

STORM ELLER STILTJE PÅ JOBBET?

HANDBOK FÖR ROBUST SAMARBETE



INNEHÅLL

Förord	3
Samarbetsförmåga på jobbet	4
Syvb gillar systematiken	8
Hur konflikter eskalerar	10
Jobbiga typer	14
Vägen till en bättre samarbetskultur	16
Hon terroriserade de konflikträdda	22
Kartlägg samarbete och konflikthantering	24
Exempel på redskap i strategin för en robust samarbetskultur	30
Håll engagemanget vid liv!	33
Gryning Vård två år senare	36
Bilaga	38
Litteratur för den som vill veta mer	40

Under åren 2006–2008 genomförde arbetsgivarorganisationen KFS och fackförbunden Kommunal, Ledarna, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, SKTF och Sveriges Ingenjörer ett projekt för att ta fram ett koncept som främjar robusta samarbetskulturer i företag och organisationer. Projektet finansierades av AFA Försäkring.

Docent Thomas Jordan vid Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet var projektledare. Projektmedarbetare och handledare var arbetsmiljökonsulterna Karin Lindgren, Asonlind AB, och Linda Persson Melin, AFA Försäkring.

Fem KFS-an slutna företag i fem olika branscher deltog i projektet: Grennaskolan Riksinternat AB, Gryning Vård AB, Lunds Energikoncernen AB, Stiftelsen Jamtli och Syvab AB.

Som resultat av projektet finns nu ett färdigt koncept för företag som vill utveckla ett robust samarbete via främjande och förebyggande insatser. Konceptet kan också användas för att stärka färdigheter i regelrätt konflikthantering.

Projektrapporten i sin helhet finns att läsa på KFS hemsida www.kfs.net/konflikthantering.

Samarbetsförmåga på jobbet

Att människor är olika kan vara mycket positivt och berikande på en arbetsplats. Genom samarbete kan vi åstadkomma något mer och bättre än vad var och en av oss skulle kunna åstadkomma på egen hand. När vi kompletterar varandra på ett positivt sätt får vi ny energi och arbetet blir roligt och inspirerande. Vi går med lätta steg till jobbet och ser fram emot dagens uppgifter och att träffa arbetskamraterna.

Motsatsen – ett negativt samarbetsklimat – kan vara förödande för resultatet och de inblandade. Att det då och då uppstår irritation och delade meningar i olika frågor är närmast oundvikligt. Det kan handla om allt från olika synsätt och prioriteringar till arbetskamrater som har ett besvärligt beteende, intern konkurrens, prat bakom ryggen och en oförmåga att lösa interna problem på ett konstruktivt sätt.

Samarbetsproblem kostar företag stora summor varje år.

I ett allt mer heterogent samhälle med flexibla sätt att producera varor och tjänster ökar kraven på medarbetarnas sociala förmåga. Ständiga förändringar gör att vi ofta måste vara beredda att samarbeta med nya personer. Tyvärr är kunskaperna dåliga om hur man tidigt löser meningsmotsättningar på arbetsplatsen och undviker att de övergår i uppsplitande konflikter.

I USA, Kanada och Norge finns företag och organisationer som har utvecklat konflikthanteringssystem för att förebygga

och hantera arbetsplatskonflikter. Där har företag och myndigheter en policy för hur man vill att konflikter ska hanteras inom organisationen och vart man kan vända sig om det uppstår problem som inte kan lösas direkt mellan parterna.

En svensk modell med strategier för robust samarbetskultur

Utifrån den amerikanska intresseorganisationen för konfliktspecialister spidrs¹ riktlinjer för utformning av konflikthanteringsystem har Thomas Jordan utvecklat en metodik för att göra fallstudier av svenska arbetsplatsers sätt att hantera konflikter.

Med underlag från ett hundratal genomförda fallstudier har han vidareutvecklat en basmodell med komponenter som verksamt kan bidra till en god förmåga att förebygga och konstruktivt hantera arbetsplatskonflikter. Den svenska modellen fokuserar mer på främjande och förebyggande åtgärder än den amerikanska modellen som betonar åtgärder när konflikten redan är ett faktum.



¹ SPIDR ombildades sedermera till Association for Conflict Resolution, se www.acrnet.org samt litteraturlistan på sidan 40.

Pelle och jag höll en information hos en grupp kunder igår. Vi hade förberett vad vi skulle säga men under mötet märkte jag hur han tog över mer och mer. När jag försökte säga något gick han till och med in och rättade mig så att det verkade som om jag var okunnig. Och det hände inte bara en gång. När vi åkte tillbaka till jobbet ville jag inte ens prata med honom. Jag sade inte ett ord på hela resan.

Men hämnden är ljuv! Jag hittade i förmiddags den ritning som Pelle har letat efter i flera veckor. Jag tänker inte ge den till honom. Varför ska jag göra något för honom när han uppför sig så illa mot mig?



Thomas Jordans modell utgår från att konflikter är processer som börjar med att det finns personer eller grupper som upplever att deras önskemål blockeras av andra personer eller grupper. Om önskemålen är viktiga, och om blockeringen kvarstår trots försök att komma till rätta med den, kan

motsättningarna trappas upp till en allvarlig konflikt. I modellen hanteras tre faser i konfliktprocesser:

- 1 Tidig problemlösning
- 2 Avslut genom maktgripande
- 3 Konflikthantering

STRATEGI FÖR EN ROBUST SAMARBETSKULTUR



Tidig problemlösning beskriver de åtgärder en organisation kan vidta för att skapa en så lösningsinriktad kultur som möjligt. Det behövs bland annat forum som gör det lätt för medarbetare och chefer att ta upp och lösa meningsskiljaktigheter och irritationsmoment.

Det kan handla om att till exempel använda bra former för arbetsplatsmöten eller att öka möjligheterna till positiv kontakt mellan rivaliserande personalkategorier. För att tidigt lösa och hantera meningsskiljaktigheter kan de kommunikativa färdigheterna hos medarbetare och arbetsledning behöva utvecklas och en mental bild

skapas av hur önskemål och kritik kan framföras på ett icke sårande sätt.

Ledaren behöver ha en god kommunikationsförmåga och utvecklade färdigheter i att sätta gränser för medarbetare som har ett olämpligt beteende. Det är förmågor och färdigheter som med fördel utvecklas i ett ledarskapsprogram. Att ge medarbetare möjlighet till tidig, professionell hjälp vid olika former av personliga problem minskar risken för att det arbete individen ska utföra påverkas negativt. Medarbetarskapet kan vidare behöva utvecklas så att det bygger på ansvar och delaktighet.

Om rena systemfel i organisationen kan



elimineras minskar grogrunden för konflikter. Problem och motsättningar kan finnas inbyggda i en organisation om mål och strategier är oklara, belöningsystemen är orättvisa eller gränssnitten mellan olika delar av verksamheten är otydliga.

Avslut genom maktgripande förutsätter att arbetsledningen har befogenhet att nå fram till hållbara avslut på konflikter när tvisterna inte kan lösas av parterna själva. En chef måste ha modet och förmågan att ta itu med och avsluta besvärliga situationer, även om en eller flera parter motsätter sig lösningen.

Konflikt hantering kommer in i bilden när svårlösta konflikter redan har uppstått på arbetsplatsen. Organisationen bör då se till att det finns en god beredskap för att kunna leda in konflikterna i konstruktiva banor genom att erbjuda parterna stöd i form av information och tydlighet om vart man kan vända sig för att få hjälp.

– Jag fick genast klart för mig hur vi skulle arbeta med strategin för den robusta samarbetskulturen när jag såg processkartan, säger Karri Jokinen som är kemiingenjör och arbetar med kvalitets- och miljöfrågor hos Syvvab. De driver Himmerfjärdsverket i Grödinge utanför Stockholm, ett av Sveriges största avloppsreningsverk. Företaget deltog i vårt projekt med Karri som intern processledare.

Processkartan nödvändig

Karri Jokinen menar till och med att processkartan är en nödvändighet för att visa delarna och hur de hänger ihop med varandra. Det skulle bli ett virrvarr att arbeta med lösa rubriker utan möjlighet att definiera områden, innehåll och ansvar.

– Det är väldigt tilltalande för mig att det är ett system som påminner om andra kvalitetsystem, säger Karri. I vår tekniska produktionsvärld är vi vana att arbeta strukturerat. Vi har system för hur utrustning och människor ska fungera och vi ser över vad som kan gå fel och vad vi då gör för att rätta till det.

Samsyn på samarbete

– När vi tar itu med samarbetsfrågorna är tillvägagångssättet ungefär detsamma. Vi ser över förutsättningarna för att det ska fungera smidigt och det blir också reglerat hur en uppkommen konflikt kan och ska lösas. Sedan ska självfallet konflikten avvikelsesrapporteras. Då kan man efteråt gå tillbaka till processkartans första del och gemensamt undersöka vad det är i systemet

som har fallerat och som behöver åtgärdas för att det inte ska hända igen. Saknas till exempel forum för tidig konfliktlösning, är cheferna osäkra i sina roller, drar företagskulturen oss i fel riktning eller har medarbetarna för dåliga kommunikationsfärdigheter?

Nytt samarbetsätt

– När vi fick en ny VD för några år sedan införde han projekt som arbetsform, berättar Karri. Mycket förändrades under kort tid och det berörde alla. Verksamheten hade gått i en stabil lunk under många år och nu skulle vi samarbeta på ett nytt sätt över organisationsgränserna. Det var upplagt för konflikter och vi insåg att vi behövde stärka samarbetsfrågorna. Vi gick med i KFS projekt för att utveckla robusta samarbetskulturer.

En hjälp för ordning och reda

– Visst finns det personer som tycker att det bara är byråkrati och en massa papper hit och dit när vi tar itu med strategin och processkartan. Det är samma diskussioner som vi hade när vi tog itu med system för kvalitet och miljö på laboratoriet en gång i tiden. Men nu är det ingen som vill vara utan systemen, eftersom de hjälper oss att ha ordning och reda. Själv tycker jag att det är klockrent och ganska fantastiskt att tillvägagångssättet även fungerar för mjuka frågor inom samarbetskulturen och inte bara för hårda frågor inom teknik och ekonomi!



Hur konflikter eskalerar

Eskalationstrappan för konflikter bygger på Friedrich Glasls konflikteskalationsmodell och har utvecklats av Thomas Jordan. Den har central betydelse för att skapa teorier om robusta samarbetskulturer. Där ett gott samarbete etableras håller man sig så långt upp i eskalationstrappan som möjligt och definitivt aldrig längre ner än till steg tre.

Dialog är steg noll i eskalationstrappan. När jag har behov eller önskemål som är alltför viktiga för att släppa, och någon står i vägen för mig så att jag inte kan tillgodose behoven, börjar jag rimligen med att inleda en dialog med den som står i vägen. För dialog krävs att båda parter kan tala för sin sak och lyssna på varandra. Båda parter måste vara öppna, beredda att lyssna till argument och ändra uppfattning om motparten har goda argument.

Diskussion är steg ett i eskalationstrappan. Om dialogen inte ger resultat försöker vi övertyga varandra om förträffligheten i den egna ståndpunkten. I diskussionen talar vi mer och lyssnar mindre, men vi är fortfarande balanserade och respektfulla i vår argumentation.

Om diskussionen inte fungerar går vi över till *debatt*. Nu handlar det om att försvara ståndpunkter och skaffa sig ett verbalt övertag över den andre. Förhoppningen är att den andre ska bli svarslös och ge med sig. I det här läget går det också att öka temperaturen ytterligare genom att använda ojusta debattmetoder. Man kan till exempel överdriva aspekter i motpartens argumentation för att få dem att framstå som orimliga eller reta upp motparten till känslout-

brott som hjälper till att ifrågasätta personens trovärdighet.

Nästa steg i eskalationstrappan är *överkörning*. Vi har inte kunnat komma överens genom att tala med varandra och nu ställer vi motparten inför fullbordat faktum. Har vi på arbetsplatsen till exempel debatterat om var nätverksskrivaren ska vara placerad, så är den en dag helt sonika flyttad till den ena partens favoritplats.

Ibland måste arbetsledningen sätta ned foten

På en arbetsplats bör man kunna använda sig av konflikttrappans fyra första steg. Ändå kan inte alla frågor avgöras via samtal och samråd. Ibland krävs det att arbetsledningen går in och fattar beslut i besvärliga frågor.

På en arbetsplats är det inte acceptabelt att gå längre ner i eskalationstrappan än till steg tre. På steg fyra ägnar vi oss åt ett *dementerbart straffbeteende*. Det handlar till exempel om att i hemlighet baktala motparten, försvåra för motparten att utföra sitt arbete, om subtil utfrysning och liknande beteenden som ingår i kränkande särbehandling. Beteendet är dementerbart i den mening att vi kan förneka det vid en direkt konfrontation. Fortsätter vägen utför så iscensätter vi på steg fem i eskalationstrappan regelrätta *ansiktsförluster*. Nu upplever vi motparten som så farlig att han förtjänar att avslöjas offentligt. Vi kan till exempel gå till pressen med avslöjanden om hur usel chefen är eller hur vidrigt några personer på arbetsplatsen betar sig.



ACCEPTABELT



Ju längre ner i eskalationstrappan vi går, desto mer harm och bitterhet sprider sig bland de inblandade och desto svårare blir det att hitta tillbaka till dialog och diskussion.

Vi såg i vårt projekt att former för dialog inte alltid är så väl utvecklade på arbetsplatser. Många är ovana vid att tala om hur de vill ha det och hoppas i stället att andra automatiskt ska förstå vad de vill. Om jag till exempel är kort i tonen mot dig så ska du förstå att du är misshaglig och ändra på dig så att du passar mig bättre. Vi är heller inte alltid så bra på att lyssna på varandra och tänker mer på våra egna argument än på motpartens. Det här kan avhjälpas till exempel via dialogövningar.

På en del arbetsplatser finns ingen levande praktik med dialog och diskussion. Där

startar man direkt i debatt och överkörning när det finns meningsmotsättningar eller irritation. Då blir det också mycket närmare till de oacceptabla stegen dementerbart straffbeteende och ansiktsförluster.





Häromdagen läste jag ett pressmeddelande om boken som hjälper läsaren att hantera jobbiga situationer och människor både privat och på jobbet. Sedan listades 43 olika jobbiga typer – fyrtiotre olika sorter!

Hur kommer det sig att listan är så lång?

Listan på irritationsmoment är oändlig. Hur någon talar, går, klär sig, skrattar eller helt enkelt är kan reta gallfeber på andra. Naturligtvis tror vi inte att det kommer att bli så när vi stiger in på arbetsplatsen. Första tiden på det nya jobbet är alla man kommer i kontakt med trevliga och intressanta. Man förstår inte de klagomål eller missämjor som man stöter på.

När smekmånaden bleknar bort dyker skavankerna upp. Man börjar irritera sig på den som pladdrar och aldrig ger sig eller den som alltid vet bäst. Men fortfarande ser man det som en försvinnande liten del av den trevliga och intressanta arbetsplatsen.

Sen, plötsligt en dag, ändras allt. Kanske är du lite extra trött, några minuter sen till arbetet eller fick äta frukost utan morgontidningen. Det räcker. Det du förut tolkade som leenden, ser du denna morgon som sneda illvilliga hänflin från de där kollegorna som alltid kommer med idiotiska idéer. Sedan ringer naturligtvis den där riktigt överjobbiga, helt hopplösa personen som du måste ha ett möte med.

Från och med den dagen tillhör du skaran av stackare som har ”jobbiga typer” omkring sig. Nu kan du börja frossa. Tänk vilken massa personer som du faktiskt retar dig på: Den kritiske chefen, chefen som är

mindre kompetent än du, chefen som inte ser dig, hon som chefar men inte är chef.

Listan är lång: Din lata kollega, han som alltid säger tvärtemot, hon som tar äran av det du gjort. Han som inte går att lita på, de som ältar sina problem med dig men egentligen inte vill lösa dem, de som ser till att du får göra jobbet åt dem, de som bråkar med varandra, snokare, skvallrare och skitsnackare. Han som kommer med ursäkter hela tiden, den som aldrig säger något och han som är ohyfsad.

Du har nu rätt att sucka högt, klaga på fikaraster och luncher och komma sent till möten. Det anser de som är med i ”jag-har-många-jobbiga-typer-på-jobbet”-klubben i alla fall. Problemet är bara att du själv blir gnällig – en jobbig typ.

... och du vet ju hur jobbiga typer är. Du har skapat en ny typ, en som författaren av boken säkerligen inte har tagit med. Den här typen är initiativrik, hittar alltid fel på





andra och är en professionell gnällare. Den sitter alltid i vägen och noterar allt, drar förhastade slutsatser, förstorar upp alla misstag och fel och ser sedan till att sprida det.

Att listan är så lång förvånar kanske några stackare som inte irriterar sig på något hos någon. För oss andra, mer mänskliga typer, framstår den som fullt realistisk. Det räcker ju med att stå i kön till kaffemaskinen. Förr eller senare dyker det upp någon som ska mixtra med maskinen för att få exakt rätt smak på kaffet, med resultatet att maskinen sedan inte fungerar på en vecka.

Bokens mål är att lära ut hur man ska hantera alla jobbiga människor man stör sig på. Mitt tips är att bli en av dem. If you can't beat them – join them!

|15

*Text: Hanna Köllerström
Källa: www.suntliv.nu*

Vägen till en bättre samarbetskultur

En erfarenhet från KFS projekt är att det inte är något hinder att ha erfarenhet av konflikter i organisationen, men om det finns pågående, akuta konflikter i företaget som starkt påverkar verksamheten är det bäst att ta itu med dessa först. Fokus läggs då på träning i kommunikation och konfliktlösning. När akuta konflikter är avklarade blir det möjligt att börja bygga upp en robust samarbetskultur.

Som vid alla typer av satsningar måste man överväga om det finns utrymme för att avsätta tid åt samsarbetsfrågorna och om det finns någon person som kan sköta processledningen. Erfarenheterna visar också att det är av avgörande betydelse för resultatet att hela företagsledningen ger satsningen sitt oreserverade stöd och helst också deltar aktivt i arbetet. Då förstår medarbetarna att det är en prioriterad fråga. Undvik om möjligt att samsarbetsfrågorna blir något som enbart personalavdelningen driver, såvida inte personalfrågorna har en mycket stark ställning i företaget.

Börja med en introduktion i ledningsgruppen

Samla ledningsgruppen och gärna också fackliga representanter för en orienteringsutbildning om samarbete och konflikter. Ni får bekanta er med modellen för att utveckla robusta samsarbetskulturer och får även smakprov från de olika beståndsdelarna. När det är gjort blir det lättare att ta ställning till om konceptet passar er och hur ni vill lägga upp det fortsatta arbetet.

Bestäm fokus

Företag vill helst inte bli förknippade med konflikter. En viktig lärdom från vårt genomförda projekt är att det skilde sig mellan de deltagande företagen var man föredrog att lägga tyngdpunkten; om det handlade om att främja ett gott samarbete och förebygga konflikter eller om fokus var att utveckla en handlingsplan för regelrätt konflikt hantering.

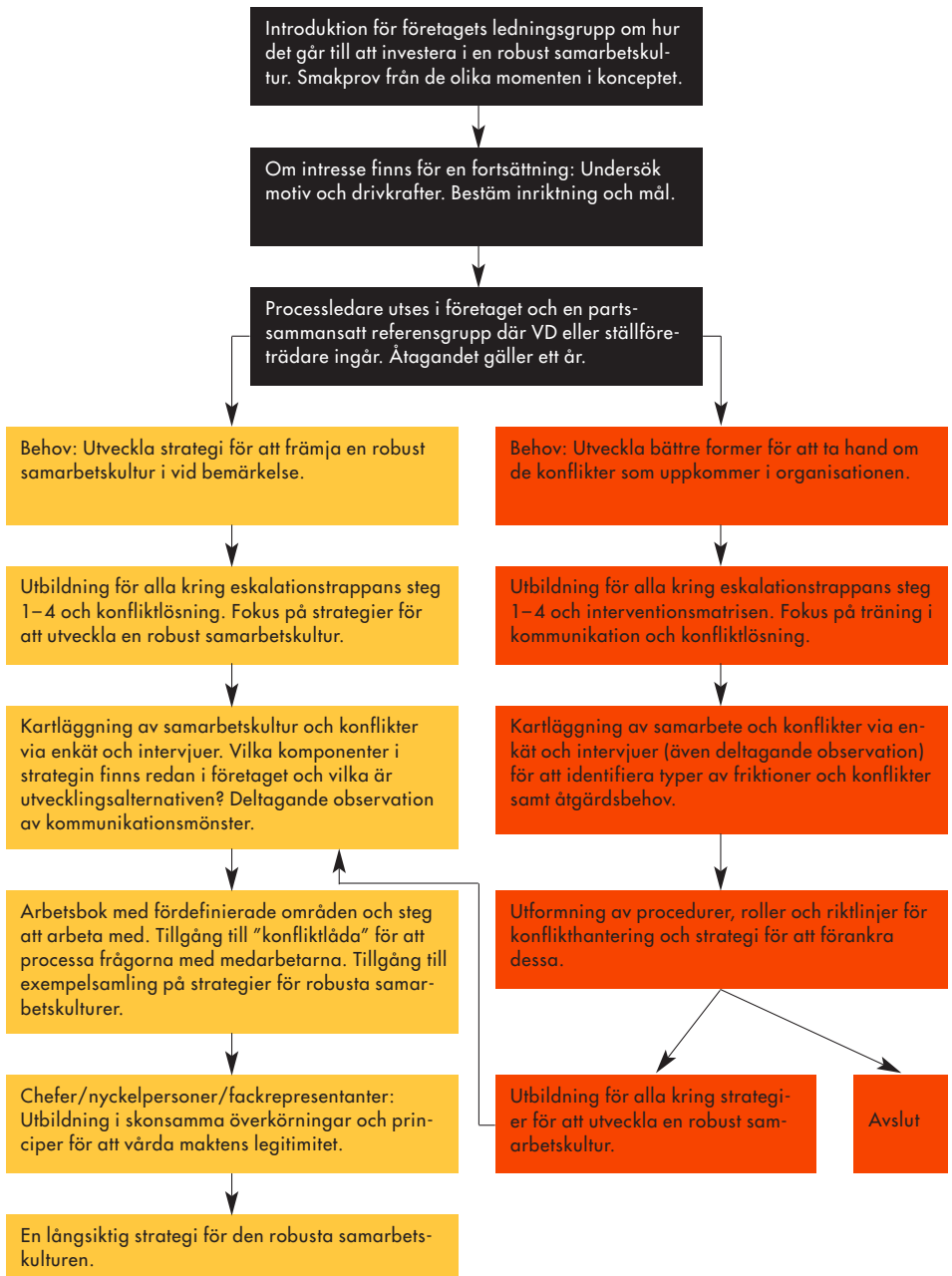
Om fokus är att förstärka det interna samarbetet handlar det bland annat om att utveckla strategier för tidig problemlösning (motsvarar fas 1 och 2 i processkartan, se sidan 6), samt att främja en lösningsinriktad kultur med skickligt ledarskap och goda former för medarbetarskap.

Det alternativa fokusområdet handlar om att hitta bättre former för att ta hand om de konflikter som uppkommer i organisationen (motsvarar fas 2 och 3 i processkartan). Här läggs tyngdpunkten på träning i kommunikation och konfliktlösning.

Om det finns akuta konflikter i organisationen som behöver klaras av innan uppmärksamheten kan riktas mot främjande och förebyggande, är det klokt att börja i det alternativa fokusområdet.

Anlita en handledare och specialist

Många moment i arbetet med att utveckla en robust samsarbetskultur kan man klara av internt på arbetsplatsen. För utbildning och processhandledning brukar det dock behövas en extern kraft med rätt kunskap och erfarenhet.



Bilda en partssammansatt grupp

Det är bra att bedriva utvecklingsarbetet i en partssammansatt grupp. Där kan arbetsgivare och fackligt förtroendevalda utveckla en samsyn och ett gemensamt språk kring konflikter och samarbete. Det blir också lättare att få en praktisk tillämpbarhet och ett uttalat brukarperspektiv i de handlingsplaner som byggs upp.

I vårt projekt blev vi dock varse att den inre dialogen i en partssammansatt grupp mycket väl kan vara en avspegling av samarbetsklimatet i hela företaget. När praktiken för dialog inte är särskilt väl utvecklad inom företaget, och man har en förkärlek för debatt och överkörningar, så avspeglas det också i den partssammansatta gruppens arbete. Deltagarna lyssnar inte på varandra, man är ovan vid att formulera sina åsikter och frågor kan blockeras av den som vill tvinga igenom sin egen lösning.

Därför är det viktigt att den externa person som handleder gruppen inte bara handleder i sakfrågan utan även i processfrågan, med särskilt fokus på hur dialogen i gruppen fungerar. Handledaren kan sitta med som observatör på några möten i gruppen och sedan bidra med råd om hur processen i den partsammansatta gruppen kan förbättras.

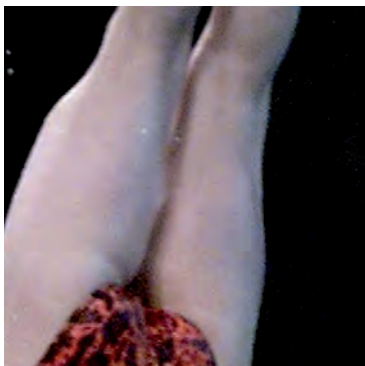
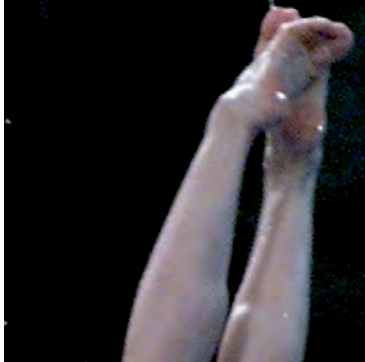
För att få mer dynamik är det bra att vara tydlig med rollerna i gruppen. Deltagarna representerar inte bara sig själva utan ska också företräda andra inom företaget. Mellan mötena behövs därför diskussioner med dem man företräder för att få med deras synpunkter. På så sätt kan också en

större delaktighet i företaget som helhet uppnås.

Utbilda alla medarbetare

För att göra alla medarbetare delaktiga i utvecklingsarbetet är det bra att tidigt genomföra en utbildning som riktar sig till hela personalen. Deltagande ska vara obligatoriskt.





NÅGRA RÖSTER FRÅN PROJEKTETS UPPFÖLJNINGSSAMTAL:

"Kurserna gav oss en inblick som vi kan ha nytta av. För min personliga del är behållningen att jag nu vet hur konflikter uppstår och hur de eskalerar. Jag har fått en tankeram för att sortera mina erfarenheter."

"Utbildningen har satt spår. Man tänker till!"

"Skulle vilja träna mer. Använd fler sketcher och mer övningar med exempel inte bara från tjänstemannasidan utan också från hantverkarnas miljö."

"Utbildningen var bra, men fastnar det? Vi borde i alla fall ha mer av denna typ av aktiviteter istället för dokument."

"Utbildningarna är punktinsatser men det behövs mer kontinuitet över längre tid. Det är ändå människor vi arbetar med och det tar tid att förändra människors beteende."

Utöver att orientera om det utvecklingsarbete som påbörjats renodlas utbildningen i några praktiskt användbara områden inom ett större teoribygge kring samarbete och konflikter. I vårt genomförda projekt visade det sig att konflikteskalationstrappan (se sidan 11) hade ett stort pedagogiskt värde. En fokuserad utbildning innehåller lämpligen kommunikationsfärdigheter i konflikteskalationstrappans fyra första steg: Dialog, diskussion, debatt och överkörning.

En lathund som delas ut efter genomgången utbildning kan påminna om de insikter man vunnit och om det gemensamma språk kring samarbete och konflikter som utvecklats.

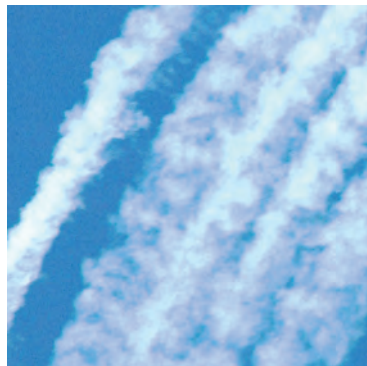
I vårt projekt fick alla medarbetare utbildning och träning under en halv dag, vilket är kort tid men samtidigt realistiskt att genomföra. Så här såg den ut:

INNEHÅLL I HALVDAGSUTBILDNING

Introduktion, presentation	15 min
Ett par exempel på besvärliga situationer	60 min
Konfliktstilar: Alternativa sätt att reagera	
Jagbudskapets fyra delar	
<i>Paus</i>	
Övning i att formulera jagbudskap i ett av fallen	20 min
Kortföreläsning om eskalationstrappan	30 min
Genomgång av sex redskap för problemlösande samtal	20 min
<i>Paus</i>	
Forumspel: Deltagarna får se ett rollspel som de sedan får ingripa i genom att instruera den ena av rollkaraktärerna	45 min
Kortfattad introduktion till strategier för att främja robusta samarbetskulturer och det arbete som pågår	15 min

Träna chefer och nyckelpersoner

För chefer, nyckelpersoner och fackligt förtroendevalda genomförs ett extra träningsprogram för skonsamma överkörningar (eskalationstrappans steg tre), det vill säga hur chefer vårdar maktens legitimitet i samband med att man i sitt ledarskap avgör frågor som medarbetarna inte kan eller klarar av att avgöra själva. Träningen omfattar också hur man som arbetsledare tar itu med medarbetare som har ett olämpligt beteende.





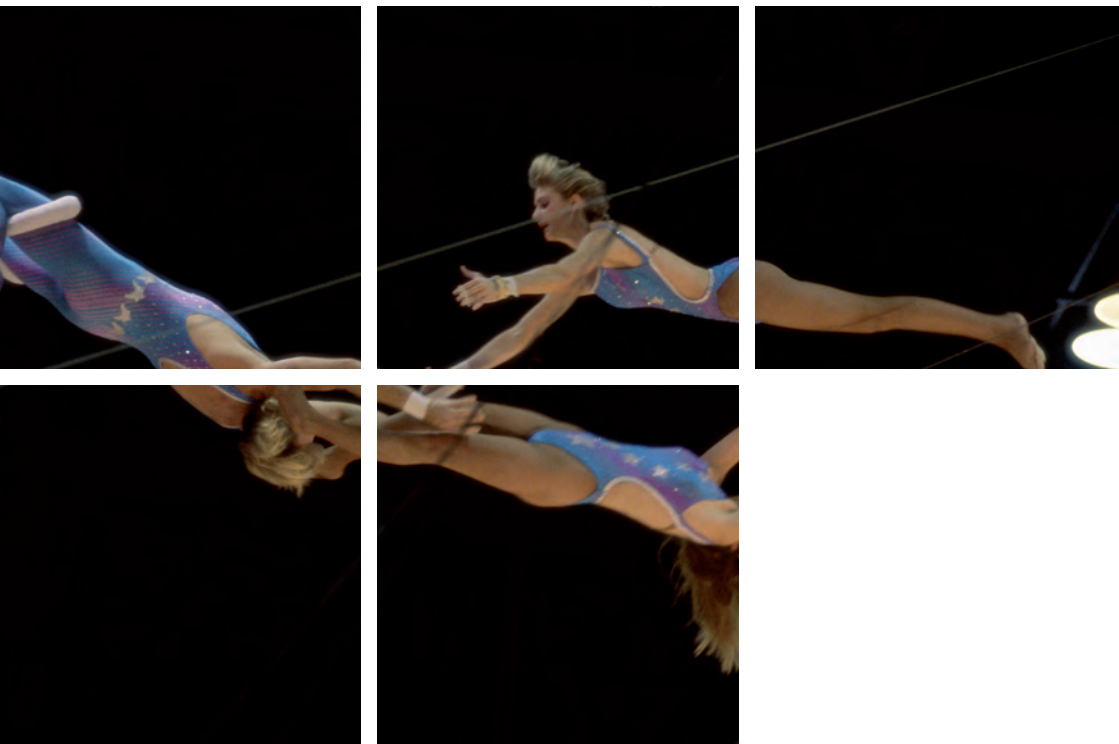
Hon terroriserade de konflikträdda

Att råka i konflikt med sina medarbetare är en sak. Det blir något helt annat när man inser att en av dem medvetet manipulerar andra för att få sin vilja igenom. Det gråts inför överordnade och fjäskas för de inflytelserika, medan de som står lägre i den interna hackordningen får stå ut med skit och gliringar.

Allt detta hände mig på en arbetsplats. Först i början verkade kvinnan ifråga enbart vara trevlig. Eftersom min roll var att hjälpa

henne var hennes små negativa kommentarer till en början helt naturliga. Det tog ett par veckor innan det började kännas jobbigt. Men då var redan mönstret cementerat. Om jag inte hade klagat i början – varför skulle jag göra det nu? Givetvis var det inga utskällningar, men det var alltid lite fel – vad jag än gjorde. Fast det kanske var jag som kände så?

Sakta men säkert insåg jag att de negativa gliringarna enbart kom från henne. Efter



någon månad sa en annan medarbetare till mig: "Att du inte säger ifrån!" Ja, det borde jag ju ha gjort – men åt vad? Oftast blev jag irriterad precis efter att vi skilts åt.

På arbetsplatsen fanns också ett par assistenter. Om jag befann mig snett nedåt i hierarkin var de rakt nedanför kvinnan ifråga. Och det märktes. De blev en sorts passoppor. Massor av saker skulle fixas hela tiden och fast de egentligen skulle assistera flera av medarbetarna tog kvinnan all deras tid i anspråk. Till slut föll en av dem i gråt efter en osedvanligt taskig kommentar. Då brast fördämningen.

Inte ensam

Fler på arbetsplatsen hade haft problem med henne. Chefen hade haft svårt att styra henne, medarbetarna hade inte orkat med henne och de som skulle assistera henne var slutkörda och ledsna. Det blev samtal med chefen och alla visste att hon hängde löst. Då kom ångern och ursäkterna. Hon bedyrade att hon skulle skärpa sig och att det inte var meningen.

Sedan började allianser knytas. Vissa blev hennes förtrogna och kunde inte förstå att hon riskerade att få sluta. Det gick så långt att en av dem gick till chefen och bad att hon skulle få vara kvar.

Själv blev jag påhoppad i fikarummet med kommentaren: "Om du har problem med mig tycker jag att du ska säga det direkt till mig och inte till chefen!" Överraskad och konflikträdd som varje svensk, förklarade jag att jag inte sagt något. Något jag senare önskade att jag hade. Men istället var

jag nu på något underligt sätt förpliktigad till att prata med henne i första hand – och inte med chefen.

Det falska lugnet

Stämningen blev bättre strax efter att konflikten kommit upp på bordet. Snart började dock hela situationen glida tillbaka till de gamla förhållandena. När dessutom en ny chef kom var alla tillfälliga förändringar som bortblåsta. Allt återupprepade sig. Ledsna och avståndstagande medarbetare och en chef med kontrollproblem. Lösningen kom inte förrän hela projektgruppen upplöstes och alla gick skilda vägar.

Senare visade det sig att kvinnan ifråga använt sig av den chef som nästan sparkade henne som ovetande referens för ett nytt jobb – vilket hon fick.

Vår konflikträdsla och vilja att sopa problem under mattan istället för att ta upp, konfrontera och lösa dem gör att de samvetslösa som kan och vill utnyttja rädslan spelar ut vår svenska feghet mot varandra. Vilket ger de manipulativa ett fritt spelrum.

Emellanåt ser jag kvinnans namn på andra arbetsplatser och vet att hon fått dåliga rekommendationer från minst ett av dessa ställen. Samtidigt tar hon sig fram. Driftig och manipulativ – snart kanske hon jobbar hos er?

Kartlägg samarbete och konflikthantering

I direkt anslutning till utbildningen för hela personalen genomförs en kartläggning av nivån på samarbete och konflikter. Kartläggningen genomförs med en enkät (se bilaga). För att få hög svarsfrekvens, utan att därför behöva ägna för mycket tid åt påminnelser, är det bra att lämna ut enkäten och få den ifyllt i samband med någon gemensam samling i företaget. I kartläggningen ingår även intervjuer med utvalda nyckelpersoner som har god inblick i den lokala praxisen kring samarbete och konflikter. Använd gärna en extern intervjutare, till exempel den specialist ni anlitar.

24 |

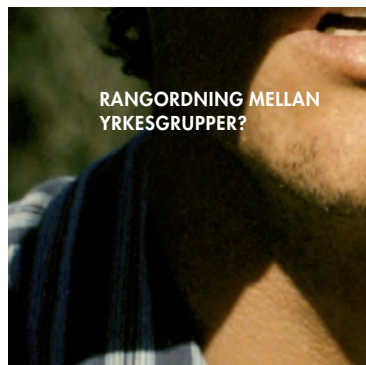
Tänkbara konfliktkällor

Den partssammansatta gruppen undersöker sedan om det finns tänkbara konfliktkällor, inbyggda i företagets organisation och verksamhet på systemnivå. Resultat från tidigare genomförda psykosociala arbetsmiljöundersökningar kan också ingå i kartlägningsunderlaget.

Det insamlade materialet analyseras och sammanställs för att skapa ett "porträtt" av företaget. Hur fungerar samarbetet och hur hanteras konflikter? Porträttet diskuteras sedan i den partssammansatta gruppen för att summera styrkor och svagheter och för att börja fundera över förbättringsområden.

Väcka sovande björnar

I vårt projekt var det mycket olika hur pass rakt på sak det gick att vara i de olika företagens porträtt. Sannolikt berodde det både på spelregler i den lokala företagskulturen och på att det fanns inneboende konflikter





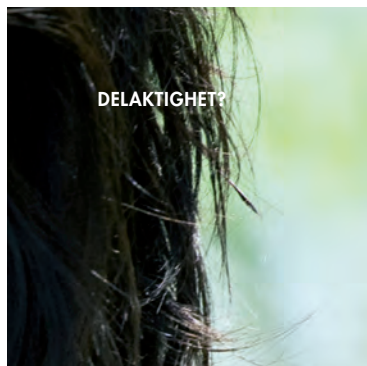
TYDLIGA MÅL?



**FÄRDIGHETER
I LEDARSKAP?**



INTERNA DRAGKAMPER?



DELAKTIGHET?



**ÄR ARBETSBELASTNINGEN
JÄMT FÖRDELAD?**



**FUNGERANDE
MÖTESFORMER?**

som man ville hantera varsamt. I porträtten fanns möjlighet att både ”väcka sovande björnar” och ”riva upp gamla sår”.

En ytterligare aspekt är att det skrivna ordet blir hårt och definitivt i jämförelse med det talade ordet. Språkets nyanser behöver övervägas noga i porträtten och det är kanske inte heller allt som ska skrivas ner. Porträtten ska fungera som en utgångspunkt för att definiera förbättringsområden och inte som ett domslut över diverse tillkortakommanden.

Alla i företaget som har deltagit i enkät och intervjuer ska få en återkoppling kring resultatet. Detta är viktigt för att vidmakthålla allas delaktighet i utvecklingsarbetet.

DENNA DISPOSITION FICK ”PORTRÄTTET” KRING SAMARBETE OCH KONFLIKTER I ETT AV FÖRETAGEN I KFS PROJEKT

Inledning

Beskriver syftet med porträttet samt vilka källor som använts.

Presentation av företaget (1 sida)

Kortfattad beskrivning av företagets verksamhet, organisation, personalkategorier, personalsammansättning och sjukskrivningstal. Större förändringar som påverkat företaget.

Kartläggning av organisationen med fokus på konfliktpotential (2 sidor)

Bygger på intervjuer och samtal i den lokala styrgruppen kring checklistan ”organisationens konfliktpotential”. Tar upp förutsättningar och eventuella friktioner/olösta problem inom områdena identitet, strategi, struktur, stödsystem, belöningssystem, relationer och kultur, ledarskap och omvärld.

Problemlösningsskultur (0,5 sida)

Beskriver kortfattat den kultur för hantering av meningsskiljaktigheter och samarbetsvärigheter som finns i företaget.

Förekomst av samarbetsproblem och konflikter (1,3 sida)

Beskriver förekomst av samarbetsvärigheter enligt den enkät som gjordes. De vanligast förekommande typerna av friktioner och konflikter, de som är naturliga med tanke på verksamhetens karaktär, beskrivs. Konfliktorsaker, teman som det uppstår friktioner kring samt vilka typer av aktörer som har friktioner med varandra benämns.

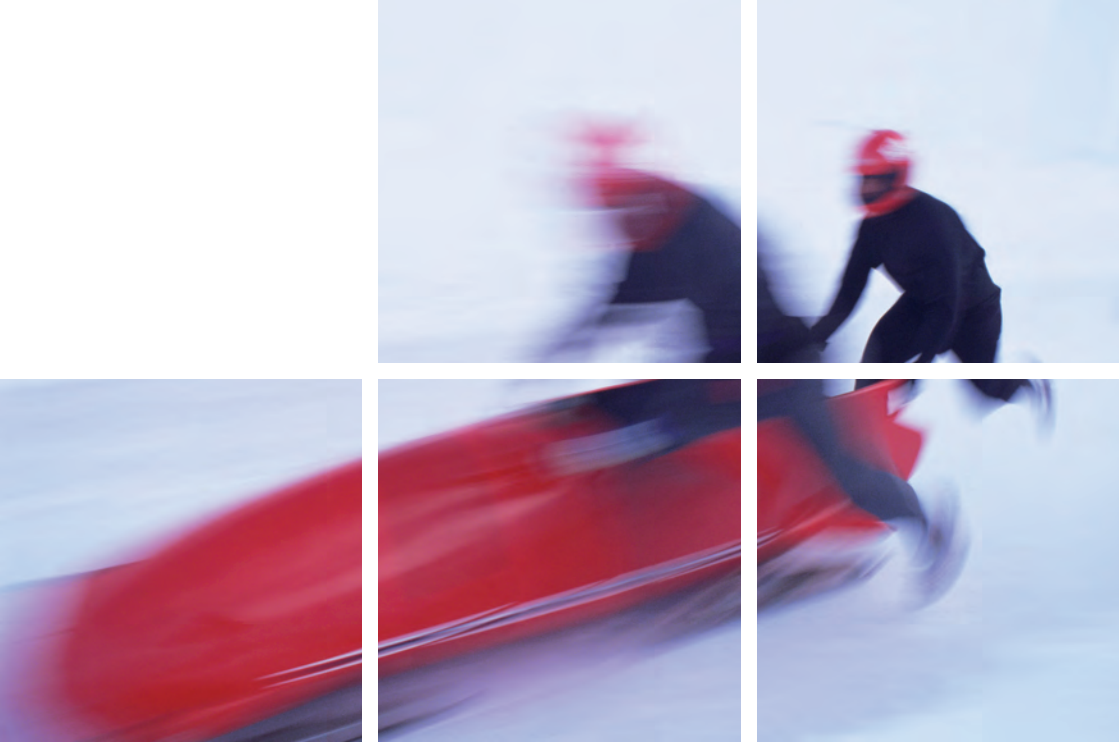
Företagets befintliga redskap för att främja en robust samarbetskultur (3 sidor)

Beskriver vilka redskap, åtgärder och policies som redan används inom företaget, med kommentarer kring svagt utvecklade områden. Avsnittet är disponerat enligt komponenterna i vår modell.

Sammanfattande behovsbedömning (2 sidor)

Behandlar de tio områdena i strategin för en robust samarbetskultur. Pekar ut utvecklingsområden och listar de uppslag och åtgärdsförslag som nämnts i den lokala styrgruppens samtal samt i intervjuer.

I bilaga redovisas enkätresultaten genom frekvenstabeller. Alla frågor redovisas.



Bygg upp strategin

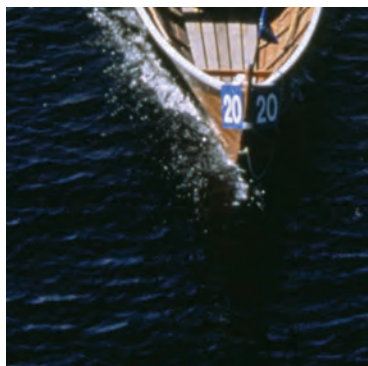
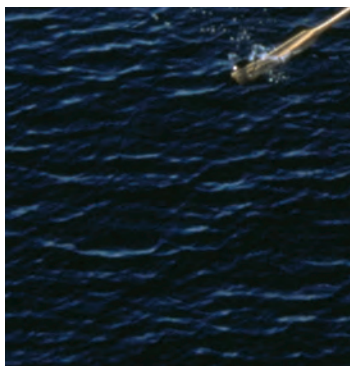
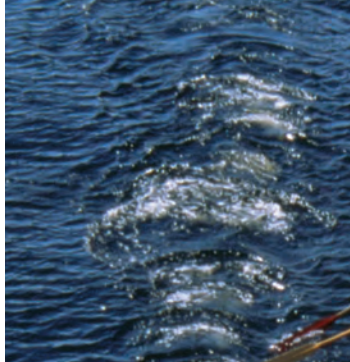
När kunskapsbasen är lagd och porträttet av nivån på samarbete och konflikter är tecknat är det dags att tänka framåt. Hur vill vi ha det?

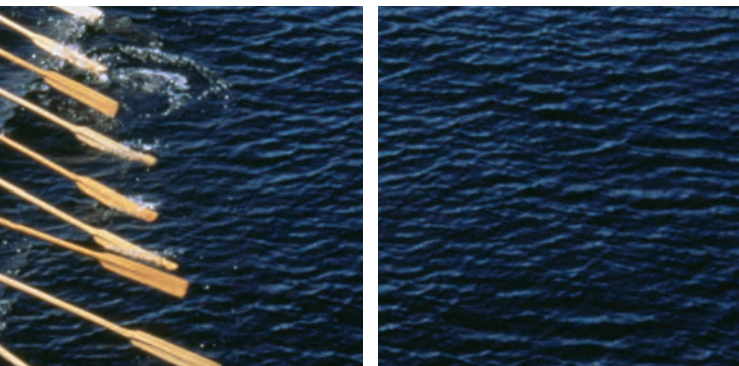
I vårt projekt valde några företag att formulera "statements" kring hur de ville att samarbetet skulle fungera. Så här kan en policy se ut:

"För att få nöjda kunder och ett gott resultat är det nödvändigt att våra medarbetare kan samarbeta. Tillsammans kan vi åstadkomma mer. Samarbetsförmåga är ett viktigt kriterium hos oss såväl vid rekrytering och urval som vi lönesättning.

Friktioner och konflikter är naturliga inslag i vår verksamhet. Olikhet och mångfald är en tillgång som främjar kreativitet och utveckling och ställer samtidigt krav på både medarbetare och chefer att ha en lösningsinriktad inställning när olika synsätt och behov kolliderar.

Hos oss ska alla både kunna föra talan och lyssna. Vi bemöter varandra med samma respekt oavsett tjänsteställning. Vi talar med varandra och inte om varandra."





Den partssammansatta gruppen tar nu itu med modellen för en robust samarbetskultur (se sidan 6). I den finns en serie komponenter som främjar det goda samarbetet tillsammans med såväl konfliktförebyggande åtgärder som former för regelrätt konfliktantering.

EXEMPEL PÅ FRÅGOR ATT STÄLLA SIG

- Hur gör vi det lätt för medarbetare att lösa problem tidigt och i konstruktiva former?
- Hur främjar vi ökad kunskap, vilja och förmåga till konstruktivt samarbete bland medarbetare?
- Hur främjar vi ett skickligt ledarskap?
- Hur ser vi till att det finns goda möjligheter att genom maktingripande avsluta konflikter där en samförstånds lösning är oundgänglig?
- Vart kan medarbetarna vända sig om det uppstår svårlosta samarbetsproblem?

Till sin hjälp har den partssammansatta gruppen arbetsblad med checklistor med tänkbara komponenter och åtgärder. En del av komponenterna finns säkert redan i företaget medan andra kanske behöver skapas. I det här skedet är det viktigt att ha i åtanke vad som har framkommit i kartläggningen av nuvarande nivå på samarbete och konflikter. Hur ser förbättringsbehoven ut? Det gäller också att ta ställning till vad som kan fungera i det egna företaget och inte okritiskt importera sådant som andra företag har valt att göra.

Att göra en långsiktig strategi innebär att koppla ihop flera komponenter som stödjer varandra för att uppnå ett eller flera mål kring samarbetsfrågorna. Det ska alltså inte bli en yvig åtgärdslista där man plockar in komponenter som verkar tilltalande men som inte har ett inbördes sammanhang.

Exempel på redskap i strategin för en robust samarbetskultur

JÄMFÖR MED BILDEN PÅ SIDAN 6

A. Forum för tidig problemlösning

- Kafferaster och andra informella tillfällen att träffas, prata och lösa problem.
- ”Öppen - dörr - policy”: Chefernas ansvar att lyssna på medarbetare vid problem.
- Arbetsplatsträffar med ett format som inbjuder till att i konstruktiva former ta upp och söka lösningar vid meningsskiljaktigheter och irritationer.
- Morgonmöten eller liknande med tillbakablick och planering.
- Utvecklingssamtal/medarbetarsamtal.
- Handledning i grupp.
- Samordningsmöten för ansvariga från olika verksamheter.
- Utvärderingsrutin för möten.

B. Stöd för individuell kompetensutveckling

- Former för regelbunden individuell återkoppling från chefer och kollegor.
- Valfungerande medarbetarsamtal som identifierar och åtgärdar otillfredsställande situationer samt utvecklingsbehov.
- Återkommande fortbildning i konflikt- hantering, kommunikation, personlig- hetspsykologi, ledar- och medarbetar- skap, etc.

C. Stöd för skickligt ledarskap

- Tillgång till handledning.
- Fortbildningsprogram för ledare i kon-

fliktkunskap, konstruktiv kommunika- tion, problemlösande förhandlingar och självinsikt.

- Självstyrande samtalsgrupper för chefer.
- Ledarskapspolicy som beskriver chefers ansvar och ledarskapsroll vad gäller sam- arbetsrelationer och konflikt hantering.

D. Åtgärder för problemlösande kultur

- Lättillgänglig och behovsbaserad grupp- handledning (till exempel öva in goda former för arbetsplatsträffar), teambuild- ing och användarstyrd fortbildning för ledare, medarbetare och arbetsgrupper.
- Gemensam fortbildning för medarbetare i medarbetarskap, konfliktkunskap, pro- blemlösande kommunikation och själv- insikt.
- Återkommande arbetsgrupper kring värdegrund och förhållningssätt.
- Aktiviteter som främjar goda relationer och god stämning bland medarbetarna.

E. Principer, regler och rutiner

- Rutin för utvärdering av hur arbets- grupper och hela organisationens samar- betetskultur fungerar.
- Reglering av roller, ansvar och befogen- heter.
- Riktlinjer och procedurer för hantering av återkommande konflikter.
- Skriftlig policy om värden och riktlinjer för samarbete.

- Rutin för att formulera och förankra mål, identitet och strategier.
- Handlingsplaner för fall med kränkande särbehandling, sexuella trakasserier, diskriminering, etc.

F. Reglering av maktanvändning

- Tydlig reglering av befogenheter att fatta beslut och använda sanktioner och belöningar.
- Former för att medvetandegöra chefer om befintliga maktbefogenheter och sanktionsmöjligheter.
- Återkommande träning för chefer i konstruktiv konfrontation och skonsamma överkörningar.

G. Signaler om samarbetsproblem

- Rutiner för att tidigt identifiera, utveckla lösningar för och lära av återkommande friktioner.
- Regelbundna arbetsmiljöundersökningar.
- Regelbunden ”hälsocheck” av organisationen, t ex genom diagnos av konfliktpotential.
- Utvecklingssamtal används konfliktförebyggande.
- Exitintervjuer eller enkät när anställd slutar.
- Löpande uppföljning, avrapportering och utvärdering av konflikthanterings-systemet.

H. Instanser att vända sig till

- Medarbetare och chefer erbjuds lättillgänglig intern eller extern konfliktvägledning.
- Procedurer som medarbetare kan ta i anspråk vid mer svårlösliga problem: informell problemsonering, medling, personalpanel/hearing, skiljedomsförfarande.
- Former för problemlösande samarbete mellan fackligt förtroendevalda och arbetsgivare.
- Avtal med extern organisationskonsult/ företagshälsovård med kompetens att arbeta med kraftigt eskalerade konflikter.

I. Information

- Personalhandbok.
- Intern webbplats med information om det stöd organisationen kan erbjuda vid samarbetsproblem och konflikter.
- Rutin för introduktion av nyanställda.
- Tydligt informationsansvar.

J. Ansvar

- Reglering av vem som har ansvar för att förvalta och utveckla strategin för robusta samarbetskulturer.
- Arbetsmiljökommitté, samverkansgrupp eller annat råd för uppföljning och styrning av systemet.

NÅGRA RÖSTER FRÅN PROJEKTETS UPPFÖLJNINGSSAMTAL

”Det blir nog inte färre konflikter. Men man löser dem tidigare, de blir inte surdegar.”

”Tack vare en ökad kunskap om konflikter har det blivit lättare att diskutera mjuka frågor i organisationen.”

”Nyttan är att vi verkligen har diskuterat problemen och inte bara har gått omkring och gnällt.”



Håll engagemanget vid liv!

I den partssammansatta gruppens arbete med strategin för en robust samarbetskultur är det risk för att medarbetarnas delaktighet försvinner. För att åstadkomma något mer än ett dött dokument krävs att intresset i företaget vidmakthålls. Självklart ska deltagarna i den partssammansatta gruppen fortlöpande samråda med de medarbetare de företräder, men det kan krävas mer för att hålla lågan brinnande.



Från vårt projekt finns några exempel på hur företagen gjorde för att få allas delaktighet.

Överenskommelser och teater

I ett av företagen valde man att göra överenskommelser med alla medarbetare kring hur irritationer och meningsmotsättningar ska hanteras i arbetsgrupperna för att förhindra att de utvecklas till regelrätta konflikter. För att stimulera diskussionerna användes undervisningsfilmer med tema feedback och konflikter.

I ett annat av företagen fördjupade man sina kunskaper genom att anlita en improvisationsteater som hjälpte till med spelade situationer för att träna kommunikation i olika typer av konflikter. Till exempel: Hur ger vi konstruktiv återkoppling till en person som har ett störande beteende? Träningen fungerade över förväntan även för äldre medarbetare i manligt dominerade yrken, där man annars kunde misstänka att övningen skulle upplevas som fäinig och konstlad.

33

FLER RÖSTER FRÅN UPPFÖLJNINGSENTREVJUERNA

”Vi har förändrat vårt sätt att prata och kommunicera. Det är lättare att ta upp konflikter på ett avdramatiserat sätt. Människor känner större trygghet och det finns former och verktyg.”

”Tonläget i organisationen har blivit mindre aggressivt och vi har färre konflikter. Vi har haft ett problem med en medarbetare som klarades av utan dramatik.”

”Nu finns det olika forum för samråd. För egen del tänker jag andra tankar, mer strukturerat och baserat på en teoretisk förståelse för konflikter.”

En "konfliktlåda" med självinstruerande material kan också ställas samman och användas för att vidmakthålla intresset. Den kan bland annat innehålla undervisningsfilmer, böcker, en studiecirkel och länkar till intressanta webbplatser. Lådan kan även innehålla goda exempel från andra företag som redan har arbetat med konceptet.

Belöningen:

Ett bättre samarbetsklimat

När samarbete och konflikter diskuteras på ett konstruktivt sätt skapas en medvetenhet och en hel del grundläggande insikter. När konflikter avdramatiseras blir vardagens samarbetssvårigheter och konflikter begripliga.

Det är möjligt att bygga bort en del svårigheter och reducera faktorer som är konflikt drivande. Åtgärder för detta är till exempel att utveckla goda mötesformer, tydliggöra befogenheter, mandat och sanktioner, samt ge chefer tillgång till utbildning och handledning för att vårda maktens legitimitet. Visa även vart man vänder sig om man inte kan hantera en konflikt på egen hand.

Så småningom utvecklas en kunskap och ett gemensamt språk för bättre hantering av samarbete och konflikter. Känslan av ansvar för kommunikation och problemlösning ökar. Tonläget i företaget kan förändras när chefer och medarbetare blir bättre på att kommunicera. Med en mer konstruktiv syn på mänskliga relationer funderar man en extra gång på vad som kan göras innan en konflikt går för långt.

En återkommande synpunkt från deltagare i projektet har varit att kunskaper och färdigheter inte kan förväntas vara hållbara över tid om de inte underhålls.

I flera av de företag som deltog i projektet har det betraktats som självklart att efter projekttiden följa upp handlingsplanerna inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller vid årliga verksamhetsgenomgångar inom alla enheter. En del av enkätfrågorna i kartläggningen kan även integreras i de årliga psykosociala enkätundersökningar som genomförs i företagen.





NÅGRA RÖSTER FRÅN UPPFÖLJNINGSSINTERVJUERNA

”Själv har jag blivit mer uppmärksam och tänker mer på att lyssna. Jag har blivit mer medveten om mönster och känner igen saker.”

”Alla har börjat tänka på hur man samarbetar, hur vi sätter ihop olika grupper och konstellationer av människor.”

”Lyhördheten har blivit större och när man pratar om konflikter så reagerar personalen. Själv har jag blivit mer observant på hur andra människor reagerar och fungerar.”

Gryning Vård är ett av de företag som deltog i vårt projekt. Två år efter den första enkäten gjordes en uppföljning för att se om hanteringen av samarbete och konflikter hade förändrats.

– Jag blev glad när jag såg resultatet, säger VD Marianne Forslund. Nästan alla enkätfrågor visar på en förbättring.

Företaget låg bra till även i första mätningen men nu har det i många frågor skett en förskjutning från bra till mycket bra.

– Självfallet har vi liksom alla företag ibland samarbetsproblem i verksamheten, säger Marianne Forslund. Men nu har vi ett gemensamt språk kring konflikter och vi har blivit modigare i vår arbetsledning. Alla vet spelreglerna. Det ligger ett stort värde i att avdramatisera. Konflikter är en del av vår vardag, både i klientarbetet och internt i företaget.

Gryning Vård är ett offentligt ägt företag, som med cirka 400 tillsvidareanställda och ett stort antal timanställda driver behandlingshem, familjehem, skyddsboenden, asylboenden och öppenvårdsverksamheter i Västra Götalands län. Att arbeta med vård och behandling för barn, ungdomar, familjer och vuxna missbrukare vars liv präglas av ångest, vanmakt, hot och våld innebär en speciell arbetsmiljö för bolagets anställda.

– Våra medarbetare är mycket medvetna om att interna samarbetsproblem och konflikter har en negativ inverkan på kvalitet och resultat i ett vårdbolag, fortsätter Marianne Forslund. Därför är det lätt att få acceptans för att det här är viktiga frågor.



”Vi har varit uthålliga”

Företagets verksamhet bedrivs på många platser och enheterna storlek varierar. Marianne Forslund betonar att det gäller att se till så att ett projekt av det här slaget inte stannar i ledningen eller på personalavdelningen. Medarbetarna måste involveras. Man måste också vara tydlig med att det inte är en engångsåtgärd utan något som fortlöpande uppmärksammas.

– Vi har varit uthålliga och återkommit många gånger, säger Marianne. Det har nog blivit tydligt för alla att vi i ledningen tycker att det här är viktigt.



Vad krävs då för att få det hela att fortleva?
– Nu ska vi uppmärksamma det goda resultatet av uppföljningsenkäten, säger Marianne Forslund. Vi har också byggt in temat samarbete och konflikter i strukturen i företaget och det betyder att frågan alltid kommer upp i våra årliga verksamhetsgenomgångar med alla enheter. Så länge vi har samma personer kvar i ledningen och som chefer ute på enheterna så kommer insikterna från projektet att leva kvar. Sedan är det säkert dags att göra nya satsningar på samarbetsfrågorna.



Bilaga

Enkät om samarbete, problemlösning och konflikter på arbetsplatsen

Enkäten innehåller dels rena frågor, dels påståenden där vi ber dig ta ställning till om de stämmer eller inte stämmer med hur du upplever din arbetsplats. Tänk i första hand på hur det fungerar på din egen enhet. Det finns plats efter frågorna för kommentarer och kompletterande synpunkter.

SAMARBETE OCH PROBLEMLÖSNING

1. Hur tycker du att samarbetet fungerar inom och mellan grupper på din arbetsplats?

	Mycket bra	Ganska bra	Varken eller	Ganska dåligt	Mycket dåligt	Ej relevant
Inom min arbetsgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mellan min grupp och andra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. När det uppstår problem eller irritationer i samarbetet kan jag räkna med att vi kan komma fram till en bra lösning genom att föra ett konstruktivt samtal.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38 | 3. På min arbetsplats umgås vi med varandra som likvärdiga personer, oberoende av vilken yrkesgrupp vi tillhör eller vilken position vi har.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. På min arbetsplats fäller vi inte förhastade omdömen om varandra. Om någon säger något som verkar dumt eller konstigt tar vi först reda på bakgrunden till det som sagts.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Vi är mestadels raka mot varandra när det uppstår irritationer och missförstånd.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FÖREKOMST OCH KONSEKVENSER AV KONFLIKTER

6. Det finns på min arbetsplats samarbetssvårigheter/konflikter som påverkar min trivsel negativt.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Det finns på min arbetsplats samarbetssvårigheter/konflikter som leder till försämrad kvalitet och/eller effektivitet.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Har du under senaste året varit sjukskriven och ser samarbetsvärigheter som en bidragande orsak till sjukskrivningen?

Nej Ja, någon gång Ja, ett flertal gånger

9. Har du själv under senaste året övervägt att sluta/byta arbete till följd av dålig stämning/samarbetsvärigheter i din arbetsgrupp eller konflikt med din chef?

Nej Ja, någon gång Ja, ett flertal gånger

10. Har du under senaste året haft fysiska besvär (tex huvudvärk, magont, spänningar i muskler, illamående) som du tror beror på samarbetsvärigheter?

Nej Ja, någon gång Ja, ett flertal gånger

11. Har du under det senaste året blivit utsatt för trakasserier/mobbning på din arbetsplats?

Nej Ja, någon gång Ja, ett flertal gånger

STÖD FÖR KONFLIKTHANTERING

12. Man kan lita på att min chef/mina chefer är beredda att ta tag i besvärliga situationer och om nödvändigt använda sin makt för att få ett avslut på konflikter.

Stämmer inte alls Stämmer i liten grad Stämmer delvis Stämmer i hög grad Stämmer helt Vet ej/Ej relevant

13. Vi har på min enhet väl fungerande möten där vi tidigt kan ta upp och lösa meningsskiljaktigheter och irritationer.

Stämmer inte alls Stämmer i liten grad Stämmer delvis Stämmer i hög grad Stämmer helt Vet ej/Ej relevant

14. Om det uppstår svårösta samarbetsproblem kan jag räkna med att få det stöd jag behöver genom att vända mig till:

	Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt	Vet ej/Ej relevant
Min chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min chefs chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalavdelningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Företagshälsovård eller motsvarande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skyddsombud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facklig företrädare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min fackförenings regionala kontor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan 1: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan 2: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Finns det något du vill lägga till eller kommentera? _____

Litteratur för den som vill veta mer

COSTANTINO, C.A. & MERCHANT, C.S. (1996) *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

DONAIS, B. (2006) *Workplaces That Work: A Guide to Conflict Management in Union and Non-Union Work Environments*, Aurora: Canada Law Book.

GLASL, F. (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5. Auflage. Bern: Paul Haupt Verlag.

GLASL, F. (1999) *Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict*, Stroud: Hawthorne Press.

LIPSKY, D.B., SEEBER, R.L. & FINCHER, R.D. (2003) *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*, Jossey-Bass.

SKJØRSHAMMER, M. (2002) *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital*, The Nordic School of Public Health, Göteborg.

SLAIKEU, K.A. & HASSON, R.H. (1998) *Controlling the Costs of Conflict: How to Design a System for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

40 | SPIDR (2000) *Draft Guidelines For The Design Of Integrated Conflict Management Systems Within Organizations*, Society for Professionals in Dispute Resolution.

URY, W., BRETT, J. & GOLDBERG, S. (1988) *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Se också www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se – en webbplats hos Institutionen för Arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet som innehåller det mesta som är värt att veta om arbetsplatskonflikter.

Matnyttigt material finns även på www.suntliv.nu – en webbplats kring arbetsmiljö och hälsa för kommuner och landsting som drivs av AFA Försäkring.

Stormar det i relationerna på jobbet eller har det blivit en stiltje där energi och kreativitet får stå tillbaka för att kunna hålla sams? I "Handbok för robust samarbete" beskriver vi steg för steg hur företag och organisationer kan gå till väga för att utveckla ett robust samarbete som klarar de meningsmotsättningar och irritationer som är naturligt förekommande när människor ska arbeta tillsammans.

Konceptet är prövat och utvecklat i fem företag i olika branscher under åren 2006-2008 av docent Thomas Jordan vid Göteborgs universitet tillsammans med arbetsmiljökonsulterna Karin Lindgren och Linda Persson Melin.

Projektet är genomfört av arbetsgivarorganisationen KFS tillsammans med fackförbunden Ledarna, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Kommunal, SKTF och Sveriges Ingenjörer med finansiering från AFA Försäkring.



KOMMUNALA FÖRETAGENS SAMORGANISATION

BESÖKSADRESS: Hornsgatan 1. POSTADRESS: Box 15005, 104 65 Stockholm
TELEFON: 08-556 009 50. FAX: 08-556 009 70. E-POST: info@kfs.net WEBB: www.kfs.net

Arbetsgivarorganisationen för kommunnära företag