

Individnivå

Konflikter antas uppstå genom att vissa personer har egenskaper som ställer till problem.

Konflikten hanteras genom att fokusera på problemindividen: utvecklingssamtal, disciplinära åtgärder, omplacering, uppsägning.

Processnivå

Konflikter antas uppstå genom att det finns meningsskiljaktigheter eller missförstånd mellan personer eller genom att personlighetsskillnader leder till samarbetssvårigheter.

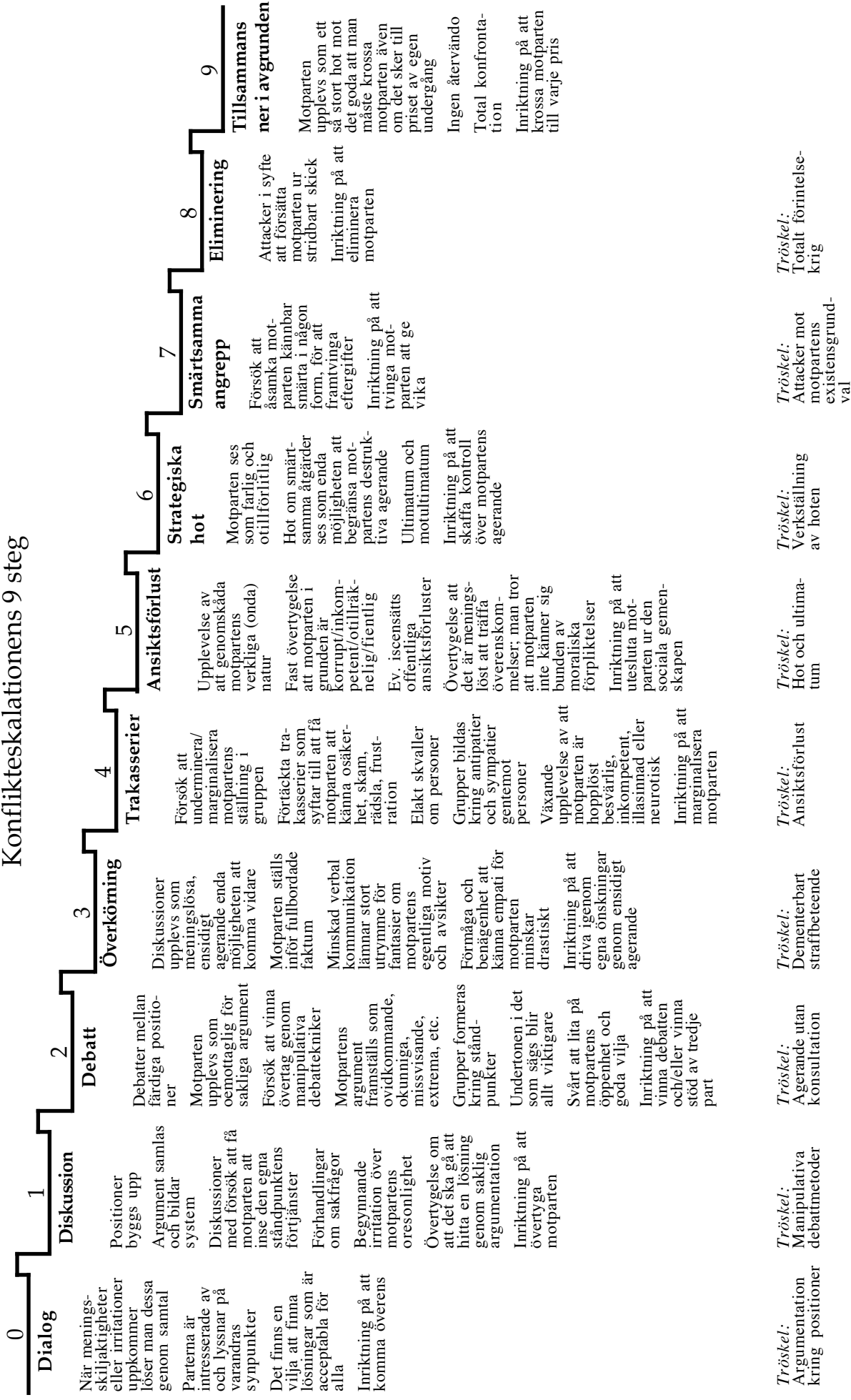
Konflikten hanteras genom att man försöker reda ut relationerna och hitta lösningar på sakfrågorna.

Systemnivå

Konflikter antas uppstå genom att organisationen har brister eller av annan anledning bäddar för konflikter, t.ex. genom otydlig rollfördelning, svagt ledarskap och brist på fungerande forum för tidig problemlösning.

Konflikten hanteras genom att förbättra organisationens rutiner, rollfördelning, mötesformer, m.m., samt genom att arbeta med värdegrund, klimat, kommunikationsmönster.

Konflikteskalationens 9 steg



Tröskel: Argumentation kring positioner
Tröskel: Manipulativa debattmetoder
Tröskel: Agerande utan konsultation
Tröskel: Dementerbart straffbeteende
Tröskel: Ansiktsförlost
Tröskel: Hot och ultimatum
Tröskel: Verkställning av hoten
Tröskel: Attacker mot motpartens existensgrundval
Tröskel: Totalt förintelsekrig

Vilka ansatser är lämpliga vid en konfliktbehandling?

1. Bör interventionen läggas på individ-, process-, eller systemnivå, eller en kombination av flera?
2. Finns det förutsättningar att i samtal enskilt eller i grupp bearbeta konflikten och med hjälp av nya insikter, förändrade inställningar, kreativa lösningar komma fram till frivilliga överenskommelser? (dialogansatsen)
3. Finns det anledning att låta konflikten behandlas enligt de formella procedurer, regler, avtal och liknande som finns på arbetsplatsen? Har någon av parterna rättigheter som måste beaktas? (principansatsen)
4. Finns det argument som talar för att konflikten bör behandlas med ensidigt beslutade åtgärder, så som beordringar, sanktionshot, omplacering, omorganisation eller andra tvångsåtgärder? (maktansatsen)

	Dialog	Principer/Rättigheter	Makt
Individnivå			
Processnivå			
Systemnivå			

Metodik för att utveckla en strategi för en robust samarbetskultur

Detta är en översikt över hur man kan disponera ett "porträtt" av en arbetsplats i syfte att utveckla en helhetssyn på hur organisationen ska arbeta för en robust samarbetskultur.

Om den organisation du/ni arbetar med består av många olikartade delar bör ni för att kartläggningen ska bli hanterbar välja ut en överskådlig del av organisationen. Det kan handla om en avdelning, en enhet eller ett arbetsställe. Kartläggning av en mer komplex organisation får antingen fokusera de gemensamma funktionerna eller också ta mer tid i anspråk.

1. Beskrivning av organisationen

Beskriv organisationen i termer av vilken typ av verksamhet det handlar om, antal anställda, yrkeskategorier och organisation (indelning i arbetsgrupper/enheter, ledningsstruktur, etc.). Ta också upp andra omständigheter som är relevanta för att förstå organisationens förutsättningar, som t.ex. genomförda eller förestående omorganiseringar, förändringar i ekonomiska förutsättningar, byte av chefer eller nyckelpersonal, arbetsbelastning, särskilda problem eller förändringsprocesser i organisationens omvärld.

2. Hälsocheck av organisationen

Utgå från checklistan över organisationens konfliktpotential och beskriv vad som fungerar bra och vilka brister och olösta problem som finns. Använd denna genomgång för att identifiera källor till konflikter som är inbyggda i organisationstrukturen.

3. Samarbetskultur

Använd befintliga arbetsmiljöundersökningar och/eller instrumentet "Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?" som underlag för att beskriva vilken typ av problemlösningskultur och vilken kommunikationskultur som finns på arbetsplatsen. Diskutera gärna vilka konfliktstilar som är karakteristiska.

4. Inventering av friktioner och konflikter

Beskriv vilka typer av friktioner och konflikter som förekommer i organisationen. Utgå gärna från vilka aktörer det finns som kan ha friktionsytor mot varandra. Om det inträffat svårare konflikter, beskriv även dessa enskilda fall. Gör en bedömning av huruvida konflikter är ett kännbart problem i organisationen.

5. Nuvarande praxis för konflikthantering och kompetensbyggande

Beskriv hur konflikter hanteras inom organisationen, gärna med utgångspunkt från en enskild medarbetare eller chef som hamnar i en konfliktsituation. Vad skulle hända rent konkret i följande fall:

- a. En person som hamnat i konflikt med sin chef om fördelning av arbetsuppgifter
- b. En person som upplever stora samarbetssvårigheter med en nära kollega
- c. En person som blir trakasserad/mobbad av flera kollegor
- d. En konflikt mellan två grupper om framtida strategiska satsningar
- e. En person som blivit utsatt för sexuella närmanden av en chef
- f. En chef som inte vet hur han/hon ska hantera dålig stämning i personalgruppen
- g. En person vars chef bryter mot regler eller lagar

Använd arbetsbladen för kartläggning av organisationens strategi för en robust samarbetskultur för att inventera vilka åtgärder och resurser som finns idag i organisationen.

6. Behovsbedömning

Gör en sammanfattande bedömning av organisationens befintliga strategi för en robust samarbetskultur samt formulera behov.

7. Skiss till strategi för en robust samarbetskultur

Gör en skiss till ett åtgärdsprogram som kan leda fram till en välavvägd strategi för en robust samarbetskultur, anpassat till organisationens särskilda förutsättningar, behov och resurser. Använd gärna de tio komponenterna i arbetsbladen som disposition för åtgärdsförslagen.

Arbetsblad: Arbetsplatsens konfliktpotential

Material ni behöver: grön och röd färgpenna eller krita.

Arbetsbladets syfte är att underlätta kartläggningen av ogynnsamma förutsättningar i organisationen på en arbetsplats, förutsättningar som dels kan utgöra en källa till uppkomsten av konflikter, dels kan försvåra att konflikter och samarbetsproblem hanteras på ett konstruktivt sätt.

Genom att använda en kombination av en checklista och färgläggning av en "kartbild" kan man dra nytta av både analytisk information och mer intuitiv och svårformulerad kunskap.

Arbetsbladet kan användas av en chef eller konsult på egen hand, eller ännu hellre för att låta medarbetare och chefer på en arbetsplats genom diskussioner i mindre grupper identifiera oklarheter och problemområden i den egna organisationen. Erfarenheten visar att man på så lite tid som en halvtimme kan få en god överblick över var i organisationen det finns olösta problem.

Arbetsbladet består av en karta där olika aspekter av arbetsplatsen symboliseras av olika sorters byggnader. Uppgiften består i att en och en gå igenom de olika delarna av arbetsplatsen och göra en bedömning av om de är i balans eller inte. Arbetsplatsen betraktas här som ett samhälle där olika delar måste fungera bra ihop för att helheten ska fungera väl. Om det finns störningar eller bristande passform vad gäller en del av "samhället" så kan det leda till störningar i enskilda personers arbetsvardag genom att människor blir frustrerade och tar ut sin frustration på varandra. Det egentliga problemet ligger kanske på ett annat plan.

Nedan finns en förenklad checklista som förklarar vad de olika byggnaderna på kartan står för. Meningen är inte att ni ska besvara varje enskild fråga, utan att ni genom frågorna ska få en känsla för vad respektive byggnad handlar om. Gå igenom dem en och en och färglägg de olika byggnaderna efter hur ni tror att det är ställt med dem. Grönt betyder att den delen fungerar bra som den är, rött betyder att det finns obalanser, brister eller andra problem. Om ni exempelvis bedömer det så att stödfunktionerna fungerar illa (t.ex. att det saknas rutiner för återkommande problemsituationer och detta leder till ständiga slitningar mellan olika yrkeskategorier) så färgar ni den byggnaden röd. Om ni tycker att det är klart och tydligt vad organisationen har för mål och tror att alla är överens om att det är bra mål, då färgar ni flaggan grön. Ni kan också blanda: små problem i en funktion kan visas med lite rött men mest grönt.

Checklistan baseras på Glasls modell över organisationens konfliktpotential samt Weisbords sexboxmodell. Källor:

EKSTAM, K. (2000) *Handbok i konflikthantering*, Liber Ekonomi.

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

Källa: Jordan, T. (2002), <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

Checklista för arbetsplatsens konfliktpotential (version 2)

Finns det under respektive rubrik **olösta problem** som kan skapa friktioner och konflikter?

I. Identitet

Är organisationens övergripande mål och funktion i samhället klart formulerade, entydiga och oomstridda?

Finns det meningsskiljaktigheter kring vilka värden och kvalitetskriterier som ska vara vägledande för verksamheten?

Är personalen stolt över sin organisation?

Finns det aspekter av organisationen som man inte kan prata öppet om?

II. Strategi

Finns det olösta tvister om vilka konkreta mål som ska uppnås?

Finns det meningsskiljaktigheter om vilka metoder/arbetssätt man ska använda för att nå målen?

Finns det väl fungerande metoder att koordinera medarbetares, grupper och enheters arbete så att alla i rimlig grad strävar efter samma mål med ändamålsenliga metoder?

III. Struktur

Fungerar arbetsfördelningen mellan olika enheter och personer väl?

Är fördelningen av ansvar och befogenheter klar och tydlig?

Är arbetsbelastningen rimlig?

Har personalen tillgång till de resurser (t.ex. tid) och den kompetens de behöver för att kunna sköta sina arbetsuppgifter väl?

IV. Stödsystem

Finns det väl fungerande rutiner och procedurer för att ta hand om de arbetsuppgifter och problem som förekommer?

Har personalen tillgång till adekvat utrustning?

Är den fysiska arbetsmiljön rimlig?

Hur fungerar informationskanalerna mellan olika delar av organisationen?

V. Belöningsystem och återkoppling

Uppfattas lönenivåer och förmåner som orättfärdiga på ett sådant sätt att det uppstår spänningar mellan personer/yrkesgrupper/enheter eller mellan medarbetare och ledning?

Får personalen uppskattning för sina arbetsinsatser?

Finns det väl fungerande metoder för att hantera situationer där personer inte lever upp till de rimliga krav man kan ställa på deras arbetsinsatser?

VI. Relationer och kultur

Hur är samarbetsklimatet, stämningen?

Hur hanteras samarbetsproblem och konflikter?

Finns det osunda informella roller bland personalen och mellan enheter?

Finns det en rimlig grad av tolerans för egenheter och olikheter?

VII. Ledarskap

Har cheferna vilja och förmåga att ta ansvar för sin ledarroll vad gäller psykosociala förhållanden?

Är chefernas ledarstilar adekvata?

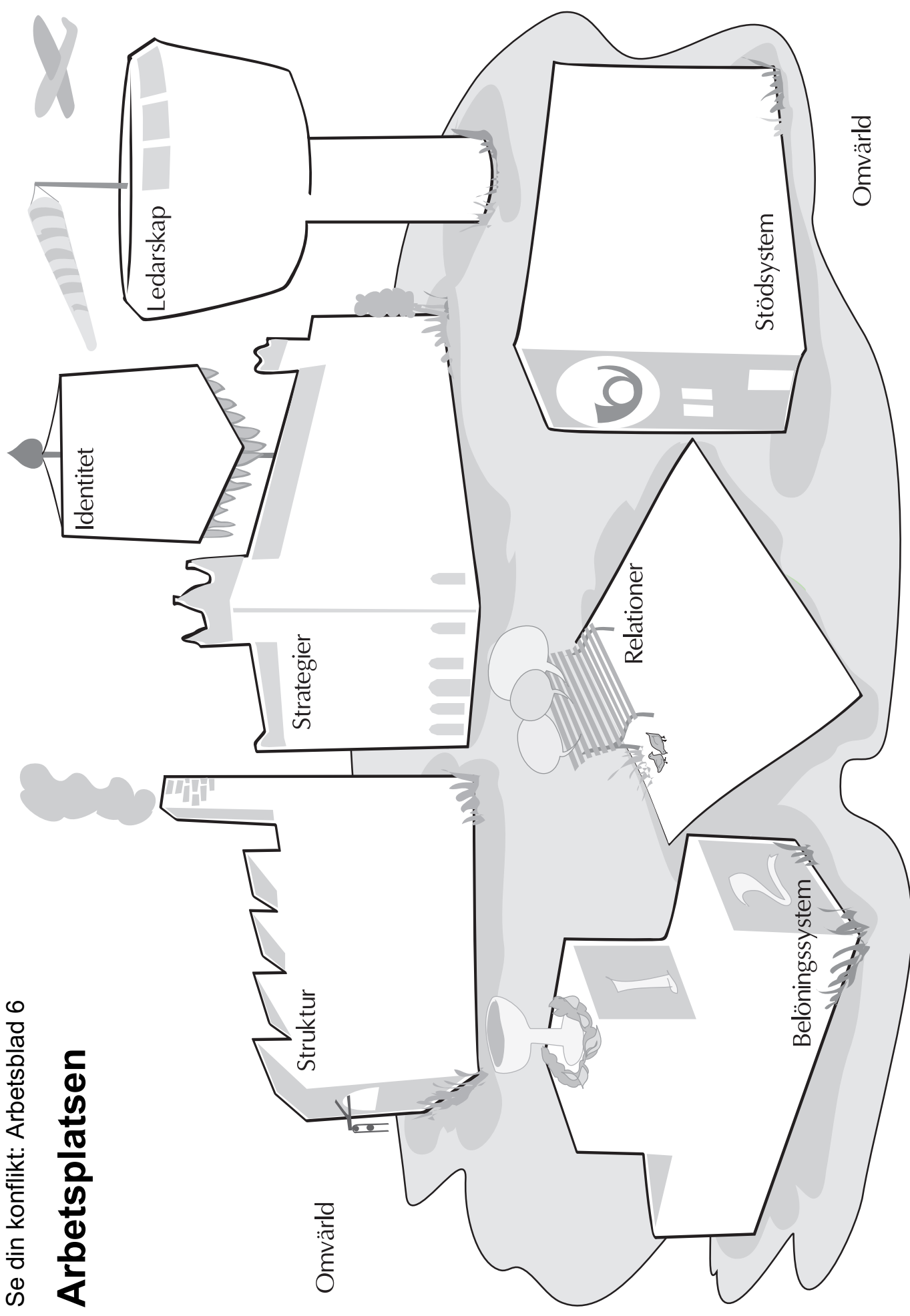
Har cheferna de kompetenser (såväl inom sitt sakområde som mänskliga) de behöver för att fylla sin ledarroll?

Finns det acceptans bland personalen för ledarskapet?

VIII. Omvärldsförändringar

Pågår det viktiga förändringar i organisationens yttre omvärld som skapar behov av genomgripande förändringar inom organisationen?

Arbetsplatsen



Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?

Ringa in det alternativ som du tycker passar bäst. Tänk på hur det vanligtvis är på din arbetsplats, bortse från enstaka händelser. Om du behöver kommentera eller nyansera någon/några av punkterna kan du göra det på de tomma raderna efter de åtta punkterna.

1. Problemlösning

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
1	2	3	4	5

2. Respekt

Man kan på min arbetsplats lita på att man blir bemött med respekt och intresse när man har synpunkter och önskemål.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

3. Lärande

Min arbetsplats genomsyras av en vilja att nå god kvalitet på verksamheten. Man ser positivt på meningsskiljaktigheter och kritiska synpunkter eftersom de kan ge uppslag till förbättringar och lärande.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

4. Tillmötesgående

Man kan lita på att kollegor och chefer har en vilja att i mån av möjlighet vara tillmötesgående när man har speciella önskemål och behov till följd av individuella skillnader i livsvillkor och personlighet.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

5. Mötas som personer

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
1	2	3	4	5

6. Fråga först

På min arbetsplats faller vi inte förhastade omdömen om varandra. Om någon säger något som verkar dumt eller konstigt frågar vi först efter bakgrunden till det som sagts.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

7. Tolerans

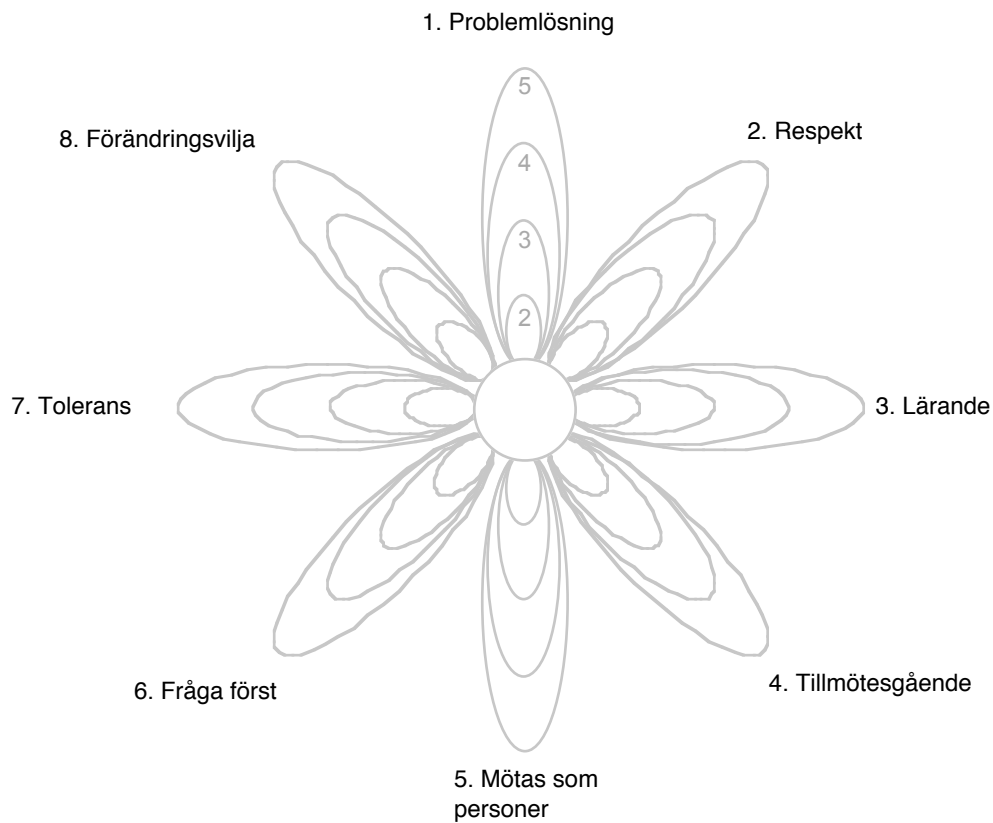
Det finns en hög grad av tolerans för att människor ibland gör misstag och felsteg, därför kan man medge fel och prata om misstag utan att riskera att bli stämplad som inkompetent.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

8. Förändringsvilja

Verksamheten präglas av att vi är angelägna om att vår verksamhet har god kvalitet och ägnar sig åt det vår omvärld behöver. Det finns därför en positiv attityd till omvärdering och förändring av arbetssätt och prioriteringar.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5



Så här för du över siffrorna du ringat in i formuläret till blomman:

- "1": Inget blad färgläggs.
- "2": Färglägg minsta bladet.
- "3": Färglägg de två minsta bladstorlekarna.
- "4": Färglägg de tre minsta bladstorlekarna.
- "5": Färglägg alla bladstorlekarna.

Strategi för en robust samarbetskultur

A. Hur gör vi det lätt för medarbetarna att lösa problem tidigt och smidigt?

Det finns lämpliga **forum för tidig problemlösning** genom dialog på olika nivåer och i de konstellationer som behövs med hänsyn till verksamhetens art och organisation. Arbetsplatsträffar, utvecklingssamtal och andra möten präglas av öppen och problemlösande kommunikation.

B. Hur främjar vi ökad kunskap, vilja och förmåga till konstruktivt samarbete bland medarbetarna?

Det finns återkommande tillfällen till **fortbildning** för medarbetarna kring teman relevanta för självkänedom, förståelse av olikheter, problemlösande kommunikation, medarbetarskap/ledarskap, etc. **Medarbetarsamtal** används aktivt för att skapa för individen adekvata arbetsförhållanden.

C. Hur främjar vi ett skickligt ledarskap?

Organisationen verkar för att **cheferna tar ansvar** för sin roll som ledare, är engagerade och är goda förebilder för en problemlösande inställning. Chefer har tillgång till **kompetensutveckling** i ledarskap genom fortbildning och handledning och liknande. Färdighetsutveckling i problemlösande dialog, mötesledning och ansvarsfull maktanvändning främjas. Chefer har okomplicerad tillgång till individuell **handledning** vid problematiska situationer.

D. Hur främjar vi utvecklingen av en lösningsorienterad samarbetskultur?

Det finns former för att återkommande samtala om och utveckla **värden och normer i arbetsgrupper**, samt främja **konstruktiva sätt att kommunicera** vid meningsskiljaktigheter och mellanmänskliga irritationer.

E. Hur ger vi medarbetarna stöd för problemlösning genom tydlighet kring vilka principer och regler som gäller i organisationen?

Det finns eventuellt en skriftlig **värdegrund** kring samarbete och konflikthantering som utgångspunkt för återkommande dialoger i arbetsgrupper. Det finns tydliga riktlinjer för hur konflikt-situationer ska hanteras. Det finns **regelverk och handlingsplaner** för hantering av tvister, t.ex. vid upplevd diskriminering, mobbning och sexuella trakasserier.

F. Hur ser vi till att det finns goda möjligheter att genom maktgripande avsluta konflikter där samförståndslösningar är ouppnåeliga?

Ansvar, befogenheter och roller vad gäller användning av ensidigt beslutsfattande är tydligt utredda och delegerade. Chefer i organisationen har god kunskap om vilka befogenheter och sanktionsmöjligheter de har. Chefer får träning i ansvarsfull maktanvändning.

G. Hur får organisationen signaler om samarbetsproblem som behöver åtgärdas?

Det finns instrument för att regelbundet **samla in information** om samarbetsklimat och problem i organisationen. Informationen följs upp och åtgärdas i forum där berörda medarbetargrupper är representerade. När källor till återkommande friktioner och spänningar identifieras utvecklar man och beslutar om lämpliga principer för hur de ska förebyggas och hanteras.

H. Vart kan medarbetare vända sig om det uppstår svårösta samarbetsproblem?

Medarbetare och chefer har **flera instanser** att vända sig till för rådgörande samtal vid samarbetsproblem och konflikter. Trösklarna är låga att ta kontakt. Det kan handla om konfliktvägledare, företagshälsovård, personalavdelning, skyddsombud, fackliga ombud. Ev. erbjuder organisationen medarbetarna en konfliktlösningssprocedur man kan ta i anspråk vid behov. Det finns upparbetade kontakter med externa konsulter med god kompetens att arbeta på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå.

I. Hur får medarbetarna tillgång till den information de behöver vid konflikter?

Information om arbetsplatsens regler, rutiner och resurser för förebyggande och hantering av konflikter är lättillgänglig för alla medarbetare, t.ex. genom personalhandbok och/eller intern webbplats.

J. Vem har ansvar för att driva frågor kring samarbetskultur och konflikthantering?

Ansvaret för att följa upp och utveckla arbetsplatsens strategi och resurser för en robust samarbetskultur är på ett tydligt sätt delegerat till en person, en arbetsmiljökommitté eller liknande.

Exempel på redskap i strategin för en robust samarbetskultur

A. Forum för tidig problemlösning

- Kafferaster och andra informella tillfällen att träffas, prata och lösa problem.
- "Öppen-dörr"-policy: chefer har ansvar att lyssna till 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 chef och kollegor.
- Valfungerande medarbetarsamtal som identifierar och åtgärdar otillfredställande situationer samt utvecklingsbehov.
- Återkommande utbildning i konflikthantering, kommunikation, personlighetspsykologi, ledar- och medarbetarskap, etc.

C. Stöd för skickligt ledarskap

- Tillgång till handledning.
- Fortbildningsprogram för ledare i konfliktkunskap, konstruktiv kommunikation, problemlösande förhandlingar och självinsikt.
- Självstyrande samtalsgrupper för chefer.
- Ledarskapspolicy som beskriver chefers ansvar och ledarskapsroll vad gäller samarbetsrelationer och konflikthantering (t.ex. "öppen-dörr-princip").

D. Åtgärder för problemlösande kultur

- Lättillgänglig och behovsbaserad grupphandledning (t.ex. öva in goda former för arbetsplatsträffar), teambuilding och användarstyrd utbildning för ledare, medarbetare och arbetsgrupper.
- Gemensam utbildning för medarbetare i medarbetarskap, konfliktkunskap, problemlösande kommunikation och självinsikt.
- Återkommande arbete i 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 arbetsgruppers och hela organisationens samarbetskultur fungerar.
- Reglering av roller, ansvar och befogenheter.
- Riktlinjer och procedurer för hantering av återkommande konflikter.
- Skriftlig policy om värden och riktlinjer för samarbete och hantering av tvister och samarbetsproblem.

- Rutin för att formulera och förankra mål, identitet och strategier, t.ex. genom att involvera personal i arbetet med affärsplan/verksamhetsplan.
- 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 organisationens konfliktpotential.
- Utvecklingssamtal används som instrument för konfliktförebyggande.
- Exitintervjuer eller enkäter (när en anställd slutar).
- Löpande uppföljning, avrapportering och utvärdering av konflikthanteringssystemet.

H. Instanser att vända sig till

- Medarbetare och chefer erbjuds lättillgänglig intern eller extern konfliktvägledning av en kompetent person som kan erbjuda rådgivning, handledning/coaching och processledning.
- Procedurer som medarbetare kan ta i anspråk vid mer svårlösta problem: informell problemsondering, medling, personalpanel/hearing, skiljedomsförfarande.
- Former för problemlösande samarbete mellan fackföreningsombud/skyddsombud och arbetsgivare.
- Avtal med extern organisationskonsult/företagshälsovård med kompetens att arbeta med kraftigt eskalerade konflikter.

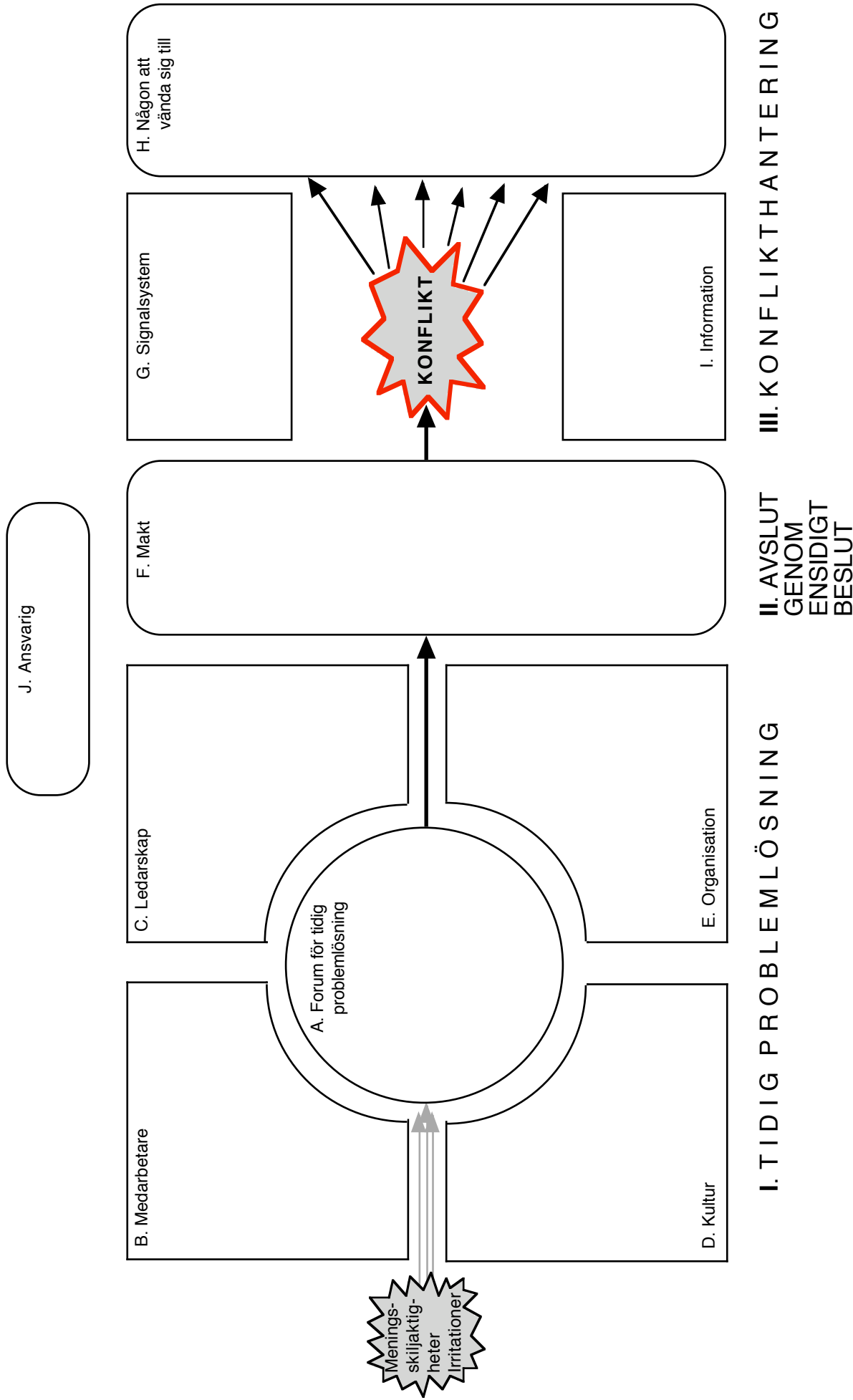
I. Information

- Personalhandbok som uppdateras regelbundet.
- 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 en robusta samarbetskultur.
- Arbetsmiljökommitté, samverkansgrupp eller annat råd för uppföljning och styrning av systemet, ev. med representanter för berörda parter (arbetsgivare, personalansvariga, fackföreningar, skyddsombud, etc.).

Strategi för en robust samarbetskultur



I. TIDIG PROBLEMLÖSNING

II. AVSLUT
GENOM
ENSIDIGT
BESLUT

III. KONFLIKTHANTERING

Strategi för en robust samarbetskultur: Åtgärdsbehov

Organisation: _____

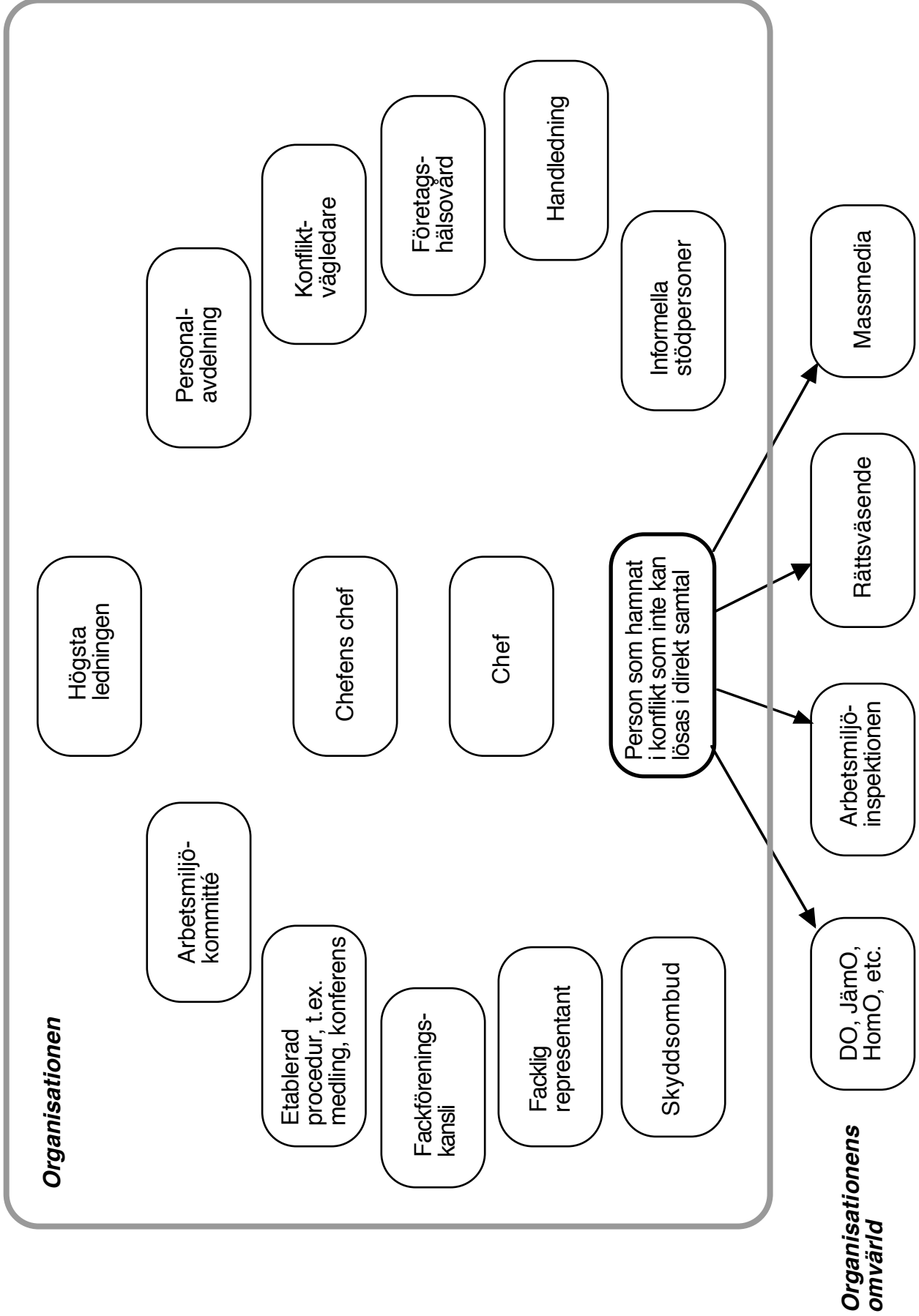
	Finns idag	Åtgärdsförslag
<p>A. Forum för tidig problemlösning</p> <p><i>Hur gör vi det lätt för medarbetarna att lösa problem tidigt och i konstruktiva former?</i></p>		
<p>B. Främja skickligt medarbetarskap</p> <p><i>Hur främjar vi ökad kunskap, vilja och förmåga till konstruktivt samarbete bland medarbetarna?</i></p>		
<p>C. Stöd för skickligt ledarskap</p> <p><i>Hur främjar vi ett skickligt ledarskap?</i></p>		

	Finns idag	Åtgärdsförslag
<p>D. Åtgärder för att främja problemlösande kultur</p> <p><i>Hur främjar vi utvecklingen av en problemlösande samarbetskultur?</i></p>		
<p>E. Organisation</p> <p><i>Hur ger vi medarbetarna stöd för problemlösning genom tydlighet kring vilka principer och regler som gäller i organisationen?</i></p>		
<p>F. Maktanvändning</p> <p><i>Hur ser vi till att det finns goda möjligheter att genom maktingripande avsluta konflikter där samförstånds-lösningar är ouppnåeliga?</i></p>		

	Finns idag	Åtgärdsförslag
<p>G. Signaler om samarbetsproblem</p> <p><i>Hur får organisationen signaler om samarbetsproblem som behöver åtgärdas?</i></p>		
<p>H. Personer att vända sig till</p> <p><i>Vart kan medarbetare vända sig om det uppstår svårlösta samarbetsproblem?</i></p>		
<p>I. Information</p> <p><i>Hur får medarbetarna tillgång till den information de behöver vid konflikter?</i></p>		
<p>J. Ansvar</p> <p><i>Vem har ansvar för att driva frågor kring samarbetskultur och konflikthantering?</i></p>		

Konfliktvägledartjänster: nuläge och behov

	<u>Finns</u>	<u>Bör finnas</u>
Information		
– Informera enskilda om möjligheter, regler, lagar, resurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ansvara för och genomföra allmän information inom området	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samtal och råd		
– Vara informell samtalspartner i tidiga skeden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ge stödsamtal åt drabbade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Vara resursperson vad gäller handlingsalternativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handledning		
– Handleda chefer i hantering av pågående konflikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Handleda arbetsgrupper i förebyggande syfte, t.ex. i inövning av APT-former	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Processledning		
– Informell problemsondering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Medling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Mötesledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Skytteldiplomati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Konfliktinterventioner i arbetsgrupper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utredning		
– Informell problemkartläggning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Arbetsmiljöundersökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Kartläggning av organisationens konfliktpotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ansvara för utvärdering och uppföljning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildning		
– Leda kurser i kommunikation, konfliktkunskap, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Arrangera seminarier och kurser med externa resurspersoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sakkunskap i policy- och strukturfrågor		
– Föreslå förändringar i policy, handlingsplaner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funktionsansvar		
– Ansvara för att systemet följs upp, fungerar och utvecklas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



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"/>

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 faller 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 samarbetsvårigheter/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 samarbetsvårigheter/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 samarbetsvårigheter som en bidragande orsak till sjukskrivningen?

Nej	Ja, någon gång	Ja, ett flertal gånger
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Har du själv under senaste året övervägt att sluta/byta arbete till följd av dålig stämning/samarbetssvårigheter 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 (t.ex. huvudvärk, magont, spänningar i muskler, illamående) som du tror beror på samarbetssvårigheter?

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

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

Stämmer inte alls Stämmer i liten grad Stämmer delvis Stämmer i hög grad Stämmer helt Ej relevant

14. Om det uppstår svårlösta 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 el. 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"/>

15. Finns det något du vill lägga till eller kommentera?

Checklista för verksamhetsgenomgång: Redskap för en robust samarbetskultur

Checklistan är avsedd att användas för årlig översyn av förutsättningarna för väl fungerande samarbete vid en verksamhet (en enhet inom en organisation eller hela organisationen). Översynen kan göras som del av en "psykosocial skyddsron" där ansvariga chefer, skyddsombud och andra företrädare för medarbetarna medverkar, eller där all berörd personal deltar i en självvärdering i samband med en planeringsdag eller liknande.

Ringa in en siffra på skalan 1-5.

1. Finns det olösta frågor (kring t.ex. resursfördelning, roller, rutiner, prioriteringar) och/eller allmänt missnöje på arbetsplatsen som leder till frustration och påverkar verksamheten negativt?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1

2

3

4

5

Förslag på åtgärder:

2. Upplevs arbetsplatsens möten fungera väl som forum där man kan ta upp och finna lösningar på problem?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1

2

3

4

5

Förslag på åtgärder:

3. Får medarbetarna den information de behöver för att ha god insyn i verksamhetens förutsättningar?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1

2

3

4

5

Förslag på åtgärder:

4. Fungerar medarbetarsamtalen väl som forum för att benämna och lösa problem?

Inget åtgärdsbehov

Stort åtgärdsbehov

1

2

3

4

5

Förslag på åtgärder:

5. Finns det väl fungerande former för återkoppling mellan kollegor och i båda riktningar mellan medarbetare och chef?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

6. Finns det väl fungerande former för att med lämpliga tidsintervall utvärdera hur samarbetet och verksamheten fungerar?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

7. Tar medarbetarna på arbetsplatsen ansvar för att bidra till en väl fungerande verksamhet genom ett konstruktivt, lösningsorienterat agerande (gott medarbetarskap)?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

8. Fungerar introduktionen av nya medarbetare väl?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

9. Finns det väl fungerande former för att ta fram planer för enhetens och enskilda medarbetares utveckling?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

10. Har chefer tillgång till det stöd de rimligen behöver i form av kompetensutveckling, handledning och tydlig reglering av ansvar, befogenheter och förväntningar?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

11. Finns det former för att regelbundet samtala kring och utveckla gemensamma normer och värderingar i arbetsgrupper?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

12. Saknas det på något väsentligt område tydliga riktlinjer, principer eller handlingsplaner för hur meningsskiljaktigheter och samarbetsvårigheter bör hanteras, inklusive när medarbetare anser sig utsatta för kränkande särbehandling, sexuella trakasserier, diskriminering, etc.?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

13. Finns tillräcklig klarhet vad gäller befogenheter att fatta avgörande beslut och säkerställa att de efterlevs när det inte går att nå fram till samförstånd mellan olika parter?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

14. Upplever medarbetarna att de har någonstans att vända sig när det uppstår samarbetsvårigheter som inte går att lösa i direkta samtal med den andra parten?

Inget åtgärdsbehov

1

2

3

4

Stort åtgärdsbehov

5

Förslag på åtgärder:

Konfliktförebyggande i arbets- och projektgrupper

Åtgärdsbehov

1. Arbeta fram klara mål och rollfördelningar, inklusive ömsesidiga förväntningar	
2. Skapa tillfällen för medarbetarna att ha roligt tillsammans och lära känna varandra som individer	
3. Inventera konfliktpotential och bestäm hur förutsägbara konflikter ska hanteras	
4. Gör en överenskommelse om hur relationskonflikter ska hanteras	
5. Inrätta väl fungerande forum för tidig problemlösning	
6. Klargör hur beslut fattas när samförstånd inte kan nås genom dialog	
7. Inrätta tillfällen där medarbetare kan få återkoppling på sitt medarbetarskap från (a) chef och (b) kollegor	
8. Inrätta rutin för återkommande översyn av hur gruppen fungerar	
9. Se till att chefen/projektledaren har möjlighet att få handledning	
10. Genomför arbetsmiljöenkäter regelbundet	
11. Överväg behov av fortbildning i kommunikation och konflikthantering	
12. Se över vart en medarbetare som hamnar i en svårlöst konflikt kan vända sig (personalavdelning, företagshälsovård, högre chef, fackförening, skyddsombud, förtroenderåd, etc.)	