som ledare. I den sista delen fick de först redogöra för vad ordet konflikt innebär för dem, om de upplever det negativt eller positivt. Därefter berättade de om det förekommer konflikter i deras verksamhet och vilka konflikterna berör. Sedan kom frågor om hur de löser konflikter och om det finns någon mall, dokument eller policy som de använder sig av. De fick även uppge om de tar hjälp av någon utifrån för att lösa konflikter, och om ideologin eller värdegrunden har någon betydelse för hur de löser konflikterna. De fick sen berätta om någon konflikt som de hanterat på ett bra sätt och en konfliktsituation som de inte var nöjda med hur de hanterat. Konflikt delen avslutades med om det vet någon som har sjukskrivit sig i organisationen på grund av en konflikt samt ge en beskrivning på hur de förebygger psykisk ohälsa och konflikter bland sina medarbetare.

## *Procedur*

En reflekterande dagbok har förts under hela tiden för att följa arbetes gång och för att inte glömma intryck, känslor eller idéer som har kommit fram under tiden.Handledning har skett med personliga träffar samt genom mejlkontakt. Organisationer och intervjukandidater söktes enligt tillgänglighetsprincipen i Mellansverige. Några organisationer var svåra att nå, hade för få anställda, eller var nystartade, några svarade först ja och sedan var det svårt att hitta en tid som passade för att träffas för intervju.

Intervjudeltagarna informerades med ett missivbrev enligt de Forskningsetiska principerna (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet, 1999). Där upplystes deltagare om studiens syfte, hur uppgifterna skulle användas, att det var frivilligt att delta, och att det är anonymt för organisationen och deltagarna. Inför intervjuerna fanns det även tillfälle att förtydliga de Forskningsetiska principerna eller andra frågor kring studien. Den ena organisationen var noga med att deras namn inte fick komma med och de önskade bli benämnda som ”No profit”. Alla organisationerna erbjöds att ta del av studien när den var klar. Alla tre ledarna var intresserade av få en kopia av den färdiga rapporten.

Missivbrev och intervjufrågor skickades ut dagen före intervjuerna via mejl till ledarna för att de skulle känna sig lite förberedd på frågorna och kunna få lite mer tid att fundera kring svaren. Ingen ersättning utgick till deltagarna. Intervjuerna tog mellan 40 minuter till 1,5 timme och skedde alla på deltagarnas kontor. Ingen av intervjuerna spelades in då det var ett krav från en av de intervjuade ledarna. Därför antecknades varje fråga och del noga. Anteckningarna för varje del lästes sen upp för intervjupersonen för att se att det som uppfattas och skrivits var korrekt. Anteckningarna efter intervju renskrevs sen på datorn där

även sinnesintryck skrevs in för att kunna förstärka och betona viktiga ord och meningar. Därefter sammanställdes svaren till ett resultat. Resultatet lästes sen igenom många gånger, där varje del granskades med syfte och frågeställningar i åtanke för att kunna göra en analys. Efter detta bearbetades texten i sin helhet, för att sen delas in i tre faser, som liknar Holm et al. (2006). Där ett eller flera motiv eller problemområden väljs, där sen frågeställningar formuleras för att konkretisera valda problemområden för att sen med en systematisk analys kategorisera teman. Som huvudmotiv för analysen valdes orden upplevelse, hantering och konsekvenser.

## Resultat

Först beskrivs och granskas intervjuerna utifrån underrubrikerna: Verksamhet, värdegrunder och arbetsmiljö, ledares upplevelse och egenskaper kring yrket, upplevelse av konflikter, hantering av konflikter, och konsekvenser av konflikter. De tre organisationer och dess ledare benämns i fortsättningen med bokstäverna A, B och C. Organisationerna hade olika benämningar när de pratade om de funktionshindrade, de som berörs av LSS, men för att göra studien tydligare så benämns de som brukare. De hade även olika ord för vad de kallade sina anställda, så för att göra det enklare och inte göra någon skillnad på deras yrkestitel så benämns de i studien som personal.

### *Sammanfattning av resultat och analys av intervjuer*

Tre kvinnliga ledare har intervjuats angående deras organisationer, verksamheter, värdegrunder, arbetsmiljöer, yrkesroller, arbetstrivsel, egenskaper, konflikter, sjukskrivningar och psykisk ohälsa. Alla tre organisationerna har verksamheter som omfattar LSS. Två av organisationerna drivs av kommunen samt en förening som ej var vinstdrivande. De hade olika sätt som de arbetade med värdegrunder, policy och ideologier. Alla tre hade liknade arbetsuppgifter som de upplever mer psykiskt krävande, med stress och mycket känslor, men alla trivs med sitt yrke och hade jobbat i sina respektive organisationer 11, 21 och 29 år.

De beskriver ordet konflikt olika, men menar att det förekommer mer eller mindre i alla verksamheter och organisationer. De har olika strategier för hur de förebygger och löser konflikter.

Yrkesegenskaper som de pratar mycket kring är, ansvarstagande, empati, flexibilitet, mod, att passa in i verksamheten, att förstå arbetsuppgifterna och att vara intresserad av andra människor. De anser att det gäller att se och höra hur personalen mår, men att det också handlar om arbetsmiljö och personliga egenskaper. De tycker att mycket handlar om att informera, diskutera, känna delaktighet, skapa engagemang, och trivsel i arbete som de alla tre försöker att förmedla till sin personal.

Analysen (tabell 2) visade att ledarna ofta upplevde att konflikter var negativa och att konflikter omfattade olika relationer som fanns i organisationerna. Teman för hantering av konflikter handlade om medvetenhet, kommunikation, bemötande, värdegrunder, arbetsmiljö, egenskaper, interna och externa aktörer och tjänster. Konsekvenser av konflikterna kunde vara positiva eller negativa.

## Intervjuresultat

Alla tre ledarna var positivt inställda till intervjuerna och intresserade av ledarskap och konflikter. De upplevdes alla som engagerade och intresserade av sitt yrke. De hade jobbat många år inom yrket och i sina respektive organisationer. Se mer om deltagarna och deras organisationer i tabell 1, i metoddelens beskrivning av deltagare. Alla tre hade liknade arbetsuppgifter; ekonomi, personal, kontakt med anhöriga, brukare, handledning, dokumentationer, externa och interna möten, följa direktiv och krav från olika myndigheter, samt verka för organisationernas beslut, ideologi och värdegrund.

### *Verksamhet, värdegrunder och arbetsmiljö*

De tre organisationerna bedriver verksamhet inom LSS i Mellansverige. Två av organisationerna är inom kommunens regi och den tredje är en "No profit"-organisation som drivs av medlemmar och personal. Förra året genomförde (A) ett "värdegrundspel" bland personalen vilket många upplevde som ett bra sätt att jobba med värdegrunder. På deras personalmöten diskuterar de mycket om bemötande mot brukarna och "hur gör vi egentligen" och anser att detta är viktigt och något som ska diskuteras hela tiden. De har arbetsplatsträffar en gång i månaden på varje boendeenhet. I (B) utgår verksamheten från en human människosyn, med lika värde för alla. Där jobbar de utifrån individens styrkor och möjligheter och bygger vidare på det som är bra. De diskuterar mycket kring synsättet med hur man ska bemöta varandra med fokus på individen. Förut jobbade de med ett utifrån perspektiv men nu jobbar de mer med ett inifrån perspektiv. Det innebär att brukaren blir mer delaktig och får mer inflytande. De har i alla kommunalpolitiska beslut med brukarens synpunkt. De har ett brukarråd för övergripande frågor och ett enhetsråd där både brukare och personal är med och planerar. Brukarna är även med och beslutar om ny personal. I (C) är det primära den socialterapeutiska ideologin där sju kärnvärden ingår som alla medarbetare varit med och tagit fram. Kärnvärdena är unika för organisation och fungerar som deras egna värdegrunder men går ej att beskriva utan att avslöja deras identitet. Organisation (C) arbetar kontinuerligt med värdegrunderna på möten som all personal har en gång i veckan. Det handlar om beslutsprocesser, ansvar, bemötande, jämlikhet, rätt till information samt om att medvetengöra och lyfta de boende. De har handlingsplaner för både personal och för brukarna som medför både öppenhet och tystnadsplikt. Det innebär att vara ärliga och våga säga saker om varandra, vilket kräver förmågan att se sina egna brister och kunna erkänna dem för att utvecklas vidare. I den psykosociala arbetsmiljön framhäver hon att det är "vi alla tillsammans som är arbetsmiljön" beroende på hur vi är mot varandra. I analysen (tabell 2), finns bemötande, värdegrunder och arbetsmiljö med som teman och som har betydelse för hantering av konflikter.

Alla tre organisationerna genomför olika enkätundersökningar bland personalen, samt jobbar olika med förebyggandet av psykisk ohälsa hos personalen. (A) berättar att de har arbetsplatsträffar en gång i månaden, där de bland annat har pratat om stress. De har friskvårdspeng att använda samt att de erbjuder samtal och företagshälsovård. Hon anser att det handlar om att få personalen att trivas, ha roligt samt att humor är viktigt, att få skratta tillsammans och bjuda på sig själv. "Det finns ingen direkt policy om hur de ska förebygga ohälsa". Det gäller att se, höra och känna hur personalen mår. "Se hur de betar sig, är de korta

i humöret eller är de pigga och glada, se och höra hur de bemöter varandra”. (B) berättar att varje enhetschef rapporterar till henne när någon är sjuk och sen ringer hon personen redan andra dagen på deras sjukskrivning. Finns det ett återkommande sjukskrivningar så upprättar hon en handlingsplan. Hon bjuder alltid in till möten, även om man är sjukskriven. ”För det gäller att inte tappa kontakten med jobbet, det blir svårare då att komma tillbaka”. Hon tycker att de har mycket som är förebyggande. Hon anser att den psykiska ohälsan starkt hänger ihop med flera saker som arbetsklimat, delaktighet, engagemang, och att vilja. Hon berättar att de är tidiga med att informera saker hela tiden till alla medarbetare, att de har rätt att vara med och veta vad som är på gång, att de varje gång de ska börja sitt arbetspass loggar in på intranätet och uppdaterar sig. Hon tycker att de har bra dialoger på möten och att arbetsmiljön är bra och human. Att hela tiden ha möten och diskussioner med personal om arbetsmiljön och om brukarna anser hon är att förebygga ohälsa. Alla har rätt att lämna synpunkter och idéer. Hon anser vidare att den psykiska hälsan hänger ihop med det fysiska, och då handlar det om friskvård. De har inom kommunen många subventioner på fysiska aktiviteter. Det handlar även om gemenskap med olika aktiviteter där de värnar det sociala. (C) tycker att de jobbar aktivt hela tiden, har möten i husen en gång i veckan, där värdegrunderna ingår och där de diskuterar den psykosomatiska arbetsmiljön. Att allt som de gör kan de göra bättre och öppenheten mot varandra men framförallt respekten för individen. ”I ledarskap är det viktigt att vara medveten om förväntningar som finns från alla håll, från personal, brukare, anhöriga, styrelse, myndigheter med flera” avslutar hon.

### *Ledarnas upplevelser och egenskaper kring yrket*

De upplever alla tre att arbetet är mer psykiskt krävande än fysiskt. Alla upplever ibland att de sitter stilla för mycket framför datorn och på möten. ”Man får se till att vara mer fysiskt aktiv på sin fritid” sa (B). Alla tre tycker att jobbet är roligt och de trivs, vilket märks genom att de alla har jobbat många år inom verksamheten. Jobbet kan bli psykiskt jobbigt med mycket känslor som finns när man jobbar med andra människor. De upplever även ibland att det kan var stressigt men anser att det beror på hur man förhåller sig till stress. Alla tre pratar varmt om sitt arbete och det syns tydligt i deras kroppsspråk att de gillar sitt yrke. (A) vill skapa goda relationer där alla förstår att de jobbar för brukarnas behov och bästa ”Att alla tillsammans bygger verksamheten”. Hon vill att folk ska trivas på arbetsplatsen och anser sig vara ödmjuk och bra på att lyssna. Hon försöker alltid att vara tydlig och stå för det hon säger. Vara ärlig och rättvis trots olikheter och kunna erkänna när det blir fel och kunna säga förlåt är egenskaper hon värderar högt. Att kunna bjuda på sig själv och ha humor anser hon också är viktigt. (B) har fått höra av kollegor att hon är lugn, stabil, beslutsam och drivande. Själv tycker hon att hon försöker att vara tydlig i alla lägen, vilket hon anser vara viktigt och något man kommer långt med. (C) anser att det är samma egenskaper som gäller för henne som för övrig personal fast där hennes egenskaper bör vara mer tydliga och ansvarstagande. Hon menar också att även hon ska kunna stå för sina brister, kunna erkänner dem och ha förmågan att känna in. Mod behövs i alla situationer och i allt ledarskap, vilket även humor tillägger hon. En bra ledare inom LSS ska kunna bemöta, vara intresserad av andra och sig själv, ha bra dialoger och vilja utvecklas anser hon samt säger: ”Man får inte vara konflikträd”. Hon tror att bra ledarskap kommer genom praktiskt ledande och är inget man kan lära sig genom kurser. ”Men gillar man inte att jobba med människor då ska man inte jobba inom denna verksamhet” anser hon.

Vilka egenskaper som behövs för yrket beskriver (A) med ordet mångfald och menar det

behövs teoretiska kunskaper om funktionshinder med en personlig mognad vilket innebär att vara trygg i sig själv, lyhörd för andras behov och kunna sätt sina egna behov åt sidan samt ha humor. (B) anser att egenskaperna bör vara: lugn, trygg, tydlig och flexibel men med kvalitet och kontinuitet. Det handlar om vad som är bäst för brukaren, utifrån deras beslutsbehov. Ibland kan brukare behöva byta enhet för en tid och då kan det vara så att personal får följa med dit. Därför behöver man även vara förändringsbenägen, våga pröva nya metoder, var öppen och lyhörd för behov samt ha lite drivande egenskaper. De eftersträvar en blandning bland personalen med olika kunskaper inom vården, beteendevetare, socionomer, pedagoger, förskollärare och sjuksköterskor för att kunna stödja brukarnas olika behov. För (C) är egenskaperna: att vara intresserad av människor, ha tålamod och inlevelse att tolka andras behov, humor, mod att våga göra fel och sen kunna erkänna att det blev fel, tillåta att man har brister men att jobba på att förbättra dem. ”Vi agerar utifrån en viss situation och det blir inte alltid på rätt sätt men det går att bli bättre om vi har öppenheten och modet att erkänna våra fel och brister utan att vi blir påhoppade med fördomar eller spydigheter från andra” tillägger hon. Egenskaper finns med som ett tema i analysen (tabell 2).

### *Upplevelse av konflikter*

De beskriver ordet konflikt lite olika. (A) ser det som något stort som världskrig och något som är negativt. Men säger att det även kan vara positivt även om det ofta är jobbigt medan det pågår men att de kan leda till något bättre. (B) ser det som en utveckling något som kan vara laddat, men mest som en utveckling med möjligheter. Medan (C) anser att det mer handlar om hur man förhåller sig till konflikter och menar att det kan vara utvecklande och lärorikt. Alla tre ledarna anser att det förekommer konflikter, ofta små konflikter, där det handlar om olika åsikter. (B) anser att det gäller att se och upptäcka och att ha bra dialoger och vara delaktig. (C) menar att det inte går att förutse alla problem som kan uppstå när man jobbar i grupp men det gäller att hantera det som uppstår. (A) beskriver att det är det mest förekommer konflikter mellan brukare och brukare i den dagliga verksamheten eller mellan personal och personal medan (B) tycker att de flesta konflikter uppstår mellan ledning och personal. (C) tycker att det var mera konflikter mellan brukare och personal förut, men att det har minskat då de har jobbat fram en annan syn på brukarna bland personalen. ”Nu förekommer det mest mellan personal och annan personal, eller personal som inte passar in i verksamheten. Det förekommer även ibland någon konflikt där anhörig är inblandad men inte så ofta”. Konflikter upplever ledarna som negativt och att det berör olika relationer, men menar också att det kan få positiva konsekvenser, se analysen av intervjuerna (tabell 2).

### *Hantering av konflikter*

Ledarna förhåller sig och hanterar konflikter lite olika. Se analysen, (tabell 2). (A) beskriver att hon samtalar med samtliga parterna samtidigt, så att de blir konfronterade vid en konflikt. ”Då måste de stå för det som de säger och kan inte komma undan”. Hon tar tag i konflikter på olika sätt beroende på vad det gäller och utgår inte från någon mall eller så. Ibland har hon tagit hjälp av någon intern eller extern aktör. Värdegrunderna finns alltid med men glöms ibland bort och har ingen betydelse för konflikthanteringen utan det handlar mer om relationer och hur medarbetarna förhåller sig till varandra. Mår man inte bra privat tror hon inte det har någon större betydelse vilka värdegrunder som finns. (B) beskriver att de inom organisationen

har ett politiskt program som genomsyras i all personalpolicy. Det handlar om vilka roller alla har och om ansvar. Det kan hända att de tar hjälp utifrån ibland, någon med speciell kompetens för att lösa någon konflikt. De har ett nära och bra samarbete med företagshälsan vilket är bra när det blir krissituationer. Hon anser att de har bra rutiner för både personal och för brukarna, genom att diskutera mycket, informera, och gör alla delaktiga, kring vad de menar med olika begrepp till exempel. Hon anser att värdegrunden har betydelse när de löser konflikter, att det är den gemensamma grunden för varandra och för människosynen, att alla är en del av verksamheten och har ansvar för trivsel. De diskuterar detta mycket på möten och det finns med i deras personal policy. (C) beskriver också en mer tydlig strategi för hur de ska lösa konflikter. Först ska de lösa det i sin arbetsgrupp och sen ta det vidare om det behövs. Hon träffar alla boendeansvariga en gång i veckan och även där gäller det att de måste kunna framföra hur det ser ut, för är det ingen som säger något så är det svårt att agera. Öppenheten måste finnas. Sen måste de följa skyddsrådet och det som står i arbetsmiljöparmen. Det finns en psykolog för brukarna som även personalen kan vända sig till. Det går även att framföra saker vidare till ledningen och styrelsen. Hon anser att värdegrunderna har stor betydelse för det är därifrån de hämtar sin syn och sitt bemötande av andra.

### *Konsekvenser av konflikter*

Exempel på konflikt som de hanterat bra beskriver (A) i en arbetsgrupp där ingen tog ansvar för uppgifterna, alla skyllde på alla och en extern handledare var till hjälp. Det blev bättre i gruppen när konflikten var löst, men det var jobbigt när det pågick. Hon tycker att hon lärde sig mycket under den här perioden som person och som ledare. Hon berättade även om en konflikt som inte fick ett bra slut. En person sa en sak som den inte stod för sen, vilket ledde till misstänksamhet bland personal som inte var inblandad. (B) berättar att det finns många exempel på konflikter men att hon inte direkt kan komma på något bra att berätta om, utan det handlar om att uppmuntra och ge tid. Konflikterna har ofta handlat om otydligheter och olika tankar. ”Det gäller att samla gruppen och hela tiden berätta om vad vi gör, och hur vi gör saker, så att alla känner en gemenskap och delaktighet det är det som vår policy, våra rutiner och metoder handlar om.” Hon menar att det ofta handlar om samarbete mellan personal som inte fungerar, men att det inte får gå ut över brukarna. Deras värdegrunder och policy handlar om delaktighet, respekt och ansvar och är något som de har med hela tiden överallt i verksamheten och som gäller för hela kommunen samt att de har tillägget: med brukaren i fokus. De har ett intranät där all information läggs ut och som all personal ska läsa innan de börjar sitt arbetspass. (C) har inte heller något konkret exempel utan det handlar om att hela tiden ha en dialog inom gruppen om att de alltid kan bli bättre. Hon har ett eget exempel som hände för många år sen då. Där hon själv inte förstod sitt eget agerande just då, men som hon har lärt sig mycket om sig själv och hur hon fungerar. Idag skulle agera på ett annat sätt i om en liknad situation skulle uppstå.

(A) Berättar att i det här yrket är det svårt att må dåligt privat för brukarna är duktiga på känna av personalens humör och deras hälsa. Hon menar att konflikter påverkar humör och hälsa men att det kan vara svårt att avgöra exakt orsak bakom en sjukskrivning. ”Det finns säkert de som sjukskrivit sig för något annat fast det egentligen rört sig om en konflikt”. Hon vet att det finns de i högre led bland mellancheferna, som sjukskrivit sig där de inte kommit överens med högre chefer. Även (B) anser att det är svårt att veta om det verkligen är på grund av konflikt eller om det är någon annan orsak, men med sin erfarenhet efter alla år ser hon hur andra mår och vet att det finns en möjlighet att det kan bero på en konflikt även om det inte uttals direkt. ”Det handlar ofta om personer som inte passar in i verksamheten som

inte har de egenskaper som krävs eller som inte riktigt förstår vad detta arbete innebär. Eller där vi inte har lyckats att nå fram vad vi menar eller att man inte når mottagaren på rätt sätt”. (C) vet en person som har lämnat organisationen på grund av psykisk ohälsa, men det var inte direkt på grund av en konflikt, det var så mycket annat som den personen hade privat som gjorde att den inte passade in att arbeta i verksamheten. Konsekvenserna för konflikter framställdes antingen positiva eller negativa vilket beskrivs i analysen (tabell 2).

## Analys

Efter en granskning av resultatet från intervjuerna har en analys genomförts som beskriver de tre ledarnas upplevelser och tankar kring konflikter. Här görs ingen skillnad på vilken organisationen eller ledare som sagt vad, utan här ges en sammanfattande analys av hela resultatet.

Tabell 2

*Tematisering av intervjuer med motiven upplevelse, hantering och konsekvenser av konflikter*

Huvudmotiv	Menings kategorier	Tema
Upplevelse	något som är stort som världskrig jobbigt medans det pågår otydigheter	negativt
	olika åsikter och tankar mellan brukarna och personal mellan personalen och personal mellan ledningen och personal mellan andra (anhöriga mfl)	relationer
Hantering	det går inte att förutse alla problem se och upptäcka hur andra mår var medveten om förväntningar som finns	medvetenhet
	ha bra dialoger diskutera och informera mycket uppmuntra och ge tid hela tiden ha dialoger om att allt kan bli bättre samtal och konfrontera alla parter samtidigt	kommunikation
	öppenheten ha bra rutiner hur medarbetarna förhåller sig till varandra	bemötande
	handlar om olika roller, ansvar och delaktighet gemensam människosyn alla är en del av verksamheten delaktighet, respekt och ansvar	värdegrunder
	att få personalen att trivas det gäller att ha roligt och skratta tillsammans få alla att känna gemenskap och delaktighet	arbetsmiljö

	humor är viktigt bjuda på sig själv	egenskaper
	politiskt program och personalpolicy först lösa det i arbetsgruppen ta problemet till ledning och styrelse	internt
	psykolog bra samarbeta med företagshälsan följa skyddsrådet och arbetsmiljöpärmen	externt
Konsekvenser	utvecklande och lärorikt en utveckling med möjligheter leda till något bättre lärde sig mycket som individ och ledare	positivt
	ingen tog ansvar och alla skyllde på alla inte förstå sitt eget deltagande inte passa in i verksamheten samarbete som inte fungerar där vi inte lyckas nå fram vad vi menar att inte förstå arbetet	negativt

Utifrån syfte och frågeställning valdes följande huvudmotiv: upplevelse, hantering och konsekvenser. Analysen visade att ledarna upplevde konflikter negativt och att konflikter omfattar olika relationer. Hantering av konflikter framkom medvetenhet, kommunikation, bemötande, värdegrunder, arbetsmiljö, egenskaper, interna och externa aktörer som teman som påverkar. Konsekvenser av konflikter kunde vara positiva eller negativa.

## Metod Studie 2.

Här redogörs uppgifterna för den kvantitativa (studie 2) enkätundersökningen bland medarbetarna.

### *Deltagare*

I enkätundersökningen deltog 59 personer, 46 kvinnor och 13 män och i åldern 23 till 62 år (M=45 år, SD=10.783). Deltagarnas utbildningsnivå var: 64.40% gymnasium, 18.64% grundskolenivå och 16.94% hade någon form av högskola eller universitetsutbildning. Yrkestitlarna som de uppgav var jämt fördelat mellan könen och var: boendepersonal, kvalitetssamordnare, handledare, boendestödjare, vårdare, undersköterska, jourbiträde, mentalskötare, gruppleddare, medarbetare, husansvarig och hemföreståndare. I studien benämns alla som personal. I organisation (A) blev bortfallet 47.5%, organisation (B) hade 33.4% bortfall och organisation (C) hade 71% bortfall. Pågrund av det stora bortfallet kunde ej jämförelse och skillnader mellan kommunal och privat organisation genomföras vilket var en av tankarna från början av studien. Orsaker till det stora bortfallet är svårt att veta, men en



orsak kan vara att organisationerna nyligen genomfört egna medarbetarenkäter. Flera tänkbara orsaker tas upp i diskussionsdelen.

## *Material*

Samma missivbrev enligt de Forskningsetiska principerna (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet, 1999) som användes till intervjupersonerna gavs även till alla deltagarna i enkätundersökningen. Missbrevet var förstasidan på enkätaterialet, där fanns telefon och mejladress till mig och min handledare på högskolan så att deltagarna kunde nå någon av oss om de hade frågor angående undersökningen.

Enkäterna var uppdelade i samma fyra delar som intervjuguiden: bakgrund, organisation, yrkesroll och konflikter. Del ett handlade om deltagarnas bakgrund och bestod av frågorna: Kön, ålder, yrkestitel och utbildningsnivå. Ålder och yrkestitel var öppna frågor. På utbildningsnivå fanns tre alternativ: grundskola, gymnasium och högskola eller universitetsexamen att välja mellan. Organisationsdelen bestod av fyra frågor: ”Hur insatt är du i organisationens arbetsmetoder?” ”Hur väl är du insatt i organisationens värdegrunder?” Båda dessa frågor hade fem svarsalternativ (mycket insatt - struntar i dem). Nästa fråga var: ”Tycker du att organisationens arbete genomsyras av värdegrunderna?” Denna fråga hade också fem svarsalternativ (ja, alltid - nej inte alls). Den sista frågan om organisationen var: ”Har organisationens arbetsmetoder eller värdegrunder någon betydelse i ditt dagliga arbete?” Här fanns tre alternativ att välja mellan (det har stor betydelse, det betyder en del eller har ingen betydelse alls). Del tre som handlade om yrkesrollen hade också fyra frågor: ”Trivs du med ditt yrke?” och ”Trivs du med dina arbetsuppgifter?”. Dessa frågor hade samma fem svarsalternativ (mycket bra - inte alls). Därefter följde frågor om de upplevde sitt arbete som fysiskt krävande och den sista frågan var om de upplevde sitt arbete som psykiskt krävande, med fem svarsalternativ (mycket krävande - inte alls). I den sista och fjärde delen som handlade om konflikter ställdes nio frågor: ”Förekommer det konflikter i din arbetsgrupp?”, med fem svarsalternativ (mycket ofta – aldrig). Därefter kom följdfrågorna: ”Var förekommer det mest konflikter?”, med fyra svarsalternativ (med andra medarbetare, med brukarna, med ledningen, eller med andra), ”Hur anser du allmänt att ni löser de konflikter som uppstår?”, med fem svarsalternativ (mycket bra - mycket dåligt). Sen kom två frågor om konfliktlösning: ”Hur ofta får ni ta hjälp av någon utomstående för att lösa en konflikt?” och ”Anser du att organisationens värdegrunder har någon betydelse när ni löser konflikter?”, med fem svarsalternativ (mycket ofta – aldrig). Sen kom frågan om de har mått dåligt av någon konflikt på arbetet så att de har sjukskrivit sig där det fanns fem svarsalternativ (nej aldrig i denna organisation, ja en till två gånger i denna organisation, ja tre till fem gånger i denna organisation, ja mer än fem gånger i denna organisation eller inte i denna organisation men på ett annat arbete). Därefter kom följdfrågan om de har anlitat företagshälsovården eller någon annan person på grund av en konflikt som de mått dåligt av, med fem svarsalternativ (mer än fem gånger, tre till fem gånger, två till en gång, en gång eller aldrig). Näst sista frågan var: ”Anser du att organisationen jobbar på att förebygga psykisk ohälsa?”, med fem svarsalternativ (mycket ofta – aldrig). Den sista frågan var: ”Vad förknippar du med ordet konflikt, med fem svarsalternativ (negativt och jobbigt, negativt och psykiskt påfrestande, positivt och utvecklande, positivt och lärorikt eller annat). Som avslutning av enkäten fanns det några tomma rader där det stod: ”Om du vill får du gärna beskriva ordet konflikt med egna ord”.

## *Procedur*

Enkäter och missivbrev togs fram i samråd och godkännande av handledare samt att enkätfrågorna testades på fyra oberoende personer för att se att frågorna uppfattades korrekt och att det ej fanns tvivelaktigheter bland svarsalternativen. Enkäterna lämnades ut i organisationerna av de intervjuade ledarna som lämnade ut dem på personalmöten för att senare samlas in i ett gemensamt anonymt kuvert som hämtades av mig på organisationernas kontor efter två till tre veckor. Detta för att det var svårt att samla alla personal, då det alltid var någon som var med brukarna och alltid var någon som var ledig.

Varje enkät granskades sen noga för att se om det fanns några missar eller andra fel. En enkät plockades bort på grund av att alla frågor inte var ifyllda och detta förklarades av att den personen att den inte jobbat så länge i organisationen och inte tyckte att den kunde svara på frågorna. Enkätsvaren kodades sen med en anonym bokstav (A, B, C) för vilken organisation de tillhörde samt en egen siffra och en kodbok upprättades för att förvandla varje frågas svarsalternativ till siffror. Därefter matades enkätsvaren in i statistikprogrammet IBM SPSS Statistics 19 och Survival manual (2007) användes som stöd för beräkningar och analys.

Först gjordes en beskrivande statistik över alla frågor, där svarsalternativen togs fram i procent. Därefter testades alla frågor för att se om det fanns könsskillnader, men det fanns bara två signifikanta resultat. Persons korrelationstest utfördes sen för att se om det fanns samband mellan olika svarsalternativen, men även där var det bara två resultat som var signifikanta. En multipel regressionsanalys genomfördes tillsist för att se hur fyra olika faktorer påverkar hur medarbetarna anser att de löste konflikter som uppstod. Två av faktorerna (1, 3) hade gett signifikanta sambands resultat och de andra två faktorerna (2, 4) var jag nyfikna på om de kunde ha någon påverkan tillsammans med de andra två faktorerna. De handlade om extern konflikthjälp och om organisationens förebyggande jobb för psykisks ohälsa. Dessa var intressanta för att extern konflikthjälp och att förebygga ohälsa var något som de tre ledarna pratade mycket om.

## *Enkätresultat*

Här presenteras några av resultaten som anses ha betydelse för studiens syfte och frågeställningar och är vinklat ur medarbetarnas upplevelse, hantering och konsekvenser av konflikter samt berör även deras psykiska hälsa i samband med konflikter. Samtliga frågor i enkäterna var besvarade av alla 59 deltagare förutom den öppna frågan där femton personer beskrev ordet konflikt med egna ord. Resultatet redovisas med underrubrikerna: Trivsel, arbetsmetoder och värdegrunder, upplevelse av konflikter, hantering av konflikter och konsekvenser av konflikter samt en analys av den öppna frågan.

## *Sammanfattning av resultat och analys av enkäter*

Totalt deltog 59 personer i åldern 23 och 62 år och det var flest kvinnor (78%). De flesta hade en gymnasieutbildning (64.4%). Övervägande del av medarbetarna var mycket insatta i organisationens arbetsmetoder, och värdegrunder. Det fanns könsskillnader på frågan om organisationens arbetsmetoder eller värdegrunder har någon betydelse i det dagliga arbetet,

där kvinnorna skattade det högre. De flesta trivdes med sitt yrke och sina arbetsuppgifter. Det var fler som angav sitt arbete som mer psykiskt än fysiskt krävande.

De flesta medarbetare upplevde konflikter negativt. De ansåg att det i ibland eller sällan förekom konflikter i deras organisationer och att det mest förkom mellan medarbetare eller med brukare. Majoriteten av medarbetare var nöjda med hur de allmänt löste de konflikter som uppstod och de flesta ansåg också att organisationens värdegrunder hade betydelse för konfliktlösning. Kvinnorna ansåg att organisationen löste konflikter bättre än vad männen ansåg. Det fanns samband mellan ju mer man ansåg att arbetsmetoder eller värdegrunder hade betydelse i det dagliga arbete desto mer ansåg man att organisationens värdegrunder hade betydelse när de löste konflikter. Det fanns även samband mellan ju mer medarbetarna trivdes med sitt yrke desto bättre ansåg de att de löste konflikterna.

De flesta medarbetare ansåg att organisationen sällan eller ibland tog hjälp av någon utomstående för att lösa någon konflikt. Organisationens värdegrunder och hur organisationen jobbar med att förbygga ohälsa påverkar hur medarbetarna ansåg att de löste de konflikter som uppstod visade en multipel regressionsanalys. De flesta medarbetarna hade aldrig sjukskrivit sig på grund av någon konflikt och det var få personer som hade anlitat företagshälsovården eller någon annan person för en konflikt som de mått dåligt av. Övervägande av medarbetarna ansåg att organisationen jobbade med att förebygga ohälsa.

Det fanns både negativa och positiva kommentarer om ordet konflikt på den öppna frågan. Analysen av kommentarerna blev att konflikter upplevdes både positiva eller negativa men det blev bara positiva konsekvenser.

### *Trivsel, arbetsmetoder och värdegrunder*

Övervägande av medarbetarna trivdes med yrket och med arbetsuppgifterna (tabell 3) och de upplevde yrket mer fysiskt än psykiskt krävande (tabell 4). De flesta medarbetarna var mycket och ganska insatta i både värdegrunder (93.2%) och arbetsmetoder (93.2%). De ansåg att organisationens arbetsmetoder eller värdegrunder hade stor betydelse i det dagliga arbetet (61%) och att det betydde en del (39%). På frågan: Om de anser att organisationens värdegrunder har någon betydelse för konfliktlösning svarade 52.5% ibland, och 32.2% ofta, 8.5% sällan, 3.4% mycket ofta och 3.4% aldrig.

Det fanns en könsskillnad på frågan: "Har organisationens arbetsmetoder eller värdegrunder någon betydelse i ditt dagliga arbete?". Kvinnor ( $M=1.30$ ,  $SD=.465$ ), män ( $M=1.69$ ,  $SD=4.80$ )  $t(57) = -2.637$ ,  $p > .011$ . Där svarsalternativen var kodade enligt: Det har stor betydelse, = 1, Det betyder en del = 2 och Har ingen betydelse = 3. Det innebar att kvinnor tyckte att arbetsmetoder eller värdegrunderna hade större betydelse i det dagliga arbete än vad männen tyckte.

Tabell 3

#### *Medarbetarnas upplevelse av hur de trivs med sitt yrke och med arbetsuppgifterna*

	Yrket	Arbetsuppgifter
Mycket bra	55.9%	40.7%
Bra	40.7%	50.8%
Sådär	1.7%	8.5%
Lite	1.7%	0%

Tabell 4

*Hur medarbetarna upplever sitt arbete som fysiskt och psykiskt krävande*

	Fysiskt krävande	Psykiskt krävande
Mycket krävande	0%	23.7%
Ganska krävande	28.8%	52.5%
Lagom krävande	39.0%	15.3%
Lite krävande	11.9%	6.8%
Inte alls krävande	20.3%	1.7%

### *Upplevelse av konflikter*

De flesta medarbetarna ansåg att det i ibland eller sällan förekommer konflikter i deras organisationer och att det mest förkommer mellan medarbetare eller med brukare (tabell 5). 66.1% av medarbetarna upplevde konflikter negativt, 18.7% upplevde konflikter positivt och 15.3% angav alternativet annat. Femton av medarbetarna beskrev ordet konflikt på den öppna frågan (tabell 6). Några beskrev ordet ganska lika därför redovisas bara nio av kommentarerna. Analysen av den öppna frågan (tabell 9) visade att medarbetarna upplevde konflikter både positivt och negativt.

Tabell 5

*Hur ofta medarbetarna anser att konflikter förekommer och mellan vilka personer*

Förekomst	Procent	Med vilka	Procent
Ofta	3.4%	medarbetare	49.2%
Ibland	44.1%	brukarna	39.0%
Sällan	40.7%	ledningen	5.1%
Inte alls	5.1%	andra	6.8%

Tabell 6

*Resultat av den öppna frågan som 15 medarbetare beskrev*

Beskriva ordet konflikt med egna ord

- Konflikter som är jobbiga och psykisk påfrestande och som arbetats igenom ordentligt leder ofta till något bra.
- Två eller flera parter som har olika syn på vad som är rätt eller fel.
- En konflikt kan både vara psykiskt påfrestande och utvecklande på samma gång.
- Både negativt, jobbigt, positivt och lärorikt.

- Konflikt låter ganska laddat, men jag vill också slå på trumman för att det kan visa på att man ej är passiv t.ex. i arbetet utan man genom oliktankande, egna värderingar, erfarenheter, livsåskådning också kommer fram till gemensamma lösningar så för mig handlar det inte bara om negativitet.
- Det är bra med konflikt som man löser får mer förståelse och mer kunskap och hur det fungerar.
- Jobbigt när konflikt pågår, bra om den blir löst på ett bra sätt.
- Ibland utvecklande men påfrestande i första hand.
- Två parter tvistar om t.ex. tycke, smak, tillvägagångssätt, arbetsmetoder mm.

### *Hantering av konflikter*

De flesta medarbetare var nöjda med hur konflikter löstes, bara 8.5% var missnöjda. Det fanns en tendens till skillnad mellan könen när det gällde hur deltagarna ansåg att de allmänt löste konflikter: kvinnor ( $M=2.02$ ,  $SD=.882$ ), män ( $M=2.62$ ,  $SD=1.121$ ),  $t(57)=-2.017$ ,  $p > .048$ . Svartalternativen för frågan var kodade enligt: Mycket bra = 1, Ganska bra = 2, Okej = 3, Dåligt = 4 och mycket dåligt = 5. Det betydde att kvinnor ansåg att de löste konflikter bättre än vad männen tyckte.

Pearson korrelationstest genomfördes för att se om det fanns några samband med följande resultat som var signifikanta: Det fanns ett positivt samband ( $r=.329$ ),  $p < .011$  mellan om man ansåg att organisationens arbetsmetoder eller värdegrunder hade någon betydelse i det dagliga arbetet ( $M=1.39$ ,  $SD=.492$ ) och om värdegrunderna hade någon betydelse när de löste konflikter ( $M=2.76$ ,  $SD=.795$ ). Det betyder att om man ansåg att organisationens arbetsmetoder eller värdegrunder var viktiga för det dagliga arbetet tyckte man också i högre grad att organisationen värdegrunder hade betydelse när man löste konflikter. Det fanns även ett positivt samband ( $r=.331$ ),  $p < .010$  mellan om man trivdes med sitt yrke ( $M=1.49$ ,  $SD=.626$ ) och om hur man ansåg att man allmänt löste de konflikter som uppstår ( $M=2.15$ ,  $SD=.962$ ). Det innebär att om man trivdes med sitt yrke ansåg man också i högre grad att man löste de konflikter som uppstod på ett bättre sätt.

De flesta medarbetare ansåg att organisationen sällan eller ibland tog hjälp av någon utomstående för att lösa någon konflikt (tabell 7). Några ansåg att de aldrig tog hjälp av någon utomstående för att lösa konflikter.

Tabell 7

*Hur ofta medarbetarna tycker att de tar hjälp av någon utomstående för att lösa en konflikt*

Extern konflikthjälp	
Mycket ofta	0%
Ofta	1.7%
Ibland	33.9%
Sällan	54.2%
Aldrig	10.2%

För att ta reda på vilka faktorer som påverkar hur medarbetarna anser att de allmänt löste de konflikter som uppstår genomfördes en multipel regressionsanalys som visade följande resultat:  $R^2=.323$  (32.3%),  $F(4,54)=6.455$ ,  $p < .000$ .

De fyra oberoende variabler var:

- 1) Har organisationens arbetsmetoder eller värdegrunder någon betydelse i ditt dagliga arbete? (*ns*).
- 2) Hur ofta tar ni hjälp av någon utomstående för att lösa en konflikt? (*ns*).
- 3) Anser du att organisationens värdegrunder har någon betydelse när ni löser konflikter? ( $M=2.76$ ,  $SD=.795$ )  $t(\beta=.424, S.E=.161) = 2.629$ ,  $p < .011$ . Vilket förklarar variationen i den oberoende variabeln med 18%.
- 4) Anser du att organisationen jobbar för att förebygga psykisk ohälsa? ( $M= 2.90$ ,  $SD=1.062$ )  $t(\beta=.279, S.E=.116) = 2.407$ ,  $p < .02$ . Vilket förklarar variationen i den oberoende variabeln med 8%.

Det innebär att organisationens värdegrunder (18%) och hur organisationen jobbar med att förebygga ohälsa (8%) påverkar hur medarbetarna ansåg att de allmänt löste de konflikter som uppstod.

### *Konsekvenser av konflikter*

De flesta medarbetarna har aldrig sjukskrivit sig på grund av någon konflikt på arbete, 10.2 % svarade ja en till två gånger i denna organisation och 6.8 % svarade inte i denna organisation men på ett annat arbete. De flesta hade aldrig heller anlitat företagshälsovården eller någon annan person på grund av att de mått dåligt av någon konflikt (tabell 8). Några hade dock uppsökt någon form av hjälp. På frågan om medarbetarna ansåg att organisationen jobbade med att förebygga ohälsa så ansåg övervägande att organisation gjorde det, bara 8.5% svarade aldrig. Analysen av den öppna frågan visade bara på positiva konsekvenser (tabell 9).

Tabell 8

*Om medarbetarna har anlitat företagshälsovården eller någon annan person på grund av en konflikt som de mått dåligt av.*

---

Anlitat extern hälsohjälp	Procent
Mer än fem gånger	3.4%
Tre till fem gånger	1.7%
Två till en gång	1.7%
Aldrig	93.2%

---

## Analys

Här följer en analys av resultatet av den öppna frågan (tabell 6) som besvarades av femton personer av de 59 medarbetarna. Huvudmotiven för analysen var: upplevelse och konsekvenser. Hantering av konflikter fanns inte med, då det inte framgick av de kommentarer som skrivits.

Tabell 9

*Analys av den öppna frågan: Beskriv ordet konflikt med egna ord*

Motiv	Ordkoncentrering	Tema
Upplevelse	psykiskt påfrestande ganska laddat jobbigt när det pågår	Negativt
	positivt och lärorikt visa att man ej är passiv	Positivt
Konsekvenser	utvecklande och lärorikt leder ofta till något bra mer förståelse och mer kunskap bra om den blir löst på ett bra sätt	Positivt

Analysen visar att medarbetarna upplevde konflikter negativt och positivt men att konsekvenserna visade bara på positiva saker.

## Diskussion

Studien syfte vara att öka förståelsen för hur konflikter påverkar medarbetare och organisationer som har sin verksamhet inom LSS i Mellansverige. Tre olika ledare har intervjuats och 59 enkäter från medarbetare har analyserats för att kunna besvara frågorna: Hur upplevs konflikter i organisationer av ledare och av medarbetare? Hur hanterar de konflikter som uppstår? Uppstår det konsekvenser av konflikter och i så fall vilka? Konflikter är inte lätta att skildra anser jag, då de upplevs både negativt eller positivt och hanteras på olika sätt, samt att konsekvenserna kan skifta för individ och organisation.

### *Sammanfattning av diskussion kring resultat och teori*

Konflikter påverkar både individer och organisationer visar teorier vilket stämmer med intervjuer och enkäter. Studien har undersökt hur konflikter upplevs, hanteras och vilka konsekvenserna kan bli i organisationer som har sin verksamhet inom LSS. Konflikter upplevs både negativt och positivt enligt intervjuer och enkätsvar vilket stämmer med de teorier som finns. De konflikter som uppstår hanteras på olika sätt i de tre organisationerna

framkom av de tre intervjuerna (studie 1). De flesta medarbetare var nöjda med hur de löste konflikter. Värdegrunder, trivsel och att förebygga ohälsa är faktorer som framkom av enkäterna (studie 2), som har betydelse för hur konflikter hanteras. Konsekvenser av konflikter beskrevs av ledarna som positiva men jobbiga när de pågår och att det kan få negativa följder bland medarbetarna som att ingen tar ansvar, alla skyller på alla och att samarbetet blir dåligt. Även medarbetarna beskrev både negativa och positiva konsekvenser. Vilket stämmer väl med de teorier som jag fått fram: förbättringar, nya idéer, drivkraft, öka förståelse, eller olustkänslor, misstro, sämre prestation, ohälsa, sjukskrivningar och sabotage.

## Organisationerna, arbetsmetoder, egenskaper och trivsel

Studiens tre utvalda organisationer bedriver verksamhet inom LSS, vilket omfattar olika relationer och personliga kontakter för att kunna stödja och hjälpa funktionshindrade. Ett yrke som kräver tålmod, inlevelse och förståelse av personalen och som inkluderas av många känslor. De tre ledarna som intervjuades var alla kvinnor och bland de 59 medarbetarna som svarade på enkäten var det övervägande kvinnor (78%). Därför tolkar jag denna verksamhet som en kvinnodominerad bransch.

Organisationer består av interaktionen ledare och medarbetare och det bör råda balans mellan verksamhetens krav och medarbetarnas kunskaper och behov så personalen kan bli motiverade, kan prestera och må bra. Vilket kräver tydliga och mätbara mål, bra kommunikation, gemensamma tolkningar av texter, tillit, samarbete och fantasi. Personliga egenskaper och humör, samt kultur och miljö påverkar hanteringen av konflikter är fakta som jag har fått fram av teorin. De tre ledarna beskriver att kraven och uppgifterna som förekommer i verksamheten utgår från brukarnas behov samt att följa lagar och regler. Därför kan arbetsuppgifterna vara väldigt skiftande vilket kräver att personal har egenskaper som mognad, lugn, trygghet, tydlighet, flexibilitet, öppenhet, lyhördhet, tålmod, inlevelseförmåga, kunna tolka andras behov, humor, våga göra fel och kunna erkänna sina brister med insikten att allt kan göras bättre. Personalen bör även vara intresserad av andra människor samt ha kunskaper om funktionshinder. En av ledarna beskriver att de vill ha en blandning av olika kompetenser bland sin personal, allt för att tillmötesgå brukarnas olika behov. Av intervjuer och enkätsvar är det inte lätt att veta om det råder balans i organisationerna mellan krav och kunskaper, men jag upplevde ledarna som att de trivdes i sin yrkesroll och med sina arbetsuppgifter även om det kunde vara stressigt och psykiskt påfrestade ibland. Ledarna hade jobbat många år inom organisationen vilket jag tolkar som att de trivs med sitt yrke. Även de flesta medarbetare trivdes med sitt yrke och sina arbetsuppgifter. Ledarna uppfattade jag som om att de hade god kontroll på alla skiftande arbetsuppgifter och på personalen.

Organisationerna har olika värdegrunder och arbetsmetoder, men har en likvärdig människosyn för brukarna som framkom när jag tolkade resultatet av intervjuerna. I organisationerna diskuterar de mycket kring bemötande, värdegrunder och arbetsmiljö. De flesta medarbetare var insatta i både arbetsmetoder och värdegrunder och ansåg att organisationernas arbetsmetoder eller värdegrunder har betydelse i det dagliga arbetet. Kvinnorna ansåg att arbetsmetoder eller värdegrunder hade större betydelse i det dagliga arbetet än männen.

Alla tre organisationerna diskuterar och informerar för att göra sina medarbetare delaktiga. Kommunikation är viktigt, speciellt bland verksamheter som omfattar andra människor anser flera forskare och författare vilket jag anser att LSS verksamhet gör. Läkare är också en yrkesgrupp som omfattar andra människor och som behöver kunskaper om beslut, inläring,



förändringsprocesser, samarbete, konfliktlösning och återkopplingar anser en av författarna som jag beskriver i teoridelen. En annan författare menar, att mellan människor sker olika möten och konflikter som kan vara utvecklande men även kan få människor att må dåligt. Organisation (B) har ett intranät där alla medarbetare uppdaterar sig innan de startar sitt arbetspass. De har även med brukarna i olika diskussioner och beslut i den mening som Forskningsrådet efterlyser mer av. Antalet konflikter skulle förmodligen minska eller aldrig uppstå om flera fick vara med och diskutera hur de upplever olika situationer, speciellt de konflikter som handlar om missförstånd och olika åsikter anser jag. (A) diskuterar mycket hur de bemöter brukarna. Även (B) diskuterar synsätt och hur de ska bemöta samt att de har även med brukarna i olika diskussioner och beslut. (C) arbetar mycket med värdegrunder, ansvar, bemötande, jämlikhet, medvetengöra och lyfta brukarna. Hon framhäver att de alla tillsammans är arbetsmiljön beroende på hur de är mot varandra.

Ledarna beskriver sin yrkesroll som att de vill skapa goda relationer, där allt utgår från brukarnas behov och bästa. De vill alla tre skapa trivsel på arbetsplatsen. De tre ledarna beskriver sina egna egenskaper som: ödmjuk, bra på att lyssna, tydlig, ärlig, rättvis, bjuda på sig själv, humor, lugn, stabil, beslutsam, drivande, ansvarstagande, stå för sina brister och erkänna dem, kunna säga förlåt, förmågan att känna in, ha mod, ej vara konflikträdd, kunna bemöta, vara intresserad av andra och sig själv, ha bra dialoger, och vilja utvecklas. Vilket stämmer med de ledaregenskaper som framkom i teorin: mod, kurage, mognad och en medvetenhet om sina egna brister för att kunna sköta alla relationer i verksamheten så att alla mår bra och kan prestera efter sin förmåga. (C) säger att ”gillar man inte att jobba med andra människor då ska man inte jobba inom denna verksamhet”. Ledare (A) anser att det är viktigt att se hur personalen mår och att få dem att trivas. Ledare (C) anser att det som ledare är viktigt att vara medveten om förväntningar som finns från olika håll. Vilket stämmer med de teorier som finns i studien att ledarskap handlar om förväntningar och om att leda verksamheten, och att det är ledarens uppgift är att fördela och styra uppgifter, fatta beslut, utveckla verksamheter och individer, ge tydliga mål och rätt resurser, bekräfta och se allas kunskaper och förmågor, skapa samtalsutrymme, skapa pålitlighet, tillit, trygghet och ha egenskaper som förståelse och inlevelseförmåga.

### *Hur konflikter upplevs*

Konflikter kan upplevas både positivt och negativt enligt intervjuer och enkäter. Ledarna beskriver ordet konflikt väldigt olika, från världskrig till utveckling med möjligheter. De anser att konflikter kan vara negativa men kan ge positiva konsekvenser. De flesta medarbetarna upplevde ordet konflikt negativt, men analysen av den öppna frågan som 15 medarbetare beskrev ordet konflikt, blev svaren både positiva och negativa. Förändringar och konflikter upplevs som otryggt och osäkert med oro, tvivel, ångest och med maktkamp framkom av flera teorier. Dessa känslor förknippar jag som negativa och det kan vara de känslorna som medarbetarna och ledarna tänker på när de har svarat på vad de förknippar med ordet konflikt.

Teorier som framkom i studien visade att konflikter uppstår i alla grupper i samhället och att konflikter är ofrånkomliga och drabbar alla. Både ledare och medarbetare ansåg att det förekommer konflikter i deras organisation. Ledarna upplevde att konflikterna ofta är små och handlar om olika åsikter eller otydligheter och berör olika relationer. I den här yrkesgruppen så finns det flera olika relationer som ska samspela: ledare, medarbetare men framförallt relationen till brukarna. Ledare (A) anser att det mest förkommer konflikter mellan brukare eller mellan olika personal. (B) tycker att det mest förkommer mellan personal och ledning

och (C) anser att det nu mest förekommer mellan olika personal. De flesta medarbetarna ansåg att konflikter mest förekommer mellan andra medarbetare eller med brukarna. Några få ansåg att det förekom mellan ledning och andra. Vilka ”andra” är, är svårt att veta men (C) berättade att det någon gång ibland förkommer konflikter med anhöriga.

LSS verksamhet bygger på många olika relationer och som påverkas av tillit, förtroende, trygghet, stöd, känslor och olika åsikter. Alla individer har olika personligheter och egenskaper så det är inte konstigt att det uppstår konflikter ibland anser jag samt att våra arbetsrelationer är inga som vi valt själva. Enligt forskning och teorier kan orsaker till konflikter bero på arbetsmiljö, hälsa, relationer, konkurrens, missförstånd, feltolkningar, fördelning av arbetsuppgifter, regler, teknik, resurser eller ledares beslut. Det kan även uppstå konflikter när medarbetares värderingar och intressen inte stämmer med organisationens värderingar och intressen.

### *Hantering av konflikter*

Ledarna hanterar konflikter olika. Från att konfrontera inblandade parter direkt till att ibland ta intern eller extern hjälp. Vilket stämmer med hur medarbetarna tyckte att de ibland eller sällan tog hjälp av någon extern konflikthjälp. (A) hade ingen direkt strategi för konflikthantering utan agerade utifrån vilka de inblandade parterna var och vad det gällde. (B) tyckte att organisationen har bra rutiner och personalpolicy, samt att värdegrunderna finns med i grunden. (C) beskriver en mer tydlig strategi med olika steg som konflikter hanteras. Värdegrunderna ansåg hon ha stor betydelse, därifrån hämtade de sin syn på bemötande. Även skyddsråd och arbetsmiljöparmen finner hon stöd av vid konflikthantering.

De flesta medarbetarna var nöjda med hur de löste konflikter, och ansåg att värdegrunderna hade betydelse för konflikthantering men det fanns en tendens till skillnad mellan könen. Kvinnorna var mer nöjda än männen på hur konflikter löstes. Jag fann även teorier som visade att konflikter hanteras olika beroende på kön. Där män framstod som mer aggressiva och det mer blir en kamp medan kvinnor är mer personorienterade och vill att alla ska komma överens. Det fanns två signifikanta samband i resultatet från enkäterna. Det ena sambandet var att de medarbetare som ansåg att arbetsmetod eller värdegrunder var viktigt i det dagliga arbetet även i högre ansåg att värdegrunder hade betydelse vid konflikthantering. Det andra sambandet var att de medarbetare som trivdes mer i sitt yrke ansåg i högre grad vara nöjda med hur konflikter löstes. Enligt regressionsanalysen som genomfördes bland medarbetarna framkom att värdegrunder och hur organisationen jobbade med att förebygga psykisk ohälsa påverkade hur medarbetarna ansåg att de löste de konflikter som uppstod. Det tolkar jag som, att det är en god investering för organisationer att jobba med värdegrunder, trivsel och att förebygga ohälsa för sina medarbetare för att konflikter ej ska upplevas negativt.

I analysen av intervjuerna framkom medvetenhet, kommunikation, bemötande, värdegrunder, arbetsmiljö, egenskaper, internt och extern hjälp som teman för hantering av konflikter. Flera teorier visade att ledares egenskaper och beteende påverkar hur medarbetarna mår vilket jag anser inverkar på arbetsmiljön där medarbetarna och brukarna ingår.

### *Konsekvenser av konflikter*

Konsekvenser orsakade av konflikter beskrev ledarna olika. De ansåg att konflikter kan vara positiva och utvecklande och att det finns saker som de tagit lärdom av men att det är jobbigt

när det pågår. De ansåg också att konflikter kan leda till negativa konsekvenser, som att ingen tar ansvar, alla skyller på alla och dåligt samarbete. Konflikterna handlade ofta om otydligheter, olika tankar eller dåligt samarbete mellan personalen vilket ledarna tycker kräver diskussioner, tid, delaktighet, respekt och ansvar i arbetsgrupper samt att de påpekar att konflikterna ej får gå ut över brukarna. Medarbetarna beskrev ordet konflikt från den öppna frågan som jobbiga och psykiskt påfrestande men även utvecklande och lärorika, men analys av den öppna frågan blev konsekvenserna bara positiva. Positiva konsekvenser av konflikter beskrev flera forskare och författare som: skapa förbättringar, utveckling, nya idéer, öka kreativitet och produktion, utveckla individer, stärka relationer, vara en motiverad drivkraft, öka självkänsla, öka förståelse, generera i arbetsglädje, stärka grupper, och öka tilliten i grupper. Negativa konsekvenser av konflikter beskrev de som: olustkänslor, negativ attityd, misstro, passivitet, hämnd- eller hatbeteende, sämre prestation, kvalitet och motivation, skada relationer, minska kreativiteten, sjukskrivningar, personalomsättning och spionage i organisationer. En författare hävdade att det finns individer som inte gör någonting alls när de hamnar i konflikt, de flyr eller skyller på andra. En annan författare påpekade också att det finns individer som är rädda för att ta ansvar och att det finns ledare som sviker och till och med lämnar sin grupp vid konflikter.

Sjukskrivning var en av de negativa konsekvenser som framkom av teorierna. Ledarna tycker att det är svårt att veta om personal har sjukskrivit sig på grund av någon konflikt då de inte alltid uppger rätt orsak. Det finns personer som har slutat inom verksamheten men om det har varit bara på grund av konflikt är svårt att veta, mycket handlar om att det varit personer som inte passat in i verksamheten. Bland medarbetarna svarade de flesta att de aldrig sjukskrivit sig på grund av en konflikt, men 10.2% uppgav en till två gånger i denna organisation och 6.8% angav svaret inte i denna organisation men på ett annat arbete. Det fanns några få medarbetare som någon gång anlitat extern hälsohjälp på grund av någon konflikt som de mått dåligt av men de flesta hade inte gjort det. Vilket stämmer med statistik och rapporter som jag tolkade som visade att psykiska påfrestande, besvär och problemrelaterade relationer finns som sjukdomsorsak.

Organisationerna arbetar lite olika med att förbygga psykisk ohälsa som konflikter kan vara orsak till. (A) anser att det gäller att få personalen att trivas och ha roligt. (B) upprättar handlingsplan om det finns återkommande sjukskrivningar och att mycket beror på arbetsklimat, delaktighet, engagemang och vilja hos personalen. (C) tycker att de hela tiden jobbar aktivt med förbyggande åtgärder med diskussioner om arbetsmiljön med respekt för individen och anser att allt de gör kan de göra bättre. Bland medarbetarna ansåg de flesta att organisationerna jobbade med att förbygga psykisk ohälsa, bara 8.5% ansåg att det aldrig förekom.

Samspelet mellan ledare och medarbetare i organisationer är mycket viktigt, samt att typen av ledarskap och hur ledare agerar påverkar medarbetarnas hälsa och välmående beskrev flera teorier. Ett inspirerande, positivt, entusiastiskt och demokratiskt ledarskap hade färre och kortare sjukfrånvaro bland medarbetarna. Vilken typ av ledarskap som de tre ledarna har, är svårt att säga utifrån intervjusituation, men de ingav ett lugn och förtroende samt att de pratade gott om sin personal och brukare. Ledarna beskrev att de tillsammans med sin personal diskuterar "hur gör vi egentligen" och vill få alla att förstå att de alla tillsammans bygger verksamheten. Ledarna jobbade för att medvetengöra hos medarbetarna att de alla tillsammans är arbetsmiljön. Ledare i organisationer anser jag bör jobba för en bra arbetsmiljö så att de konflikter som uppstår upplevs och hanteras på ett sätt så att konsekvenserna blir positiva och gynnsamma för både medarbetare och för organisationen och inte leder till psykisk ohälsa, sjukskrivningar eller sabotage.

## *Metoddiskussion*

Studiens deltagare valdes för att de jobbar inom LSS vilket är ett speciellt yrke, som är baserat på personliga kontakter för att fungera. Där det av personalen krävs att de har kunskaper om olika handikapp samt egenskaper som tålmod, inlevelse, och förståelse. Där relationer och möten är del av vardagen, och där det förekommer mänskliga möten uppstår ofta konflikter. Därför ansåg jag att det vara intressant att studera en redan utsatt grupp kring hur de påverkas av konflikter. Hade en annan sorts organisation och verksamhet valts som till exempel fordonsindustrin så hade säkert resultatet blivit annorlunda. Det var svårt att finna relevant och vetenskaplig forskning kring LSS och konflikter därför fick jag även söka runt bland rapporter och annan litteratur. Därför anser jag att det behövs forskning inom denna yrkesgrupps och hur de påverkas av konflikter.

Att bara göra tre intervjuer med ledare kan vara för få för att ge en rättvis beskrivning av ledares uppfattning och upplevelser kring sin organisations synsätt. Där av kan deras svar bara representera deras egna åsikter och ej generaliseras till hela organisationen vilket ej var meningen med intervjuerna. Syftet att ha med intervjuerna var mer av karaktären att få en inblick i organisationernas verksamhet och hur de tänker kring värdegrunder, ideologier, hur de upplever sitt arbete, ledaregenskaper, arbetsuppgifter, konflikter, sjukskrivningar och förebyggande psykisk ohälsa bland personalen.

Validitet och reliabilitet innebär enligt Holme et al. (1996) att oavbrutet pröva data och bearbeta den grundligt så att den är så pålitlig och giltig som det bara går. Reliabiliteten fastställs hur mätningarna har gjorts och hur exakt informationen har bearbetats medan validitetens trovärdighet beror på vad som har mätts där studiens frågeställningar ligger till grund. Studiens reliabilitet kunde varit högre om någon mer kontrollerat de inmatade enkäterna så att det inte blev fel, eller att någon mer person varit närvarande vid intervjuerna eller att de spelats in via diktafon. Den ledare som ej ville delta om intervjun hade spelats in kunde ha antecknats och de två andra spelats in. Jag valde att genomföra intervjuerna på samma sätt och förde anteckningar under hela tiden som efter varje fråga och del sammanfattades och lästes upp för ledaren under intervjutillfället så att de gavs tillfälle att korrigera eller lägga till saker och se så att jag uppfattat allt korrekt. Validiteten i studien anses som god då enkäterna prövats på fyra personer innan och där inga tveksamheter framkom. Intervjufrågorna kunde även de ha testas på några personer innan.

Avgränsningen i studien har varit att bara undersöka organisationer som har verksamhet inom LSS och som finns i Mellansverige. Resultatet hade troligtvis blivit annorlunda om flera olika organisationer och verksamheter deltagit. Då hade det även gått att gjort jämförelser mellan olika verksamheter och organisationer vilket inte gick i denna studie då bortfallet på enkäterna blev så stort. Om bortfallet inte hade blivit så stort så kunde jämförelse mellan kommunalt och privat vårdverksamhets gjorts. Det stora bortfallet i studien gick ej att förutse och därför var det inte relevant att genomföra vissa tester eller jämförelser. Jag tror att bortfallet kan beror på att de i organisationerna nyss genomfört egna enkäter och därför var medarbetarna ej motiverade att fylla i flera enkäter. En annan orsak kan vara att jag själv inte kunde träffa medarbetarna själv och informera om studien, nu fick jag lita på ledarna. Detta på grund av de alltid är några medarbetare som jobbar eller är lediga, då verksamheten är ett "dygnet runt jobb". Ledarna delade ut enkäterna på ett möte, och där medarbetaren fick ta hem eller använda sin arbetstid till att fylla in enkäten. De fick två till tre veckor på sig, lite olika på grund av enkäterna kom ut under påskveckan då flera var lediga. Därefter fanns det ett gemensamt anonymt kuvert att stoppa enkäten i, som sen samlade upp av en ansvarig på varje organisation. Jag hämtade sen upp kuvertet med enkäterna på varje organisation.

## *Framtida forskning*

Mer forskning behövs inom ämnet konflikters påverkan. Om studien hade omfatta flera delar av Sverige så skulle det även gått att se skillnader i olika delar av Sverige och om studien hade omfattat flera länder så skulle olika länders kulturer och normer varit en jämförelse på hur konflikter upplevs, hanteras och vilka konsekvenserna var. Det vore även intressant att jämföra konflikthantering inom flera LSS verksamheter inom landet, eller att göra jämförelse inom olika organisationer som jobbar nära andra människor till exempel inom förskola, skola eller äldreomsorgen, eller att göra en jämförelsestudie med en annan typ av bransch exempelvis inom industrin, där teknik har en annan påverkan.

## *Slutord*

Konflikter är svårt att förklara på ett enkelt sätt då det både kan vara både positivt och negativt. Det kan utveckla individer och organisationer, skapa nya idéer, öka sammanhållning i grupper men det kan också splittra grupper och få individer att må dåligt. Därför är det viktigt att ha ett öppet arbetsklimat, där man kan känna sig trygg, där man vågar fråga och där man kan göra fel, och där utrymme finns för utveckling. Ibland kanske information saknas eller tolkas fel, därför är kommunikation och tydlighet viktigt i organisationer speciellt om verksamheten omfattar andra människor.

Genomförandet av denna studie har gjorts med en induktiv metod som enligt Holme et al. (2006) innebär att från empiriska resultat till närkopplande teorier göra jämförelser som leder fram till ny formell teori. Har då någon ny formell teori kommit fram? Jag har insett att konflikter är komplicerade, samt att konsekvenser och upplevelser är väldigt olika. Egenskaper och arbetsmiljö har betydelse för upplevelse, hantering och konsekvenser. Om individer är öppna, trygg i sig själva, har mod att våga ifrågasätta, diskutera och är öppen för nya tankar så öppnar det för en positiv inställning där man mer ser det som en chans till utveckling för en själv och för organisationen. Individens personligheter är svårt att komma åt men arbetsmiljön går att påverka så att det skapas ett bra klimat för utvecklande konflikter där individer trivs och mår bra. Organisationer anser jag bör vara noga med att anställa ledare och medarbetare med rätt egenskaper för verksamheten. Ledares främsta uppgifter borde vara att skapa en bra arbetsmiljö för medarbetarna så att de trivs och mår bra, där konflikter hanteras på ett sätt så att det stimulerar till utveckling för både individen och för organisationen.

## Referenser

- Angelöw, B. (1999). *Konsten att hantera stress och möta förändringar*. Natur och Kultur. Falun.
- Arbetsmiljöverket. (2010). *Arbetsmiljölagen och dess förordningar med kommentarer i lydelse 15 februari 2010*. Stockholm. Arbetsmiljöverkets publikationsservice . ISBN 978-91-7464-490-6.
- Arbetsmiljöverket. (2012). *Arbets-skador i län 04. Källa ISA*.
- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd, att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. (uppl 2:9). Studentlitteratur. Lund.
- Arbetsmiljöverket. (2010). *Arbetsmiljö statistik rapport 2010:4, Arbetsorsakade besvär 2010 Work – Disorders 2010*. ISSN 1652-1110.
- Björnberg, U. (1994). *Hur påverkas psykisks hälsa av arbete och familjeliv?* Socialvetenskaplig tidskrift (nr 2-3).
- Bohm, F., & Laurell, S. (2003). *Konflikthantering – praktisk handbok för arbetsgivare och chefer*. Media Print. Udervalla.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (uppl 3:6.) Studentlitteratur. Lund.
- Brytting, T., Franzén, T., Lundquist, L., Kavathzopoulos, I., Häll Erikson, L., De Geer, H., Curman, B., & Wockelberg, H. (2008). *Etik i medborgarnas tjänst – en antologi om förvaltningsetik*. Verket för förvaltningsutveckling. Stockholm. ISBN: 91-974935-0-3.
- Byron, J, Powell J, McMillen C, Proctor E.K, Carpenter C.R, Griffey R.T, Bunger A.C, Glass J.E., & York, J.L. (2012). A compilation of strategi for implementing clinical innovations in health and mental health. *Medical care Research and review*, 69 (2) 123-157. DOI: 10.1177/1077558711430690
- Carlsson, P. (2007). *Socialt kapital och psykisk hälsa*. (Rapport nr A 2007:05). Statens Folkhälsoinstitut.
- Chambers, H. E. (1999). *Negativt arbete? Effektivitet och konflikthantering för chefer*. Svenska förlaget liv och ledarskap AB. Stockholm.
- Chen, M. H. (2006). Understanding the Benefits and detriment of Conflict on Tema Creativity Process. *Journal Compilation*, 15,105-116.
- De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95,140-155. DOI:10.1016/j.jabhdp.2004.04.002.
- Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion project: 1-and 2-years effect on long-term work attendance. *European Journal of Public health*, 17,471-476. DOI:10.1093/eurpub/ckm004.
- Egidius, H. (2006). *Termllexikon i pedagogik, skola och utbildning*. Studentlitteratur. Lund.
- Edelmann, R. J. (1999). *Konflikter på arbetet*. Slussens bokförlag. Lysekil.
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat - Om vardagens ledarskap*. (uppl 1:6). Liber AB. Växsjö.
- Ekman, S. & Ekman, A. (2006). *Personligt ledarskap – PLS – bli din egen coach*. Mälardalens högskola, Eskilstuna/ Västerås, Akademin för innovation, design och teknik.
- Ekstam, K. (2008). *Handbok I konflikthantering*. (uppl 1.4). Liber AB. Malmö.
- Eriksson, A., Jansson, B., Haglund, B.J., & Axelsson, R. (2008) Leadership, organization and health at work. A case study of a Swedish industrial company. *Health Promotion International*, 23, 127-133. DOI: 10.1093/heapro//dan015.
- Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap. (2012) . *Forskning om*

- funktionsnedsättning och funktionshinder 2002-2010. Kartläggning, analys och förslag.* På regeringsuppdrag till FAS från Socialdepartementet. Institutet för handikappvetenskap, IHV; Linköping och Örebro universitet.
- Frank R. de Wit, Lindred L Greer, Karen A Jehn, (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Psychology*. Vol. 97, No 2, 360-390.
- Försäkringskassan. (2011). *Socialförsäkringsrapport. Social insurance report. Sjukskrivningsdiagnoser i olika yrken. Startade sjukskrivningar (>14 dagar) per diagnos bland anställda.* Försäkringskassan -analys och prognos.
- Hauptig, S, Collste, L, Hammar, M, Calltorp, J, Frischer, J, Haase, H, Lindqvist, I, Andersson, C. (1999) *Stor skillnad i ledarskap och administrationsutbildning inom vården. Ledarskaps och samarbetsfrågor bör betonas mer i grundutbildningen.* Vol. 96, No 49, 96:5518-22. *Läkartidningen.*
- Holmberg, I., & Strannegård, L. (2005). Leadership voices: The ideology of the new economy. *Journal Leadership*, 205,353-374. DOI:10.177/17427150055962.
- Holme, I. M & Solvang, B.K. (1996). *Forskningsmetodik. Om kvalitativ och kvantitativa metoder.* (uppl 2). Studentlitteratur. Lund
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. (1999). *Forskningsetiska principer – inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Stockholm: Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet.
- Larsson, J. (2012). *Verktuget till effektiv och hälsosamma organisationer.* Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap. Forskningsmagasinet Forte. Stockholm.
- Lennér Axelsson, B. & Thylefors, I. (2006). *Arbetsgruppens psykologi.* (uppl 4:2). Natur och kultur. Stockholm.
- Liukkonen, P. (2010). *Generalens besök – en lektion i ledarskap och kurage.* (uppl 1:1) OskarMEDIA Oü, Tallinn, Estland.
- Löow, M. (2005). *Att leda och arbeta i projekt. – en praktisk handbok om konsten att lyckas i projekt.* (uppl 3:2) Liber AB. Malmö.
- Moxnes, P. (2000). Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen. Ett organisations psykologiskt perspektiv. (Utgåva 2:2). Natur och Kultur. Oslo.
- Nilsson, N. (2001). *Organisation och ledarskap - Styret i en ny tid.* (uppl 4:3). Liber. Malmö.
- Noblet, A., & Lamontagne, A.D. (2006). The role of workplace health promotion in addressing job stress. *Health promotion International*, 21, 346-353. DOI:10.1093/heapro/dal029.
- Nyberg, A. (2009). *The impact of Marginal leadership on stress and health among employers.* Department of Public Sciences (Doktorsavhandling). Karolinska Institutet.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hansson, L.L., & Theorell, T. (2008). Marginal leadership is associated with self-report sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 803-811. Doi:10.1177/1403494808093329.
- Robbins, A. (1997). *Din gränslösa styrka.* (uppl 1). Liber. Malmö.
- Rydén, L. (2009). *Identitetsarbete – en förbisedd faktor för att förstå vår arbetsrelaterade ohälsa.* Hämtad den 13 juni 2012 från <http://www.Kunskapsabonnemanget.se>
- Socialstyrelsen: *Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade – LSS.* Hämtad 27 mars, 2012, Från: <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2007/2007-114-49>
- Sjönell, Y. (2012) *Social relationer och hälsa på jobbet.* Forskningsmagasinet Forte. Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap. Stockholm.
- Thomsson, H., & Menckel, E. (1997). *Vad är hälsofrämjande arbetsplatser – ett svenskt perspektiv.* Utdrag ur Arbetslivsinstitutet (förkortad version). Prevent. Stockholm. ISBN 91-7522-574-3.

- Pallant, J. (2007). *SPSS –Survival manual. A step-by-step guide to data analysis using SPSS for Windows version 15.* (3: edition). Open University Press. New York. USA.
- Van Slyke, E. J. (2001). *Konflikter, lösningar på nytt sätt.* AIT. Falun.
- Vingård, E., Lundberg, I., Karlsson Håål., E., & Brolin, E.,. (2002). *Arbetsmiljön i vården – från ord till handling.* Läkartidningen. Nr 22, volym 99.
- Åsberg, M., Grape, T., Krakau, I., Nygren, Å., Rodhe, M., Wahlberg, A., & Währborg, P.,. (2010). *Stress som orsak till psykisk ohälsa.* Läkartidningen. Nr 19-20. Volym 107.
- Östberg, V. (2001). *Hälsa och välbefinnande.* SOU 2001:55.



## Conflict impact in organizations

Kerstin Skræddars

Organizations are dependent on their leaders and their staff. In occupations which integrate with other people, communication and reception are of great importance and require certain qualities of the staff. Sometimes conflicts turn out, where people meet. This study amounts one qualitative part and one quantitative. The purpose of this study was to see leaders and co-workers and to learn about their experiences, their actions and also the consequences that may appear together with conflicts. An interview was performed with three directors and a questionnaire was made and answered by 59 co-workers. The results showed that conflicts can be taken as something both positive and negative. The leaders had different strategies how to handle the conflicts. Most of the staff felt they solved the conflicts in an appropriate way and also that they were comfortable with their occupation and their responsibilities. Leadership, individual personality qualities, work environment, communication and reception have all together effects on conflicts. The consequences of conflicts are affecting both health and progress to individuals as well as the organization as a whole.

*Key words:* Leadership, organization, mental health, conflict, working environment,