Att främja en robust samarbetskultur

- ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem

KARIN LINDGREN
THOMAS JORDAN

OKTOBER 2008

Inledning

Arbetsgivarorganisationen KFS och fackförbunden Kommunal, Sktf, Sveriges Ingenjörer, Ledarna, Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund beviljades år 2006 projektmedel från AFA Försäkring för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem som främjar en robust samarbetskultur. Projektet har pågått under två år.

Syftet med projektet var att pröva en modell för konflikthanteringssystem som kan motverka att destruktiva arbetsplatskonflikter leder till långtidssjukskrivningar, utslagning från arbetslivet och stora kostnader för nedsatt produktivitet i företag. Projektmålet var att ta fram ett koncept som främjar robusta samarbetskulturer i företag och organisationer.

Docent Thomas Jordan vid Institutionen för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, har varit operativ ledare för projektet. Arbetsmiljökonsulterna Karin Lindgren, Asonlind AB, och Linda Persson Melin, AFA Försäkring, har varit projektmedarbetare och handledare.

I projektets styrgrupp har representanter för KFS och samtliga medsökande fackförbund samt AFA Försäkring ingått. Arbetsmiljöverket erbjöds medverkan i styrgruppen men avböjde på grund av tidsbrist.

Fem KFS-anslutna företag i fem olika branscher har deltagit i projektet: Syvab, Lunds energi AB, Stiftelsen Jamtli, Grennaskolan AB och Gryning Vård AB.

Innehåll

Bakgrund till projektet **1**

Strategier för robusta samarbetskulturer **2**

Projektets metodik **5**

NÄRMARE BESKRIVNING AV VAD SOM GJORDES INOM DE OLIKA MOMENTEN 6

Rekrytering av deltagande företag (1) *6*

Orienteringsutbildning om samarbete och konflikter (2) *7*

Kartläggning av samarbete och konflikter (3) *7*

Konfliktträning (4) *10*

Utbildningar i företagen (5) *10*

Det lokala arbetet med att utveckla det robusta samarbetet (6) *13*

Seminarium för erfarenhetsutbyte (7) *17*

Uppföljning av resultat (8) *17*

Styrkor och svagheter med projektet, allmänna lärdomar och reflektioner kring metodiken **18**

SKIFTANDE MOTIV FÖR ATT DELTA I PROJEKTET 19

ATT HÅLLA LÅGAN BRINNANDE 20

ATT DRIVA PROJEKT VIA PARTSSAMMANSATT GRUPP I FÖRETAG 21

KARTLÄGGNING AV SAMARBETE OCH KONFLIKTER 23

UTBILDNING 24

FEM FÖRETAG ARBETADE PARALLELLT I PROJEKTET 25

VARIATION I HANDLINGSPLANER FÖR EN ROBUST SAMARBETSKULTUR 25

VAD KAN PÅVERKAS GENOM ETT PROJEKT OM SAMARBETSKULTURER 26

VIDMAKTHÅLLANDE OCH UTVECKLING 27

Ett nytt koncept för att främja robusta samarbetskulturer **28**

Referenser **30**

Spridning av resultaten **31**

Bilaga 1 Eskalationstrappan
Bilaga 2 Flödesschema (strategier för robusta samarbetskulturer)
Bilaga 3 Exempelsamling till flödesschemat
Bilaga 4 Checklista för konflikthanteringssystem
Bilaga 5a Enkät
Bilaga 5b Reviderad enkät
Bilaga 6 Arbetsplatsens konfliktpotential
Bilaga 7 Exempel på hårda och mjuka effekter

Bakgrund till projektet

Människor är olika och ska samarbeta på arbetsplatsen. Det kan bli berikande. Tillsammans kan vi i den situationen åstadkomma något mer och bättre än vad var och en av oss skulle kunna klara på egen hand. Vi kompletterar varandra, tar och ger i en aldrig sinande ström. Kraften flödar. Det är roligt och inspirerande. Vi går med lätta steg till jobbet och ser fram emot dagens uppgifter och att träffa arbetskamraterna. Men ett samarbete kan också bli förödande med olika synsätt, arbetskamrater som har ett besvärligt beteende, revirstrider, intern konkurrens, prat bakom ryggen och en oförmåga att lösa interna problem på ett konstruktivt sätt. Inblandade parter gör ett sämre resultat än om de hade arbetat ensamma. Samarbetsproblem kostar företag stora summor varje år.

Illa hanterade konflikter är en bidragande orsak till den psykiska ohälsan i arbetslivet. Det finns i företag en vetskap om att destruktiva arbetsplatskonflikter kan riskera att lamslå hela verksamheter och sätta ner såväl kreativitet som allmän arbetsförmåga hos medarbetarna. Olösta konflikter och dålig stämning resulterar också ibland i förlust av värdefull kompetens när dugliga medarbetare tröttnar och byter arbetsgivare. Arbetsplatsen kan i det sammanhanget få en badwill som gör att det blir svårt att rekrytera attraktiv arbetskraft. Kunskapsnivån är låg på de flesta arbetsplatser om hur meningsmotsättningar och irritationer, som är ett naturligt inslag när människor ska samarbeta, kan ledas in i fåror för en tidig problemlösning och förhindras att övergå i uppslitande konflikter. Detta kräver kunskaper och färdigheter hos både arbetsledning och medarbetare.

Erfarenheter inom KFS och i samverkande fackförbund visade att långvariga och olösta konflikter på arbetsplatsen var en vanlig orsak till att företag begärde arbetsrättslig konsultation och till att arbetstagare kontaktade sitt fackförbund. Konflikterna resulterade i kränkande särbehandling, omplaceringar, långtidssjukskrivning och/eller initiativ från företagen för utköp av medarbetare.

Ett konstruktivt system för konflikthantering borde alltså kunna ha en hälsofrämjande och produktivitetsstärkande funktion. I ett allt mer heterogent samhälle och med flexibla sätt att producera varor och tjänster ställs ökade krav på medarbetares samarbetsförmåga och robusta samarbetskulturer behöver utvecklas.

I USA, Canada och Norge finns företag och organisationer som har utvecklat övergripande strategier för att förebygga och hantera arbetsplatskonflikter genom så kallade konflikthanteringssystem. Vi ville utprova ett liknande system som kunde fungera i svenska företag.

Strategier för robusta samarbetskulturer

Under 1980-talet började flera amerikanska konflikthanteringsspecialister att utveckla koncept för konflikthanteringssystem för organisationer. Grundtanken var att ha ett system på plats som gör det lätt för personer som blir inblandade i konflikter att själva ta ansvar för att leda in konflikten i konstruktiva banor. En central ingrediens i dessa koncept var att det inom företaget eller organisationen skulle finnas en eller flera personer att vända sig till för att få hjälp med konflikthantering.

Det fanns flera drivkrafter som skapade ett intresse för sådana idéer även utanför konfliktspecialisternas kretsar. En av de viktigaste var de stora kostnader som uppstod i amerikanska företag och myndigheter p.g.a. att missnöjda konfliktparter startade rättsliga processer med stora skadeståndskrav. Det fanns ett starkt behov av att hitta billigare, smidigare och för parterna mer tillfredställande sätt att hantera konflikter än att använda stämningar och andra rättsliga procedurer.

Ett stort antal nordamerikanska företag och myndigheter har inrättat sina egna konflikthanteringssystem (se t.ex. Lipsky et al., 2003). Dessa organisationer har en policy kring konflikter och konflikthantering som specificerar hur man vill att konflikter ska hanteras inom organisationen och som klargör vart man kan vända sig om det uppstår problem som inte kan lösas direkt mellan parterna. En central komponent i amerikanska konflikthanteringssystem brukar vara att det finns en konfliktkonsulent (”Ombudsperson”, ett låneord från svenskans ”ombudsman”) som man kan vända till för att rådgöra om hur man kan hantera en besvärlig situation.

USA har givetvis helt andra förutsättningar än Sverige också vad gäller arbetsmarknadens historia, struktur, lagstiftning och kultur. De amerikanska koncepten för konflikthanteringssystem kan därför inte utan vidare föras över till svenska organisationer. Den grundläggande frågan som formulerades i slutet av 1980-talet i USA är dock högst relevant även i Sverige: Hur kan en organisation göra det lätt för medarbetarna att hantera konflikter konstruktivt? Eller mer allmänt: Hur bör en helhetssyn på hur man förebygger och hanterar arbetsplatskonflikter se ut?

Vi har i projektet arbetat med en grundmodell som under de senaste tio åren vuxit fram genom bearbetning av flera olika material. Med utgångspunkt från framför allt den amerikanska intresseorganisationen för konfliktspecialister, SPIDRs [1] riktlinjer för design av konflikthanteringssystem utvecklade Thomas Jordan en metodik för att göra fallstudier av arbetsplatsers sätt att hantera konflikter. Denna metodik har sedan 2002 använts av långt över hundra deltagare i konfliktlösningskurser vid Göteborgs universitet för att göra fallstudier av olikartade arbetsplatser. Dessa fallstudier har i sin tur utgjort ett rikhaltigt material för att vidareutveckla en basmodell med de komponenter som verksamt kan bidra till en god förmåga att förebygga och konstruktivt hantera arbetsplatskonflikter. Modellen har också ingått i ett stort antal fortbildningskurser för organisationskonsulter och beteendevetare vid företagshälsor och har därigenom utsatts för en prövning av relevans och användbarhet av erfarna specialister.

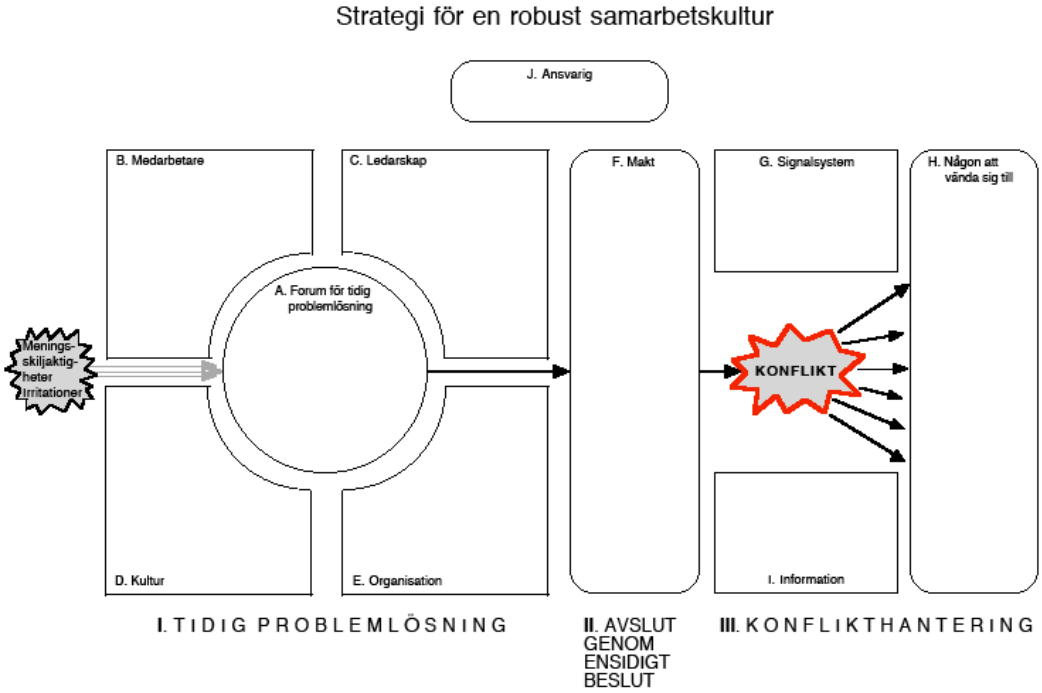
Vi betraktar modellen som relativt mogen i sin grundläggande struktur, även om den säkerligen kommer att modifieras och kompletteras när den används i allt fler sammanhang. Modellen utgår från att konflikter är processer som börjar med att det finns personer eller grupper som har önskemål som upplevs bli blockerade av andra personer eller grupper. Om önskemå-

[1] SPIDR ombildades sedermera till Association for Conflict Resolution, se www.acrnet.org

len upplevs som viktiga och om blockeringen kvarstår, uppstår eskalationskrafter som kan leda till att en allt allvarligare konflikt uppstår. Den österrikiske konfliktexperten Friedrich Glasl har utvecklat en konflikteskalationsmodell (se bilaga 1) som i nio steg beskriver hur konflikter eskalerar (Glasl, 1997, 1999). Modellen visar att det vi normalt kallar konflikter vanligen har startat som meningsskiljaktigheter eller irritationer över beteenden som parterna försökt hantera genom verbal kommunikation. När dialog, diskussioner och debatter inte förmått lösa upp blockeringen provoceras parterna till mer destruktiva sätt att agera.

I vår modell hanteras tre faser i konfliktprocesser (se detaljerat flödesschema i bilaga 2 samt bilaga 3 där ett stort antal exempel på möjliga åtgärder listas).

I. Tidig problemlösning.
II. Avslut genom maktingripande.
III. Konflikthantering.



Den *första fasen* (tidig problemlösning) beskriver de åtgärder en organisation kan vidta för att skapa så goda förutsättningar som möjligt. Det behövs bland annat forum som gör det lätt för medarbetare och chefer att ta upp och lösa meningsskiljaktigheter och irritationsmoment. Organisationen kan också behöva vidta olika typer av åtgärder för att uppnå en lösningsinriktad kultur.

För att skapa goda förutsättningar kan det 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.

Det krävs ett skickligt ledarskap som förmår att vårda maktens legitimitet och som har funnit former för den transparens i beslutsfattandet som är godtycklighetens motsats. 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 även ge medarbetare möjlighet till tidig professionell hjälp vid olika former av personliga problem minskar risken för en negativ inverkan på arbetsutförandet. Medarbetarskapet kan vidare behöva utvecklas så att det bygger på ansvar och delaktighet.

Om sedan rena systemfel i organisationen tas bort eller förändras så minskar också grogrunden för konflikter. Problem och motsättningar kan finnas inbyggda i en organisation om till exempel mål och strategier är oklara, belöningssystemen är orättvisa eller gränssnitten mellan olika delar av verksamheten är otydliga.

Om tvistefrågorna inte kan lösas av parterna själva genom dialog/diskussion, eller genom sedvanliga beslutsprocedurer där parterna accepterar utgången, uppstår en situation där det finns en betydande eskalationspotential. Det är då viktigt att det på arbetsplatsen finns goda förutsättningar för att kunna avsluta gryende konflikter genom arbetsledningens ensidiga beslut, d.v.s. beslut som avslutar konfliktfrågan även om en eller flera parter motsätter sig lösningen. Den *andra fasen* handlar alltså om att se till att det finns klara mandat och maktbefogenheter för att nå fram till hållbara avslut på konflikter. En särskilt viktig aspekt är att chefer måste ha modet och förmågan att faktiskt ta itu med och avsluta besvärliga situationer. Att ge chefer utbildning och träning i skonsamma överkörningar är därför en av de åtgärder som kan bli aktuella att satsa på.

Den *tredje fasen* gäller den egentliga konflikthanteringen, d.v.s. situationer då svårlösta konflikter redan har uppstått på arbetsplatsen. Organisationen bör då enligt modellen 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 assistans. En möjlighet som varit central i de nordamerikanska koncepten är att erbjuda såväl medarbetare som chefer tillgång till konfliktvägledning. Det kan handla om en intern eller extern konfliktspecialist eller beteendevetare som man har möjlighet att vända sig till för att rådgöra om hur besvärliga situationer kan hanteras. I Sverige finns ibland en sådan möjlighet via interna personalkonsulenter eller beteendevetare vid företagshälsovården. Det är dock sällan som det finns ett tydligt budskap till personalen om vart man kan vända sig om det uppstår arbetsplatskonflikter.

Projektets metodik

För att få erfarenheter av hur robusta samarbetskulturer och konflikthanteringssystem skulle kunna byggas i svenska företag behövde vi etablera samarbete med några företag som ville pröva modellen och dela med sig av erfarenheterna. Inför projektstarten utformade vi en arbetsgång för projektet som innehöll åtta arbetsmoment. Detta format har vi också följt i genomförandet.

Nedan ges en översikt över de åtta arbetsmomenten i genomförandet av projektet, därefter följer en mer ingående beskrivning av vad som gjordes inom respektive moment.

1. Rekrytera fem företag och göra avtal om deltagande (vår och sommar 2006).

2. Företagen utser en processledare och en lokal partssammansatt referensgrupp.

3. De får under projekttiden tillgång till en handledare från det övergripande projektet. Som handledare har Karin Lindgren, Linda Persson Melin och Thomas Jordan fungerat.

4. De fem företagens processledare och referensgrupper får en gemensam orienteringsutbildning i Stockholm kring konflikter i arbetslivet (oktober 2006).

5. Projektets handledare gör i samverkan med den lokala processledaren en kartläggning via enkät och intervjuer av potential för konflikter och befintligt sätt att hantera konflikter. Resultatet sammanställs i form av ett ”porträtt” som används som utgångspunkt för att ta fram lokalt anpassade strategier för att bygga robusta samarbetskulturer (hösten 2006).

6. De fem företagens processledare och referensgrupper får gemensamt en dags konfliktträning (december 2006).

7. Fortsatta diskussioner i företagen om konflikthanteringssystem och strategier för att bygga robusta samarbetskulturer (hela år 2007).

8. I företagen genomförs en dags konfliktträning för chefer, nyckelpersoner och fackliga företrädare samt en halvdags kommunikationsträning för medarbetare (hela år 2007).

9. Företagen bestämmer sig för vilka komponenter som ska ingå i strategin för en robust samarbetskultur och den lokala processledaren upprättar dokumentet i samråd med den partssammansatta referensgruppen i respektive företag. Handledaren förser företaget med information och omvärldsbevakning. I detta steg bestämmer sig företagen också för hur man vill göra för att vidmakthålla och vidareutveckla det som har uppnåtts inom ramen för projektet (höst 2007/ vår 2008).

10. Resultatinsamling. Företagens dokument kompletteras med att handledarna genomför enskilda personliga intervjuer med de lokala processledarna och referensgrupperna (försommar 2008).

11. Analys och diskussion. Sammanställning av projektrapport (sommar/tidig höst 2008).

Närmare beskrivning av vad som gjordes inom de olika momenten

Rekrytering av deltagande företag (1)

Arbetsgivarorganisationen KFS har drygt 600 kommunnära företag som medlemmar fördelade på 15 branscher. Här finns en aktiv utbildningsverksamhet för medlemsföretagen och flera välbesökta seminarier om arbetsplatskonflikter har genomförts. Idéerna kring konflikthanteringssystem har introducerats i detta forum. När projektmedel fanns beviljade lades en förfrågan om intresse för deltagande i projektet ut på KFS hemsida och möjligheterna kring konflikthanteringssystem kommunicerades via KFS nyhetsbrev och tidskrift. Arbetsgivarorganisationens egen personal informerades för att kunna svara på eventuella frågor från medlemsföretagen och branschråden fick en muntlig presentation av projektplanerna.

Vi hade ansökt om projektmedel för att ge fem företag från olika branscher möjlighet att delta och bedömde att det skulle ge arbetet ett lämpligt omfång. Kriterium för att få delta i projektet var att företaget utöver att ha ett intresse för frågan även var beredd att sätta av den egna tid som krävdes. Vidare var vi angelägna om att få företag som hade möjlighet att sätta ett långsiktigt främjande av en robust samarbetskultur i fokus. Det var inget hinder att de hade erfarenhet av konflikter i sin organisation, men konflikterna fick inte vara så akuta och dramatiska att de starkt påverkade hela verksamheten och var det viktigaste motivet till att företaget valde att delta i projektet.

Ett antal företag anmälde intresse och vi hade personliga möten med de företag som sedan valdes ut för deltagande. I samband med dessa möten gjordes ett avtal, ett committment, för deltagande som undertecknades av både arbetsgivarens representant och representanter för de fackliga organisationerna i företaget.

De företag som valdes ut var:

- Syvab, som med ett 40-tal medarbetare i Grödinge utanför Stockholm driver Himmerfjärdsverket, ett av Sveriges största avloppsreningsverk. Verksamheten ligger geografiskt avskilt ute på landet. Personalomsättningen är mycket låg och många har arbetat länge i företaget. Från att verksamheten har varit stabil under lång tid pågår nu ett förändringsarbete där medarbetarna ska ta ett större och mer självständigt ansvar för planering och genomförande av olika arbetsuppgifter.

- Grennaskolan AB, ett av Sveriges tre riksinternat och en internationell skola i Gränna med drygt 60 medarbetare och 250 elever. Här bedrivs både internationella och nationella gymnasieprogram och undervisning på grundskolans högstadium. Konkurrensen om eleverna är stor främst från varierande friskolor och möjligheten för utlandssvenskar att sätta sina ungdomar i internationella skolor i det land där familjerna befinner sig. Många olika yrkeskategorier och intressen ska samarbeta inom Grennaskolan för att ge 250 tonåringar en konkurrenskraftig och högklassig utbildning i en bra miljö. För drygt 120 internatelever finns även hemföreståndare som agerar i föräldrars ställe under terminerna.

- Stiftelsen Jamtli, bedriver en diversifierad verksamhet i Jämtlands län med omkring 120 helårsanställda och ett stort antal medarbetare med olika former av tillfälliga anställningar. Här finns bland annat ett friluftsmuseum, samlingar och en omfattande utställningsverksamhet, en öppen förskola, ett vandrarhem, ett café och restaurang, ett förlag och en bildbyrå. Allt från disputerade akademiker till administratörer och hant-

verkare ska samverka och olika världar och intressen mötas samtidigt som bidragen till verksamheten minskar och kraven på egen intjäning ökar.

- Gryning Vård AB, ett offentligt ägt företag, med cirka 400 tillsvidareanställda och ett stort antal timanställda medarbetare, driver behandlingshem, familjehem och öppenvårdsverksamheter i Västra Götalands län. Verksamheten är geografiskt spridd och har enheter av varierande storlek. Att arbeta med vård och behandling för barn, ungdomar, familjer och vuxna missbrukare vars liv präglas av ångest, vanmakt, hot och våld medför en speciell arbetsmiljö för bolagets anställda. Verksamheten har förändrats från en tidigare förvaltningskultur till en företagsform med en större affärsmässighet.

- Lunds Energi AB är verksamma inom eldistribution, fjärrvärme, fjärrkyla och naturgas. Här finns ingenjörer, tekniker, ekonomer och kundkommunikatörer. Bolagets personal har tredubblats, från cirka 20 till dagens 75 medarbetare, under de senaste åren på grund av koncernens expansion och att nya verksamheter har tillförts. Detta är också är förenat med nya förutsättningar, större arbetsgrupper och andra krav på ekonomi, effektivitet och kompetens. Lunds Energi ingår i den större Lunds energikoncernen som totalt har 425 anställda.

De företag som skulle ingå i vårt projekt utsåg sina egna lokala processledare och partssammansatta referensgrupper för att arbeta med projektet. I en del företag blev personalchefen processledare och i andra utsågs någon annan intresserad medarbetare, till exempel en erfaren projektledare. I alla referensgrupper utom en ingick företagets VD eller ställföreträdare.

Orienteringsutbildning om samarbete och konflikter (2)

I oktober 2006 genomfördes en heldag med gemensam orienteringsutbildning i Stockholm för företagens processledare och de lokala referensgrupperna. Orienteringsutbildningen samlade totalt 32 deltagare från de fem företagen. Det övergripande projektets styrgrupp var också inbjuden och därifrån kom 5 personer.

Utbildningen gav grundläggande kunskap om konflikter i arbetslivet, hur konflikter kan eskalera och om hinder för problemlösande kommunikation. Vidare gavs en orientering om konflikthanteringssystem, dess historia, grundtankar och konkreta exempel. Slutligen gjordes en genomgång av vilka beståndsdelar som kan finnas i strategier för robusta samarbetskulturer. Företagen fick möjlighet att gå igenom och diskutera checklistan för den egna arbetsplatsens konflikthanteringssystem (se bilaga 4).

Kartläggning av samarbete och konflikter (3)

Under hösten genomfördes sedan i företagen en kartläggning av hur konflikter hanterades och olika aspekter av klimatet för samarbete. För kartläggningen konstruerade vi en anonym enkät (se bilaga 5a) som distribuerades av processledarna till alla medarbetare i företagen. Enkäterna gick ut antingen med ett lokalt formulerat följebrev eller introducerades och fylldes i på plats i samband med någon större personalsamling i företagen. Enkätresultaten sammanställdes antingen av den lokala processledaren eller av oss i det övergripande projektet.

En reviderad version av enkät finns i bilaga 5b. Under bearbetningen av enkätresultaten upptäckte vi att några enkätfrågor inte gav meningsfulla svar och har därför tagit bort dessa i den reviderade versionen.

Parallellt med enkätresultatet genomförde vi enskilda intervjuer med några nyckelpersoner inom varje företag. Det var personer som den lokala processledaren hade valt ut för intervju mot bakgrund av att de utvalda hade god inblick i den lokala praxisen kring samarbete och konflikter.

Den lokala referensgruppen använde arbetsbladet ”Arbetsplatsens konfliktpotential” (se bilaga 6) för att undersöka tänkbara konfliktkällor på systemnivå inom respektive företag och resultatet av detta gav också underlag till kartläggningsresultatet.

Handledaren arbetade i dialog med processledaren och referensgruppen fram en skriftlig sammanställning av undersökningsresultat från respektive företag mot bakgrund av insamlat material. I kartläggningen beskrevs de förutsättningar och problem som finns inbyggda i det undersökta företagets organisation och verksamhet med fokus på potential för konflikter. Det egna företagets ”porträtt” kring samarbete och konflikter diskuterades sedan i den lokala referensgruppen för att summera styrkor och svagheter och börja fundera över förbättrings- och fokusområden.

Denna disposition fick ”porträttet” kring samarbete och konflikter i ett av företagen;

Inledning
Beskriver syftet med porträttet samt vilka källor som använts.

Presentation av företaget (1 sida)
Kortfattad beskrivning av företagets verksamhet, organisation, personalkategorier. Personalomsättning och sjukskrivningstal. Större förändringar som påverkat företaget.

Kartläggning av organisationen med fokus på konfliktpotential (2 sidor)
Bygger på intervjuer och samtal i lokala styrgruppen kring checklistan "organisationens konfliktpotential". Tar upp förutsättningar och eventuella friktioner/olösta problem inom följande områden: identitet, strategi, struktur, stödsystem, belöningssystem, relationer och kultur, ledarskap och omvärld.

Problemlösningskultur (½ sida)
Beskriver kortfattat den kultur för hantering av meningsskiljaktigheter och samarbetssvårigheter som finns i företaget.

Förekomst av samarbetsproblem och konflikter ($1^1/_3$ sida)
Beskriver förekomst av samarbetssvårigheter 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 de tio komponenterna i vår modell (se bilaga 2).

Sammanfattande behovsbedömning (2 sidor)
Går igenom 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.

Bilaga: Enkätresultat
Bilagan redovisar genom frekvenstabeller enkätresultaten. Alla frågor redovisas.

Exempel på vad som framkom i företagsporträtten;

– Är företagets identitet entydig för medarbetarna, målen kända och strategierna att nå målen accepterade? För flera av företagen var konkurrensutsättningen påtaglig och marknadsanpassningen pågående. Ett nödvändigt uppmärksammande av intjänande och marknadsandelar ska balansera ett tidigare allenarådande fokus på arbetsuppgifterna i sig. Hos en del medarbetare fanns farhågor om att till exempel kvantitet skulle prioriteras på bekostnad av kvalitet. Om det inte finns en tydlighet kring identitet och mål bildas lätt divergerande uppfattningar om vad arbetet går ut på, vilket kan försätta medarbetare och grupper på kollisionskurs med varandra. Upplevelsen av delaktighet kunde också variera. Blir medarbetarna tillfrågade och lyssnade på i samband med att förändringar planeras och genomförs?

– Är strukturen välfungerande med regler, rutiner och en funktionell ansvars- och rollfördelning? I ett företag pågick en effektivisering av arbetet med ökad samverkan över yrkes- och funktionsgränser. Att arbetsområdet utvidgades tyckte en del medarbetare om medan andra upplevde att rollen och yrkesidentiteten hotades. Det nya arbetssättet ställde också högre krav på att till exempel kunna hantera oenighet om hur uppgifter ska lösas eller skillnader i tolkning av vad som ingår i en arbetsuppgift. Vem har tolkningsföreträde när olika arbetssätt eller synsätt kolliderar? I ett annat företag fanns en mycket detaljerad arbetsordning som spaltade upp ansvar och befogenheter för olika nivåer. Men man konstaterade samtidigt att det är omöjligt att detaljreglera allt varför det ändå krävs färdigheter hos medarbetarna att lösa olika gränsdragningsfrågor i vardagen.

I en del av företagen fanns också en rangordning mellan olika yrkesgrupper och mellan olika arbetsuppgifter så att vissa ansågs ”finare” än andra. Dragkamper mellan personer och grupper om arbets- och kostnadsfördelning kunde skapa irritation. Många intressen och viljor ska jämkas ihop. Det kunde också finnas synpunkter på om arbetsbelastningen var jämnt fördelad, funderingar om vad vissa personer egentligen uträttar och om att en del får så kallade ”glidarjobb”.

Är stödsystem och belöningssystem ändamålsenliga och välfungerande? Alla företagen hade ändamålsenliga lokaler, tillgång till rätt arbetsutrustning och väl fungerande hantering av löner och ersättningar. Däremot fanns förstås synpunkter på lönenivåerna i de klassiska låglönebranscher som var representerade och i en del fall skapade fortfarande den individuella lönesättningen misstänksamhet och motsättningar mellan enskilda medarbetare.

Hur är andan, hur fungerar de interna relationerna och ledarskapet?
Inget företag är helt förskonat från interna spänningar och konflikter. Många rapporterade att samarbetet fungerade mycket bra i den egna gruppen men ibland något sämre i relationen till andra grupper på arbetsplatsen. Benägenheten att ta upp meningsmotsättningar och irritationer varierade liksom hur pass rak och öppen kommunikationen var. Att få konstruktiv feedback i vardagen var inte alla förunnat och många efterlyste att få återkoppling på sina arbetsprestationer.

Ett ledarskap som medger tydlighet och transparens i beslutsfattande och prioriteringar kan verka konfliktförebyggande liksom chefer som har den kraft och det kunnande som krävs för att till exempel ta itu med medarbetare som har ett problematiskt beteende. En del företag konstaterade förbättringsområden här medan andra redan hade arbetat mycket med ledarutveckling.

Finns forum för tidig problemlösning?
Det behövs mötesformer som fungerar och där medarbetarna kan vara delaktiga och komma till tals med varandra och med arbetsledningen. En del rapporterade här en benägenhet för envägskommunikation vid gemensamma möten åtföljt av mycket prat och klagomål utanför mötena. Vissa arbetsplatser identifierade genast behov av att inrätta mötesplatser för olika personalkategorier som behövde stärka sitt samarbete.

Finns det någon att vända sig till för den som behöver hjälp i en konfliktsituation?
Tilltron till att vända sig till arbetsledningen vid en svårlöst konflikt varierade. För en del var det självklart att prata med sin chef medan andra inte betraktade det som en framkomlig väg. I vissa avseenden kunde fackliga representanter användas som samtalspart i konflikter. I övrigt fanns för de flesta tillgång till företagshälsovård, även om inte så många rapporterade dem som en naturlig part att vända sig till. Vissa hade också tillgång till andra externa rådgivare och handledare.

Konfliktträning (4)

I december 2006 genomförde vi en heldags konfliktträning i Stockholm gemensamt för processledare och referensgrupper i de deltagande företagen. Konfliktträningen samlade totalt 35 deltagare från de fem företagen och 3 deltagare från det övergripande projektets styrgrupp.

Programmet innehöll en teoretisk genomgång av en modell för att analysera innehåll och tyngdpunkt i befintliga konflikter och en fördjupning kring färdigheter i konflikteskalationstrappans fyra första steg med principer för dialog, diskussion, debatt och skonsamma överkörningar. Därefter genomfördes ett antal övningar för att träna så kallade jag-budskap. I ett forumspel fick deltagarna pröva att ingripa i ett rollspel kring en konfliktsituation för att påverka handlingen i en konstruktiv riktning.

Utbildningar i företagen (5)

Under år 2007 genomförde vi på plats i företagen dels en heldags konfliktträning för chefer, fackliga företrädare och andra nyckelpersoner och dels halvdagskurser för annan personal.

En heldags konfliktträning
Innehållet i utbildningsdagen var upplagt för att dels ge en teoretisk referensram kring konflikter i allmänhet och arbetsplatskonflikter i synnerhet och dels utveckla kommunikationsfärdigheter via olika övningar.

Dagsprogrammen inleddes med en definition av vad vi menar när vi talar om konflikter och med en genomgång av eskalationstrappan för konflikter (se bilaga 1). Eskalationstrappan börjar idealt med dialog. På vissa arbetsplatser kan den dock ha en benägenhet att istället börja på de senare trappstegen debatt eller överkörningar genom ensidiga beslut. Det blir på så sätt en hantering av meningsmotsättningar och irritation som lätt genererar harm och bitterhet hos den som känner sig förfördelad och detta öppnar för en upptrappning. I värsta fall kan en lokal praktik ha uppstått där man snabbt hamnar i att prata bakom ryggen på varandra när behov eller önskemål upplevs som blockerade, eller där man hellre satsar på officiella ansiktsförluster genom att driva sin sak via media än att tala direkt med varandra.

Efter genomgången av vilka konsekvenser upptrappade konflikter kan få övergick utbildningarna till att handla om arbetsledningens uppdrag . Hur ledarskapet ensidigt kan behöva avsluta konflikter om parterna inte kan komma överens och om hur maktens legitimitet kan vårdas.

Dagsprogrammen fortsatte med att kursledarna återgav en samling exempel på störningssituationer mellan medarbetare i ett företag och en introduktion av principerna för använda så kallade jag-budskap i kommunikationen. Hur kan vi ta upp våra behov och önskemål med den person vi irriterar oss på och göra det på ett sätt som ökar förutsättningarna för att lösa problemet? Kursdeltagarna fick sedan pröva detta inom ramen för ett grupparbete.

Avsnittet avslutades med en genomgång av de huvudsakliga konfliktstilar som finns och ett tankeexperiment med utgångspunkt från en vald störningssituation. Vad skulle det innebära att kompromissa, att sätta press på den andre för att driva igenom sin egen vilja eller helt enkelt att anpassa sig till den andre och stå ut med störningen?

Inför ett Forumspel (rollspel) som gestaltade en pågående konflikt på en arbetsplats försågs kursdeltagarna sedan med sex olika redskap för problemlösande samtal. I Forumspelet fick kursdeltagarna pröva att regissera en av konfliktparterna att kommunicera så att den pågående konflikten skulle kunna lösas på ett bra sätt.

Utbildningarna fortsatte med ett exempel på en konflikt som utspelar sig mellan två lagerarbetare. Kursledarna läste en roll vardera så att det framgår att båda de stridande parterna har rätt i sin syn på saken, beroende på ur vilken synvinkel man väljer att betrakta frågan. Kursdeltagarna får här pröva att analysera orsakerna till konflikten mellan lagerarbetarna. Konflikten kan ses dels på individnivå med olika grader av olämpligt beteende hos de inblandade och dels på processnivå med dålig ”personkemi” och svårigheter i samspelet mellan lagerarbetarna. Men konflikten kan också hänföras till systemnivå med sökljuset riktat på de organisatoriska brister i företaget som gör att medarbetarna hamnar på kollisionskurs. Kursdeltagarna får sedan diskutera hur lagerarbetarnas konflikt skulle kunna lösas och vilken av nivåerna som då ska fokuseras.

I slutet av dagsprogrammen gjorde företagens lokala processledare presentationer av resultatet av genomförd kartläggning av konfliktpotential och befintliga sätt att hantera konflikter inom företaget. Det sista momentet var sedan en genomgång av processkartan för att bygga en robust samarbetskultur och en möjlighet för företagets deltagare att diskutera vilka områden som redan var välfungerande och inom vilka områden förbättringar skulle behöva göras.

Innehåll i heldagsutbildning	
Introduktion och presentation	15 min
Definition av konflikter	
Föreläsning om konflikters eskalation	60 min
Samtal kring modellen	
Paus	
Föreläsning och samtal kring skonsamma överkörningar och maktanvändning	45 min
Ett par exempel på besvärliga situationer	60 min
Konfliktstilar: alternativa sätt att reagera	
Jagbudskapets fyra delar	
Övning kring formulering av jagbudskap	
Lunch	
Sex redskap för problemlösande samtal	60 min
Forumspel: deltagarna får se ett rollspel som de sedan får ingripa i genom att instruera den ena av rollkaraktärerna	
Paus	
Presentation av ett konfliktfall genom två personers olikartade berättelser	50 min
Samtal kring möjliga alternativ för hantering och förebyggande (interventionsmatrisen)	
Paus	
Genomgång av företagets porträtt	25 min
Föreläsning om strategier för robusta samarbetskulturer samt dialog om åtgärdsbehov i egna företaget	105 min
	Totalt 8 timmar inkl. pauser

En halvdags kommunikationsträning
Om chefer, fackliga företrädare och andra nyckelpersoner fick en heldags konfliktträning utifrån ovan beskrivet program så genomförde vi sedan en halvdags kommunikationsträning med företagets medarbetare uppdelade i mindre grupper.

Vår projektbudget medgav kommunikationsträning för upp till 100 medarbetare från varje deltagande företag. För de flesta deltagande företag var utrymmet tillräckligt, men det blev ett dilemma för till exempel Gryning Vård som har 400 medarbetare. De valde tre arbetsställen som pilotgrupper och ordnade sedan på eget initiativ en heldag om konflikthantering för samtliga anställda.

Innehållet i kommunikationsträningen var en komprimerad version av heldagens konfliktträning, med mindre teoriavsnitt men i huvudsak samma kommunikationsövningar. Dagarna inleddes med en definition av vad vi menar när vi talar om konflikter. Sedan övergick kursledarna till att presentera olika konfliktstilar och återge en samling exempel på störningssituationer mellan medarbetare i ett företag. Principerna för använda så kallade jag-budskap i kommunikationen introducerades. Därefter fick deltagarna pröva att använda jag-budskap för att kommunicera med motparten i en av störningssituationerna.

Efter den övningen gjordes en genomgång av eskalationstrappan för konflikter. Ett resonemang utvecklades om hur man på arbetsplatser ibland kan hoppa över de första trappstegen

(dialog, diskussion, debatt och överkörning genom ensidigt beslut) och gå direkt till oacceptabla trakasserier mot enskilda personer och grupper. Vad kan utgöra hinder för att använda den acceptabla, första delen av eskalationstrappan? Ibland är konflikträdsla inblandad. Det saknas en mental bild för hur konflikter ska hanteras konstruktivt. Istället för en öppen och rak kommunikation, där man respektfullt talar om för den andre hur man vill ha det, så väljer man att till exempel sura, tiga, sucka eller himla med ögonen när den andre är i närheten. Och då förmodas den andre begripa sin misshaglighet och omgående ändra sitt beteende!

Vi diskuterade i grupperna även skillnaden mellan att vara rak och att vara oförskämd och vilket pris stridslystna personer kan få betala för benägenheten att driva igenom sin egen vilja i alla lägen.

Härefter försågs deltagarna med en sammanställning av sex redskap för problemlösande samtal och ett Forumspel (rollspel) följde där deltagarna fick pröva att regissera den ena konfliktparten till ett konstruktivt förhållningssätt som medverkar till att konflikten kan lösas.

Halvdagen avslutades med att företagets processledare rapporterade om projektet för att utveckla robusta samarbetskulturer och gav en redogörelse för vad som pågick lokalt i frågan.

Innehåll i halvdagsutbildning

Introduktion, presentation	15 min
Ett par exempel på besvärliga situationer	60 min
Konfliktstilar: alternativa sätt att reagera	
Jagbudskapets fyra delar	
Paus	
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
Paus	
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 i företagets projekt	15 min
	Totalt 4 timmar inkl. pauser

Det lokala arbetet med att utveckla det robusta samarbetet (6)

En kunskapsuppbyggnad har skett i företagen via de två projektgemensamma seminariedagarna och den konflikt- och kommunikationsträning som genomförts lokalt. Mot denna bakgrund har processledarna och de lokala referensgrupperna funderat över strategier för att bygga en robust samarbetskultur i företagen som både innehåller främjande och konfliktförebyggande åtgärder och en organisation för regelrätt konflikthantering. Till sin hjälp har de haft några olika arbetsblad som använts inom projektet. (se bilaga 2, 3, 4)

Ett arbetsblad ställer en serie frågor som till exempel hur vi gör det lätt för medarbetarna att lösa problem tidigt och smidigt och hur främjar vi vilja och förmåga till konstruktivt samarbe-

te? Hur ger vi medarbetarna stöd för problemlösning och tydlighet kring vilka principer och regler som gäller? Hur får organisationen signaler om samarbetsproblem och vart kan medarbetare vända sig om problem uppstår?

Till detta arbetsblad är knutet en exempelsamling på redskap, allt från öppen-dörr- princip och aktiviteter som främjar goda relationer och god stämning till handledning och riktlinjer för samarbete och hantering av tvister.

En utgångspunkt i den metod som har använts i vårt projekt är att det är de lokala behoven som ska styra snarare än en förutbestämd mall med ett givet innehåll. Därför har företagen internt och ganska ostört fått arbeta i detta moment. Vi har försett processledarna med en del förslag och idéer på vad som kan vara värt att se närmare på och exempel på åtgärder som kan finnas i en handlingsplan. Fortlöpande har vi stått till tjänst med vägledning vid besök i företagen och per telefon.

Exempel på olika aktiviteter i utvecklingsarbetet för den robusta samarbetskulturen;

I ett av företagen har man valt att med alla sina medarbetare processa innehållet i en form av överenskommelse kring hur irritationer och meningsmotsättningar ska hanteras i arbetsgrupperna för att förhindra att de utvecklas till regelrätta konflikter. Detta har gjorts i direkt anslutning till att projektets konflikt- och kommunikationsträning genomförts i företaget. För att stimulera konkreta diskussioner i sektionerna med utgångspunkt från intressanta exempelsituationer har undervisningsfilmer med tema återkoppling och konflikter använts tillsammans med några utvalda diskussionsfrågor.

I ett annat av företagen har man fördjupat sina kunskaper genom att anlita en teatergrupp som hjälpt till med spelade situationer för att öva kommunikation i olika typer av konflikter. Till exempel; hur ger vi konstruktiv återkoppling till en person som har ett störande beteende?

Andra företag har valt att koncentrera sig på att först diskutera igenom strategierna för att uppnå den robusta samarbetskulturen och tänker sig att i ett senare skede processa frågorna med sina medarbetare.

Handlingsplanerna för en robust samarbetskultur

Ansvaret för att utveckla en strategi för att främja en robust samarbetskultur lades i projektet på de lokala processledarna och referensgrupperna. Vi ville att företagen själva skulle bedöma vad de ansåg vara viktiga insatser och utforma dokumenten så att de passar in i det egna sättet att arbeta.

Företagen har också valt att utforma sina handlingsplaner/policies på olika sätt. En del har främst utformat en konkret handlingsplan för åtgärder som ska genomföras, medan andra har skrivit ihop ett dokument som talar om för medarbetarna vilka riktlinjer som gäller och vilka former för konflikthantering som erbjuds.

Vi har i efterhand gått igenom de fem handlingsplanerna för att få en överblick över vad man har valt att fokusera på. Vi kunde då identifiera åtta komponenter som kan ingå i en handlingsplan respektive policy.

Översikt över innehåll i handlingsplanerna

Företag	A	B	C	D	E
Formulerar policy kring samarbetskultur	X	–	X	X	–
Beskriver ansvar hos chefer och medarbetare	–	–	(X)	X	–
Pekar ut möjliga konflikter resp. signaler på konflikter	–	–	X	X	(X)
Specificerar tillvägagångssätt vid samarbetsproblem/konflikter	X	(X)	(X)	X	–
Identifierar utvecklingsområden	X	X	–	–	X
Beskriver planerade aktiviteter (som fortbildningstillfällen)	X	X	–	X	–
Beskriver långsiktig strategi/ system för robust samarbetskultur	–	X	–	–	–
Specificerar hur personalen ska informeras om konflikthantering	X	X	(X)	(X)	–

Tre av företagen har formulerat en form av värdegrund för samarbete och konflikthantering i en policytext;

- Inom företaget XX arbetar vi aktivt för att förhindra och lösa konflikter i ett tidigt skede. Detta gör vi genom att bland annat:
  - Bemöta varandra med ömsesidig respekt
  - Uppmuntra konstruktiva diskussioner som kan ge förutsättningar för en lärande och utvecklande organisation
  - Ta tag i problem och irritationer genom konstruktiva samtal
  - Tillmötesgå individuella behov
  - Uppmuntra en tillåtande organisation

- Företaget YY vill främja en samarbetskultur där vi öppet och konstruktivt kan föra dialog, diskutera och debattera olika uppfattningar. Friktioner och konflikter är naturliga inslag i vår dagliga verksamhet och ska hanteras konstruktivt för att leda till utveckling.

  Arbetsgivare, chefer, arbetsledare och medarbetare har alla ansvar att medverka till konstruktiva och förebyggande problemlösningar. Att avdramatisera synen på konflikter är till gagn för alla.

- Följande värderingar ska vara vägledande för företaget XYZs samarbetskultur:
  - alla medarbetare har ett ansvar för att uppnå och behålla en samarbetskultur som kännetecknas av respekt, tolerans och öppen kommunikation.
  - Konflikter är en naturlig del i alla sammanhang där människor möts. Att avdramatisera synen på konflikter är till gagn för både direkt berörda, chefer och kollegor.
  - Vi ska sträva efter att oenighet i sakfrågor inte utvecklas till personkonflikter.
  - När konflikter uppstår skall förklaringar alltid sökas på både organisations-, grupp- och individnivå.

Ett av företagen har valt att särskilja sitt policydokument och komplettera det med vilka åtgärder på arbetsplatsen som finns att ta till vid konflikter. Detta dokument kommuniceras med alla medarbetare. I företagets handlingsplan, som används för en mindre krets, identifieras ett antal utvecklingsområden som till exempel ökad delaktighet, bättre feedback, att sänka trösklarna mellan olika personalkategorier och att öka färdigheter inom problemlösande kommunikation. Det finns också angivet vilka aktiviteter som är inplanerade kring dessa områden.

Ett annat av företagen har istället valt att ta fram ett dokument för intern webbpublicering. Här inleds handlingsplanen med en policytext och sedan förmedlas information om olika typer av konflikter och hur de kan identifieras. Vidare finns angivet olika redskap för konfliktlösning och en redogörelse för ansvarsförhållanden.

Ett tredje företag har i handlingsplanen, efter de grundläggande värderingarna i sin samarbetskultur, skrivit in sin strategi för att uppnå och behålla en robust samarbetskultur. Den handlar om att förebygga destruktiva konflikter, att tydliggöra signaler för det som kan leda till konflikter och om att erbjuda stöd och bistånd om konflikter redan har uppstått. Strategin följs av en förteckning över särskilda aktiviteter under år 2007 och 2008 där bland annat arbetsplatsträffarnas innehåll och funktion som problemlösande forum skall tydliggöras och en utbildning/träning indikeras för chefer om hur hantera individer som har ett problematiskt beteende.

Ett fjärde företag har i sitt dokument sammanfattat sina potentiella konflikthärdar av organisatorisk natur och sedan redogjort för vilka förändringar som har gjorts under arbetet med att skapa robusta samarbetskulturer. Ett antal träffpunkter har inrättats som forum för problemlösning och de fora som fanns tidigare har fått en tydligare struktur. Dokumentet avslutas med en förteckning över vilka frågor som återstår att lösa, bland annat träning för chefer i en ansvarsfull maktanvändning med bättre kunskaper om befogenheter och sanktionsmöjligheter.

Det femte företaget har valt ut ett antal områden som de bedömer relevanta för att utveckla en robust samarbetskultur . Det handlar bland annat om att förbättra förutsättningarna att samarbeta över organisatoriska gränser och att fokusera runt begreppet samarbete vid medarbetarsamtal och utvecklingssamtal. Chefernas ansvar behöver tydliggöras. Återkommande friktioner i organisationen och mellan personer ska identifieras tidigt och det ska fastställas tydliga riktlinjer för hur konfliktsituationer ska hanteras.

Under varje rubrik finns angivet vad som redan finns i företaget och som stöder området, vilka utvecklingsbehov som finns, när en planerad åtgärd ska vara klar och vem som är ansvarig för frågan.

Seminarium för erfarenhetsutbyte (7)

I januari 2008 samlades processledare och referensgrupper från deltagande företag för ett erfarenhetsutbyte kring strategierna för robusta samarbetskulturer. Totalt deltog 19 personer från företagen och 3 personer från vår styrgrupp.

Efter en genomgång av läget i projektet och en inledning om vikten av att gå från en aktivitetslista till att tänka i termer av en sammanhållen strategi sattes uppförstorade flödesscheman ”Strategier för en robust samarbetskultur” upp på väggen på spännpapp. Företagen skrev in vad de redan hade och vad de planerade inom flödesschemats olika sektorer. Sedan gick deltagarna runt och studerade varandras flödesscheman och fick en muntlig presentation av hur respektive företag tänkte.

Syftet med dagen var att inspireras av varandra och få nya idéer.

Uppföljning av resultat (8)

Ursprungligen hade vi planerat att mäta projektets effekt i företagen med hjälp av samma enkät som gick ut i vår inledande kartläggning. Vi bedömde dock att det inte var meningsfullt att genomföra en ny enkät inom projektets begränsade tidsramar. Företagens arbete med att utveckla en strategi respektive ett antal olika åtgärder och aktiviteter för att stärka en robust samarbetskultur ledde fram till konkreta resultat först i projektets slutfas. Det innebar att endast en del av de planerade åtgärderna hade hunnit bli genomförda vid projektets formella slut. Varken medarbetarna, ledningen eller personalfunktionen hade hunnit få några erfarenheter i praktiken av de redskap som utvecklats.

Alternativa sätt att bedöma projektets resultat är att samla in och bedöma vilka åtgärder företagen har genomfört och vilken påverkan ett deltagande i projektet har haft för att öka kunskaper och färdigheter. Istället för enkät valde vi att ta in handlingsplaner från samtliga deltagande företag där de beskriver vilka komponenter de har valt att satsa på för att bygga robusta samarbetskulturer. Vidare har vi gjort uppföljningsintervjuer i maj 2008 med samtliga processledare och de medlemmar som finns kvar i de lokala referensgrupperna, som även de har påverkats av personalrörlighet i företagen under perioden. I några företag har uppföljningsintervjuer dessutom gjorts med dem som intervjuades som väl insatta nyckelpersoner i samband med den inledande kartläggningen av samarbete och konflikter. Totalt har 34 uppföljningsintervjuer genomförts.

Handlingsplanerna ger en fingervisning om hur metodiken har kunnat omsättas i praktiken och via intervjuerna har vi fått en uppfattning om effekterna och vad som kan påverkas av ett projekt om samarbetskulturer. Vi har också fått många värdefulla synpunkter på metodiken och hur den kan vidareutvecklas.

En mer utförlig reflektion kring projektets resultat görs i den avslutande delen av rapporten.

Styrkor och svagheter med projektet, allmänna lärdomar och reflektioner kring metodiken

Syftet med vårt projekt var att pröva och vidareutveckla en metodik som kan användas för att främja robusta samarbetskulturer i företag och organisationer. Under projektets gång gjorde vi en del intressanta rön.

Det finns två huvudaspekter att granska i ett metodutvecklingsprojekt av denna typ. Dels är det intressant att försöka bedöma vilka resultat metoden har lett till för de medverkande företagen och dels handlar det om att dra lärdomar kring själva metodiken; vad som fungerat väl och vad som behöver modifieras. Projektets främsta syfte har varit att prova ut metodiken genom att dra lärdomar av arbetet med fem företag. Största delen av detta avsnitt ägnas därför åt att reflektera kring och sammanfatta slutsatser av det arbetssätt vi har använt. Vi kommer dock först att kommentera utfallet.

Effekter i företagen av deltagande i projektet

Det är av flera skäl svårt att mäta eller på ett stringent sätt bedöma hur företagens arbete enligt projektets metodik har påverkat förekomsten av konflikter och sättet för konflikthantering. En värdering av utfallet kan göras genom att bedöma tre olika typer av resultat;

1. Förekomst av konflikter och medarbetarnas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön.
2. Genomförda förändringar i företagens rutiner, regelverk och organisation.
3. Utveckling av medvetenhet, kunskaper och färdigheter bland ledare, medarbetare och personalspecialister.

Utvecklingsarbetets effekter på förekomsten av konflikter och medarbetarnas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön skulle i princip kunna mätas med hjälp av ett antal olika indikatorer. Via enkäter får personalen rapportera förekomst av samarbetssvårigheter, konflikter, mobbing och sin upplevelse av hur ledarskap, möten, konflikthantering, med mera fungerar. Man kan också tänka sig andra indikatorer som till exempel personalfunktionens sammanställningar av uppgifter om konfliktförekomst och sjukskrivningar.

Som vi redovisade i föregående avsnitt bedömde vi det inte som meningsfullt att genomföra en utvärderingsenkät inom ramen för projekttiden. Det finns dock fler skäl än tidsaspekten till att försök att mäta effekter är problematiska i projekt av detta slag. Det handlar i vårt fall om relativt små organisationer, vilket betyder att det är mycket svårt att skilja ut orsakerna till eventuella skillnader i enkätresultat vid mätningar ”före” och ”efter”. Andra faktorer än projektets åtgärder, som till exempel byte av chefer, organisationsförändringar eller en förändrad marknadssituation, kan påverka resultaten starkt i såväl positiv som negativ riktning. I stora organisationer med många anställda och många olika arbetsställen är möjligheterna större att urskilja verkan av policyförändringar än i små företag.

Alternativa sätt att bedöma projektets resultat är att samla in information om vilka åtgärder företagen har genomfört med anledning av projektet och vilken påverkan deltagande i projektet har haft för att öka kunskaper och färdigheter inom företagen. Vi kan kalla dessa två aspekter för ”hårda” respektive ”mjuka” aspekter. De hårda aspekterna innehåller formaliserade åtgärder som rutiner och riktlinjer. De mjuka aspekterna innefattar de förändringar som

sker i människors inre (som individer och grupp) och som påverkar tankar och beteendemönster, till exempel ändrad inställning till konflikter och bättre färdigheter i problemlösande kommunikation. (Fler exempel på hårda och mjuka aspekter finns i bilaga 7.)

De hårda resultaten är i första ledet relativt okomplicerade att läsa av. Genom att gå igenom vilka handlingsplaner företagen har arbetat fram och genom att intervjua personalansvariga kan åtgärder inventeras och bedömas. Om dessa sedan är ändamålsenliga och verkligen gör skillnad för att främja en robust samarbetskultur är inte så lätt att bedöma.

De mjuka effekterna är svåra att kvantifiera. I de intervjuer vi genomförde med medlemmarna i de lokala, partssammansatta grupperna i projektets slutfas gjorde också olika personer olika bedömningar av hur pass mycket deltagandet i projektet faktiskt påverkat medvetenhet om konflikter, kunskap, attityder och färdigheter. Många pekade dock på påtagliga effekter. En återkommande synpunkt var att de mjuka effekterna inte kan förväntas vara hållbara över tid utan att de underhålls genom framtida åtgärder och aktiviteter av olika slag.

När vi har diskuterat slutsatser från projektet med företagens partssammansatta referensgrupper har följande synpunkter framförts angående hårda och mjuka aspekter;

- *De hårda aspekterna (formaliserade rutiner och riktlinjer) kan man se som medel för att nål mål. Målen utgörs av de mjuka aspekterna (förändrat tänkande och beteende kring samarbete och konflikter).*
- *De hårda aspekterna är bra för nyanställda för att få reda på vad som gäller.*
- *Vi behöver både hårda och mjuka delar. Eftersom företaget finns på många olika orter behövs det också strikta manualer som visar vad som gäller.*
- *Utan de mjuka delarna lever inte de hårda aspekterna, de blir döda dokument.*
- *En mogen grupp behöver inte lika mycket strikta regler.*

Slutligen en glad kommentar i mitten av oktober 2008 per mail från den lokala processledaren i ett av företagen i projektet;

> ”Vi håller på för fullt att besöka alla sektioner och implementera konflikthanteringspolicyn. Det blir bra diskussioner och vi återkommer hela tiden till utbildningarna ni genomförde för oss alla och till eskalationstrappan. Tror att vi är på mycket god väg att avdramatisera och förebygga konflikter!! Det känns jättebra!”

Skiftande motiv för att delta i projektet

Det fanns ett stort intresse bland KFS-anslutna företag kring frågan om konflikter i arbetslivet, men när det kom till att delta i ett projekt för att bygga konflikthanteringssystem så tvekade en del. Det fanns en rädsla för att ett deltagande skulle betraktas, både internt och externt, som ett misslyckande. Konflikter betraktades som ett negativt och skrämmande ord. Konflikter vill vi inte ha med att göra eller förknippas med men ”man har ju hört om hur mycket konflikter det kan vara i företag, inte hos oss men hos andra företag”.

Den positiva omskrivningen att ”vi förstärker vårt interna samarbete” hade varit en bättre ingång i projektet som ju faktiskt till stor del kom att handla om att bygga en robust samarbetskultur. Tyngdpunkten, om det handlade om att främja ett gott samarbete och förebygga konflikter eller om fokus var att utveckla färdigheter i regelrätt konflikthantering var ett dilemma som kom att följa hela projektet.

Några röster från våra uppföljningsintervjuer "Vad är din uppfattning om vad det här projektet har gått ut på?"

- *Hur man ska kunna komma till rätta med konflikter i olika grupper, att ta fram en handlingsplan för sen och tidig konflikthantering.*
- *Konflikthantering eller snarare att hitta strukturer för stabila samarbetsformer och goda sätt att kommunicera.*
- *Vi var utvalda på grund av att vi hade haft problem. Genom utbildningen skulle vi få en spark i baken, tänka i nya banor, låsa upp det gamla. Vi skulle helt enkelt bereda mark för en nystart.*
- *Ett tydligt instrument för att alla ska veta hur man förhindrar att konflikter uppstår och vad man kan göra åt dem. Hur förhindra att de blir allvarliga.*
- *Det var otydligt vad projektet handlade om, det började med konflikthantering men flöt mer och mer över i att handla om robusta samarbetskulturer.*
- *Projektet utlöstes av ett behov. Det hade varit mycket konflikter under en period mellan anställda och ledning. Arbetsgivaren var inte så bra på att hantera det. Via projektet skulle vi få ett mönster för att handskas med saker. Det handlade också om vår organisation, saker som kan leda till konflikt hos oss.*

Ett urvalskriterium för att få delta var att de inte hade akuta, allvarliga konflikter som påverkade hela verksamheten. Men definitionsfrågan visade sig vara något oklar. I de flesta företag finns konflikter av mer eller mindre allvarlig natur och det är oundvikligt när människor ska arbeta tillsammans att det åtminstone tidvis finns irritationer och meningsmotsättningar. Motivet för att delta i projektet kom också i praktiken att skilja sig mellan företagen. I några av företagen fanns hos tongivande personer en önskan om att vidareutveckla organisationen, en tankegång som stämde väl överens med konceptet för att ta fram strategier för en robust samarbetskultur. I andra företag fanns drivkraften mer påtagligt i att komma till rätta med ett antal konstaterade problem och missnöjen. Men om man drivs av behovet att komma till rätta med akuta problem så kan motivationen för att fullfölja ett längre projekt avta om situationen av olika skäl ändå lugnar ner sig. Det var också vad som hände i ett av företagen. Personalförändringar i halvtid, och avslutandet av en smärtsam omorganisation som medförde en personalminskning, innebar att de mer akuta spänningarna klingade av. Sedan tyckte företaget inte längre att projektet kring konflikthanteringssystem och robusta samarbetskulturer var intressant och nödvändigt för dem.

Erfarenheten visar att det är klokt att göra en ännu mer noggrann genomgång med företag av mål och drivkrafter för deltagande innan ett samarbete inleds. De som har behov av att komma till rätta med ett antal definierade och akuta problem kan med fördel genast fokusera på den del av metodiken som handlar om färdigheter i kommunikation och former för konflikthantering. När detta är löst och bilagt kan man gå vidare om intresse finns. Då finns sannolikt tålamod för att fundera över organisation och samarbete i en vidare mening för att åstadkomma en strategi för en robust samarbetskultur, något som annars lätt kan upplevas som alltför teoretiskt och abstrakt.

Att hålla lågan brinnande

Vi hade valt en projektdesign som sträckte sig över två år. Syftet med det var att ge deltagande företag rimlig tid för att hinna ägna sig åt frågan om konflikter och samarbete i konkurrens med andra moment i arbetets vardag som också pockar på uppmärksamhet. Att utveckla lokala strategier för att stärka robustheten i samarbetskulturen och lokalt företagsanpassade sätt för en konstruktiv konflikthantering är en process som tar tid. För några av företagen passade detta upplägg bra, men andra skulle ha föredragit mera styrning och klara direktiv om hur arbetet skulle gå till.

Några röster från uppföljningarna:

- *Styr upp mer från början. Om det hade varit uppdelat i olika steg med klara mål och deadlines så hade allt varit avklarat på mindre än ett år.*
- *Målet har funnits, men vägen dit har fått växa fram. Det är viktigt med ett stöd utifrån som kan hålla projektet på mattan och reda ut begreppen. Det är bra om projektet får ta lång tid, då hinner man med. Förändring måste få ta tid.*

Den utdragna projekttiden påverkade också det lokala stödet för några av företagens deltagande i arbetet. Vi tyckte att vi hade varit noga i projektstarten med att försäkra oss om att det verkligen var förankrat i företagen, både hos företagsledning och fackliga organisationer, att ta tid och uppmärksamhet för att genomföra projektet. Men det visade sig att andra förändringar i företagen i en del fall kom att sätta hinder.

Några röster från uppföljningarna:

- *det blev rörigt på hösten 2007. Alla förutsättningar upplöstes. Projektet kändes plötsligt inte aktuellt för någon i och med neddragningarna och att en ny ledning kom (som inte tyckte att det var viktigt att arbeta med frågan, förfs. anm.)*
- *det vi har gjort har inte riktigt tagits emot och funnits intressant av ledningsgruppen. En anledning till att det har blivit så är att ledningsgruppen till största delen bytts ut (jämfört med när projektet startade, förfs anm.).*

För att få genomslagskraft krävs att högsta ledningen stöder projektet och det har varit enklare där VD eller motsvarande stadigvarande har ingått i projektets referensgrupp. Där ledningen har deltagit har det också gett signalverkan i organisationen att frågan om samarbete och konflikter är viktig. Men arbetslivet är starkt föränderligt och det kanske inte är realistiskt i alla företag att få stöd för en process som varar i två år med ett resultat som får värka fram.

Vår slutsats är att ett snabbare och mer strukturerat genomförande är att föredra med fördefinierade uppgifter att ägna sig åt i de olika momenten. För att stödja detta arbetssätt kan med fördel en arbetsbok eller en manual utvecklas som medger ett genomförande under ett års tid i en process som inte stannar upp.

Ytterligare en möjlig förbättring är att ta fram en ”konfliktlåda” med självinstruerande material som den lokala gruppen kan arbeta med under projekttiden och efteråt för att vidmakthålla intresset. ”Konfliktlådan” kan innehålla filmer, böcker, den studiecirkel som Forum för konflikthantering har tagit fram, länkar till intressanta webbplatser, instruktion för konstruktiva arbetsplatsmöten, övningar kring feedback och övningar för att utveckla dialogen, olika scenarios att ta ställning till och utarbeta handlingsmönster inför (vad gör vi om situation x inträffar), rollspel att pröva och kontaktvägar till träning via teatergrupp.

För att ge inspiration skulle goda exempel från företag som utvecklat strategier för robusta samarbetskulturer och som har konstruktiva system för hantering av konflikter också kunna bifogas.

Att driva projekt via partssammansatt grupp i företag

Vi ville få en praktisk tillämpbarhet och ett uttalat brukarperspektiv i de handlingsplaner för robust samarbetskultur som skulle byggas upp i deltagande företag. Därför var det naturligt att interna diskussioner inom projektet skulle föras i partssammansatta grupper på företagen. Arbetsgivarrepresentanter och fackligt förtroendevalda skulle utarbeta planerna tillsammans. Det visade sig finnas både för- och nackdelar med detta.

En fördel var att arbetsgivare och fackligt förtroendevalda kunde utveckla en samsyn och ett gemensamt språk kring konflikter och samarbete. Den partssammansatta gruppen fick gemensamma erfarenheter och kunde utvecklas tillsammans inom ramen för projektet, vilket i ett av företagen kom att rapporteras som en oväntad sidovinst av deltagandet. Det gav en gemensam bas som även kom till nytta för samarbetet inom samverkansgruppen, vilken i huvudsak bestod av samma personer. I ett annat av de deltagande företagen blev den partssammansatta gruppen i projektet så stor att den utgjorde en kritisk massa för att kunna påverka hela klimatet i företaget med sina nya insikter.

En nackdel, som vi inte till fullo hade förutsett, var 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 och tala för sina önskemål eller frågor blockeras av endera parten som vill tvinga igenom sin egen lösning.

Några röster från uppföljningarna:

- *Vi har problem med samarbetet och konflikter, men man är inte villig att ta till sig det, bland annat från ledningens sida. Det är enklare att luta sig tillbaka och hävda att det och det har vi redan. Vi har brister både i ledarskapet och i medarbetarskapet, vår envishet har bidragit till att vi har hållit fokus på det. Det har förelegat en konflikt i projektgruppen där man undrar om en viss person i fråga inte har lärt sig något".*
- *Även i den partssammansatta gruppen sitter vi med problemet att inte kunna dialoga. Därför har gruppens arbete inte fungerat så bra. Vi hade behövt mycket mer handledning genom hela projektet.*

En tänkbar lösning på dilemmat är att den utifrån kommande 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 ge handledning även i hur processen i den partsammansatta gruppen kan förbättras. Detta åstadkommer också ett lärande som företaget kan ha nytta av.

Ett annat och kanske kompletterande alternativ är att specialträna den partsammansatta gruppen i eskalationstrappans fyra första steg och att ta fram ett formulär där gruppen själva i slutet av varje möte sedan analyserar sitt samarbete utifrån dessa dimensioner.

Ytterligare ett alternativ är att tidigt introducera en praxis för konstruktiva möten där oberoende mötesledare tränas för att ombesörja att dialogen blir livgivande, att alla får komma till tals, att negativa spår undviks och att mötet blir lösningsinriktat. Fördelen med en oberoende mötesledare är att den inte har egna intressen i någon sakfråga utan bara fungerar som en "facilitator" för mötet . Annars leds en partsammansatt grupp normalt av en arbetsgivarrepresentant som även har egna intressen att driva.

För att få mer dynamik kunde det också vara bra att vara mer tydlig med rollerna i en partssammansatt grupp. Fackets roll i den partssammansatta gruppen skulle även kunna vara att diskutera frågorna med sina medlemmar och sedan företräda deras synpunkter i gruppen. På så sätt skulle en större delaktighet i företaget som helhet kunna uppnås.

Kartläggning av samarbete och konflikter

För att ge företagen en startpunkt kartlade projektet olika aspekter kring hur samarbetet fungerade och de organisatoriska förhållanden som skulle kunna ge en potential för konflikter. Organisationen belystes på systemnivå. Vi förmedlade till processledaren och referensgrupperna i de enskilda företagen undersökningsresultatet sammanställt i en första version av ”porträtt” av företagen i dessa avseenden. Syftet var att öppna diskussionen. Porträttet sätter igång samtal i gruppen som annars inte skulle ha kommit igång.

I grupperna fick man sedan ta över sina porträtt och justera i dem så att de upplevdes som rättvisande. Det var 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 som man ville hantera varsamt. I porträtten fanns möjlighet både att ”väcka sovande björnar” och att riva upp ”gamla sår”, något som kan vara värt att göra ett strategiskt övervägande kring. En ytterligare aspekt är att det skrivna ordet blir så hårt och definitivt i jämförelse med det talade ordet. Det fanns behov av att överväga språkets nyanser i porträtten och det var kanske inte heller allt som skulle skrivas ner. Porträtten skulle fungera som en utgångspunkt för att definiera förbättringsområden inte som ett domslut över diverse tillkortakommanden.

Den ursprungliga tanken var att porträttet skulle återkopplas till alla i företaget som deltagit i enkät och intervjuer. Det gjordes i sin helhet i några av företagen, men inte i andra. Några valde ut en essens av porträttet som man kommunicerade med medarbetarna. Skäl till försiktighet i det här avseendet var också att porträttet möjligen skulle kunna bli en bricka i ett internt maktspel. Man hade sin marknadssituation att tänka på och ville iaktta försiktighet med undersökningsresultatet så att det till exempel inte hamnade i pressen.

Några röster från uppföljningsintervjuerna:

- *Porträttet var en förutsättning – vissa tyckte att det tog för lång tid men vi behövde det. Referensgruppen blev väldigt medvetna om vikten av systematiska sätt att hantera konflikter och vikten av att kunna tala om konflikter. Porträttet blev så bra att det skulle kunna utgöra ett viktigt underlag även i framtiden. Ett underlag som vi skulle kunna följa upp och hålla liv i. Vi kan ställa frågan; så var det då, hur är det nu?*
- *Porträttets värde kan ifrågasättas. VD kände inte igen sig i porträttet, han värjde sig och valde att inte fästa någon vikt vid det. Måste alla gå igenom detta? En handlingsplan kan göras utan porträttet.*
- *Porträttet är jag tveksam till, kartläggningen har jag inte lärt mig något av.*
- *Bra att porträttet gjordes. Det gav något att prata kring. Vi hade nytta av det i ledningsgruppen, på arbetsplatserna och i chefsgrupper.*

Att göra en kartläggning är en grannlaga uppgift. Vad som ska undersökas, hur det ska göras och hur det ska användas tål att tänka över. Till exempel så hade vi via deltagande observation kunnat få information om kommunikationsmönster i företaget som var svåra för medarbetarna att själva observera. Nu blev vi istället varse mönstren först när vi genomförde utbildning lokalt och såg hur medarbetare förhöll sig till varandra bland annat i diskussioner.

Kartläggningsinstrumentet skulle kunna formaliseras och mer tydligt länkas ihop med den utbildningsinsats som ska göras och den information som behövs för att kunna konstruera en strategi för att uppnå en robust samarbetskultur. Det behöver också finnas mer tydliga former för hur porträttet ska processas med medarbetarna och hur resultatet av detta ska återföras in i handlingsplanen och strategibygget.

Utbildning

Den utbildning som genomfördes för processledare och referensgrupper och den utbildning som skedde lokalt i företagen fungerade bra, men kan möjligen förstärkas med ännu mer övning och fler praktiska exempel. Det är dock begränsat vad som går att påverka i ett företag via en heldag med chefer/ nyckelpersoner och fackligt förtroendevalda och en halvdag med medarbetarna.

Inom ramen för vårt projekt kunde maximalt 100 medarbetare få en halvdags kommunikationsträning, indelade i 20 deltagare per halvdag.

Några röster från uppföljningsintervjuerna:

- *Via kurserna fick vi 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 i bakhuvudet. Man tänker till!*
- *Skulle vilja träna mer. Använd fler sketcher och mer övning 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.*
- *Hela personalen skulle ha behövt mer teoretisk kunskap om konflikter, typ de två heldagar (för processledare och referensgrupper, min anm.) som vi fick i Stockholm.*
- *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.*
- *Vi var några stycken som fick mycket, men vi hade svårt att förmedla det till andra. Vi skulle ha avsatt mer egen tid och sett till att få spridning.*

I vårt projekt fördelade sig utbildningarna lokalt under hela år 2007 varför en del företag fick sin utbildning sent på hösten och mindre lokal resonans och förståelse för värdet av projektet under året. Det är också viktigt att utbildning för alla medarbetare är obligatorisk. I ett av företagen var detta inte uttalat och där deltog bara drygt hälften av medarbetarna.

Ett sätt att stimulera alla medarbetares delaktighet är att istället lägga utbildning lokalt i företaget redan i projektstarten. Utbildningen skulle också kunna renodlas i några praktiskt användbara områden inom ett större teoribygge kring samarbete och konflikter. Det visade sig att konflikteskalationstrappan (se bilaga 1) hade ett stort pedagogiskt värde och i flera av våra uppföljningsintervjuer hänvisar våra informanter till den och de diskussioner man har haft med anledning av den. Ett tänkbart innehåll i en fokuserad utbildning för samtliga deltagare skulle till exempel kunna vara kommunikationsfärdigheter i konflikteskalationstrappans fyra första steg, dialog, diskussion, debatt, överkörning. En lathund som delas ut efter genomgången utbildning skulle kunna användas för att påminna om de insikter man vunnit och om det gemensamma språk kring samarbete och konflikter som utvecklats.

För chefer/nyckelpersoner och fackligt förtroendevalda skulle som tillägg och renodling kunna utvecklas ett träningsprogram för skonsamma överkörningar (eskalationstrappans steg fyra); 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.

Fem företag arbetade parallellt i projektet

Vi ville ursprungligen se om företag i olika branscher skulle ha olika angreppssätt kring frågan konflikthanteringssystem och samarbetskulturer. Verksamheternas inriktning skulle möjligen kunna göra att behoven skilde sig. Företagen kom också att arbeta olika, men det är omöjligt att utifrån ett så litet material avgöra om det har med skillnader i verksamheternas behov att göra eller om det är en variation som har mer att göra med det enskilda företagets förutsättningar.

En ursprunglig tanke var också att företagen skulle ha möjlighet till erfarenhetsutbyte när de ingick parallellt i projektet. I realiteten blev det inte så. Företagens processledare och partssammansatta referensgrupper träffades på tre seminarier i Stockholm men kom aldrig att byta erfarenheter på ett djupare plan. Sannolikt samverkade en reserverad hållning i företagen inför att tala med utomstående om interna angelägenheter med att dagarnas program inte direkt medverkade till att sänka trösklarna för att dryfta känsliga frågor eller skapa naturliga forum för utbytet. I uppföljningsintervjuer från fyra av fem deltagande företag lämnas också synpunkter på att utbytet med de andra deltagande företagen inte levde upp till förväntningarna.

En möjlig förbättring hade varit att minska det teoretiska innehållet i projektets gemensamma utbildningar till förmån för ett utbyte i tvärgrupper. Till exempel skulle deltagande företags chefer kunna ha utbyte i grupp på samma sätt som de deltagande företagens olika fackförbund skulle kunna utbyta i separat grupper. En annan tänkbar förbättring kunde ha varit att ha diskussioner med open-space metod där seminariedeltagarna får anmäla de frågor man vill diskutera och sedan efter intresse får möjlighet att gå runt mellan ett antal olika diskussionsgrupper som ordnas i skilda frågor.

I vår diskussion med företagen om slutsatser från projektet har vi fått synpunkter på att det även fortsättningsvis bör ges möjlighet för flera företag att samverka för att utveckla robusta samarbetskulturer. Man kan inspireras av varandra och de lokala processledarna kan ha glädje av ett utbyte med varandra under arbetets gång. Till exempel skulle arbetsgivarorganisationer kunna organisera denna typ av projekt med flera företag som arbetar tillsammans.

Variation i handlingsplaner för en robust samarbetskultur

Företagen har löst uppgiften att skapa handlingsplaner väldigt olika och man har också skapat sig olika bilder av vad som skulle uppnås. En del har fokuserat på system för att hantera konflikter och andra på att främst utveckla samarbetskulturen i en vidare bemärkelse.

Det har varit en svårighet för företagen i projektet att gå från identifierade problemområden via aktiviteter och insatser till att bygga en långsiktig strategi med flera komponenter som stödjer varandra för att uppnå ett eller flera önskvärda mål. Mindre organisationer saknar ofta resurser att bedriva ett strategiskt utvecklingsarbete. Man blir av naturliga skäl upptagen med att sköta den dagliga verksamheten och kan ibland sakna den uthållighet som krävs för att driva projekt som går utöver det dagliga. Det saknas dessutom ofta personer som har vana att formulera stringenta strategier. Att det ställer större krav på handledning från det övergripande projektet blev vi inte varse i tid. Förmodligen har vi i projektledningen inte lyckats förmedla definitionen på en strategi på ett tillräckligt klart sätt. Detta är något som kan förbättras i modellen. Att förmedla några praktiska exempel på hur strategier kan se ut skulle antagligen också kunna klargöra strategitänkandet ytterligare.

Vad kan påverkas genom ett projekt om samarbetskulturer

Sökljuset har satts på samarbete och konflikter. Det skapas en medvetenhet och en del grundläggande insikter. Temat konflikter avdramatiseras vilket gör att samarbetssvårigheter och konflikter blir begripliga företeelser i organisationsvardagen.

Några röster från uppföljningsintervjuerna:

- *Det blir nog inte färre konflikter. Men man löser dem tidigare, det 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.*

Det är möjligt att bygga bort en del svårigheter och reducera faktorer som är konfliktdrivande. Till exempel kan bra mötesformer utvecklas, befogenheter, mandat och sanktioner tydliggöras och chefer kan ges tillgång till utbildning och handledning för att vårda maktens legitimitet. Det kan tydliggöras vart man vänder sig om man inte kan hantera en konflikt själv och signalsystemen för samarbetssvårigheter kan utvecklas.

Några röster från uppföljningsintervjuerna:

- *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.*

Man utvecklar en kunskap och ett gemensamt språk för samarbete och konflikter. Känslan av ansvar för kommunikation och problemlösning ökar. Tonläget i företaget kan förändras när chefer och medarbetare blir mer uppmärksamma på utveckla kommunikativa färdigheter. I en mer konstruktiv hantering av det mellanmänskliga funderar man en extra gång på vad som kan göras innan det går för långt.

Några röster från uppföljningsintervjuerna:

- *Själv har jag blivit mer uppmärksam och tänker mer på att lyssna. Man är 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.*

Vidmakthållande och utveckling

Projektet lägger grundplattan för att kunna utveckla det goda samarbetet och ha en konstruktiv konflikthantering. Det har skett en kompetenshöjning både vad gäller teoretisk förståelse och praktiska färdigheter. Men efter genomförande behöver företagens handlingsplaner och strategier fortlöpande underhållas och byggas vidare på.

I våra ursprungliga projektplaner hade vi tänkt att det skulle byggas upp lokala kommunikationsstrategier för att vidmakthålla de nya konflikthanteringssystemen. Det framstod dock efter hand som något överdrivet att i de deltagande företagen, som ju är relativt små och obyråkratiska, upprätta formaliserade kommunikationsstrategier varför vi övergav den tanken.

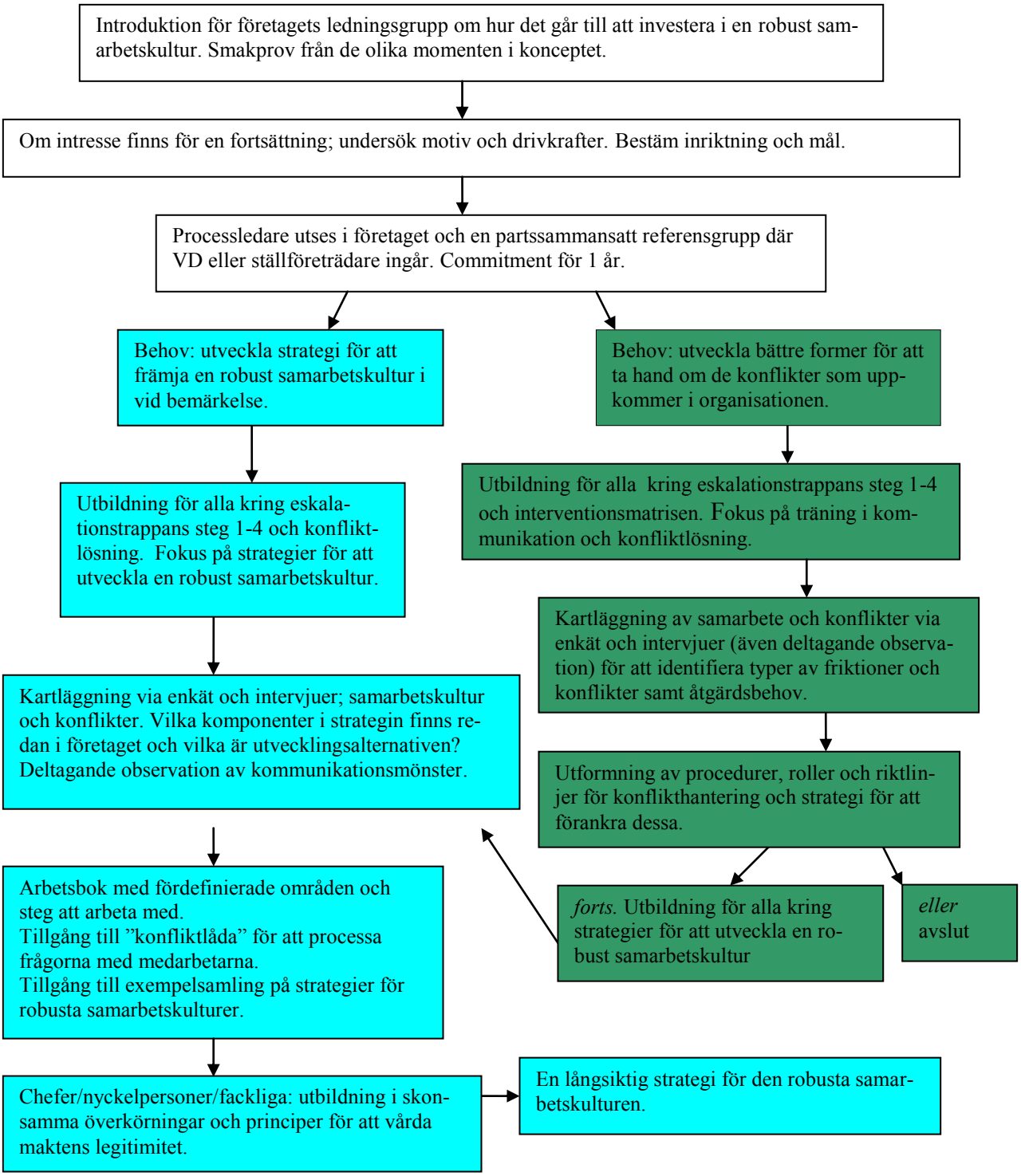
I flera av företagen har det betraktats som självklart att efter projekttiden följa upp handlingsplanerna inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller vid årliga verksamhetsgenomgångar inom alla enheter. En del av projektenkätens frågor kring samarbete och konflikter kan även integreras i de årliga psykosociala enkätundersökningar som genomförs i företagen.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att konstruera en modell för systemuppföljning för de inblandade när en konflikt har uppstått i företaget. Detta för att återföra kunskap och erfarenheter till utvecklingsarbetet inom den robusta samarbetskulturen. Saknas viktiga komponenter i strategin och upprätthålls kunskaperna?

Ett nytt koncept för att främja robusta samarbetskulturer

Syftet med vårt projekt var att pröva en modell för konflikthanteringssystem och det skulle resultera i en metodik för att främja robusta samarbetskulturer.

Mot bakgrund av de erfarenheter vi har gjort i projektet när fem företag i fem olika branscher har fått möjlighet att modellen för konflikthanteringssystem skulle metodiken i nästa version kunna se ut så här;



Den reviderade metodiken innebär att det finns två alternativa vägar att gå. Efter en introduktion av konceptet, och en genomgång av motiv och drivkrafter hos ett företag som anmält intresse, blir det möjligt att välja väg. Antingen fokuserar företaget på att utveckla former för att ta hand om de konflikter som redan finns eller så väljer man att fokusera på att utveckla det robusta samarbetet i en vidare bemärkelse.

Båda varianterna av konceptet ska genomföras snabbare än i vårt projekt och som stöd för ett snabbare genomförande ska företagen få mer tydligt definierade steg i utvecklingsarbetet.

Utbildning för alla medarbetare ska genomföras i början av arbetsgången för att främja allas möjlighet till delaktighet i processen. Innehållet i utbildningarna anpassas beroende på vilken variant av konceptet som företaget väljer.

Kartläggningarna får också olika fokus beroende på vilken variant av konceptet som har valts (se skissen här ovan). Företag som fokuserar att utveckla robusta samarbetskulturer fortsätter i en arbetsbok med fördefinierade steg och med tillgång till en exempelsamling på strategier. För de som istället väljer att utveckla former för att hantera befintliga konflikter följer ett moment av att utforma procedurer, roller och riktlinjer för konflikthantering.

De företag som i första hand väljer varianten med fördjupning inom konflikthantering kan senare välja att gå vidare med att utveckla den robusta samarbetskulturen i vidare bemärkelse. Då tillkommer en utbildning kring strategierna och en kompletterande kartläggning med fokus på vilka komponenter i en strategi som redan finns och vilka som behöver utvecklas. Sedan kan de gå vidare med arbetsbokens fördefinierade steg.

Referenser

COSTANTINO, C.A., & C.S. MERCHANT (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., R. L. SEEBER & R. D. FINCHER (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., & R. H. HASSON (1998) *Controlling the Costs of Conflict: How to Design a System for Your Organization.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

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.

Spridning av resultaten

Under projektperioden har material för intresserade att ta del av lagts ut på KFS webbplats under en särskild ikon på startsidan. I KFS Magasin, en tidskrift med en upplaga på 3 200 exemplar som ges ut till medlemsföretagen, kommunledningar och samarbetspartners har fyra artiklar med olika infallsvinklar från projektet publicerats. Projektet har även presenterats i KFS årsredovisning 2006 och med en längre artikel i verksamhetsplanen för år 2007.

På en välbesökt VD- och ordförandekonferens för medlemsföretagen inom KFS i november 2006 presenterade Karin Lindgren projektet. En uppskattad presentation gjordes av KFS VD Erik Helleryd och VD i Gryning Vård Marianne Forslund på ett styrelseseminarium inom KFS i september 2007. Branschråden har fortlöpande hållits underrättade om händelseutvecklingen.

Ett seminarium som presenterat rön i halvtid från vårt projekt har hållits inom ramen för KFS ordinarie seminarieverksamhet för medlemsföretagen. I december 2008 kommer ytterligare ett seminarium och då presenteras slutrapporten. I KFS kurskatalog för 2009 erbjuds en serie seminarier för lokalt genomförande i företag som vill använda det framtagna konceptet.

Även utanför KFS har projektet presenterats. På ett seminarium inom Forum för Konstruktiv Konflikthantering hösten 2006 gjordes en presentation av projektets bärande idéer av projektmedarbetarna Linda Persson Melin och Karin Lindgren samt ombudsman Ola Carnelid från Lärarförbundet. Vid konferensen AFA Sunt Liv i september 2007 presenterades projektet av Linda Persson Melin, KFS VD Erik Helleryd och Grynings Vårds VD Marianne Forslund. Vid ett seminarium på Kompetensmässan i Stockholm i oktober 2007 presenterades projektet av Karin Lindgren, Syvabs VD Lars Gunnarsson och ombudsman Leif B Eriksson från Sveriges Ingenjörer. Thomas Jordan höll ett seminarium på Kompetensmässan i Göteborg.

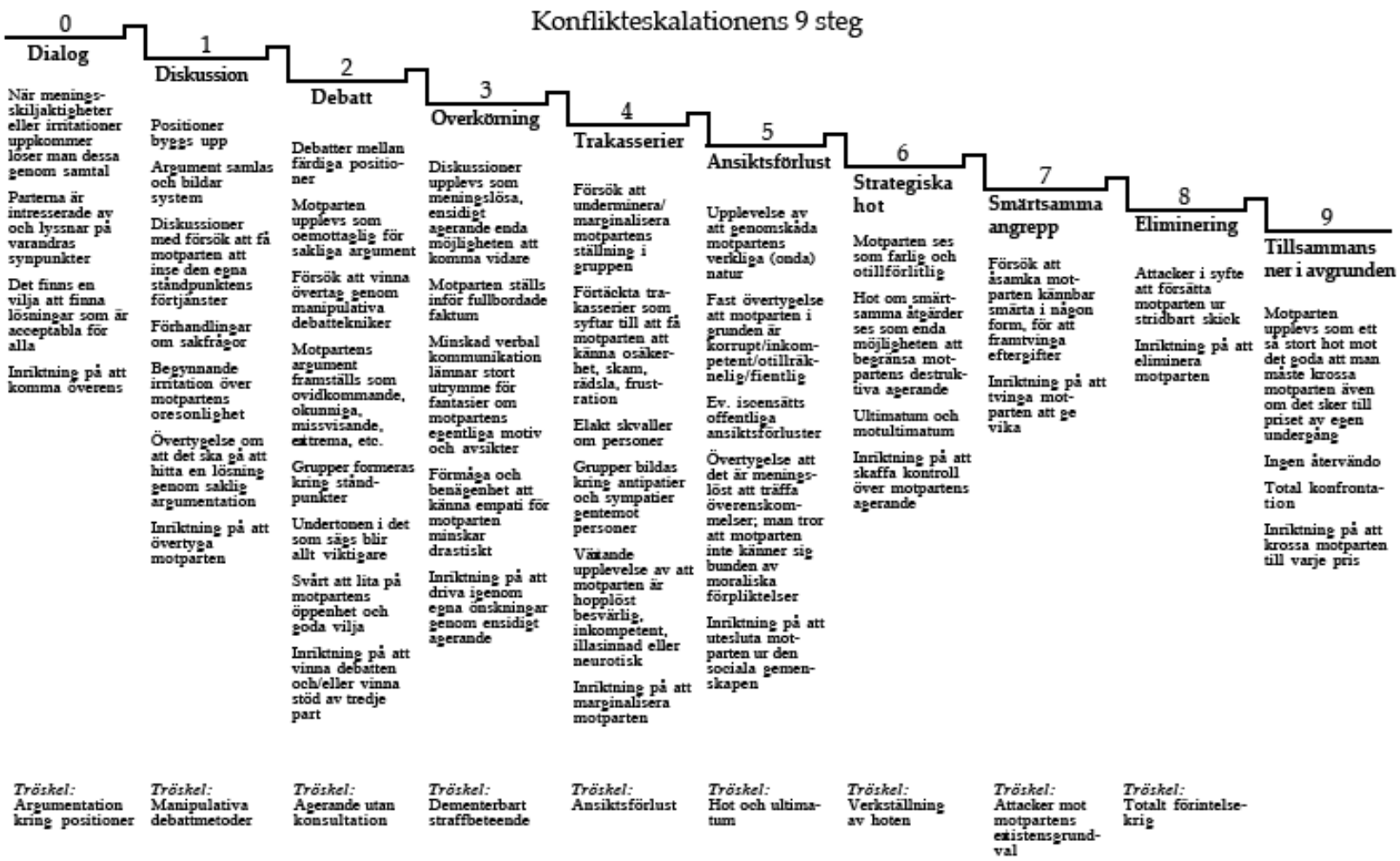
Projektets slutrapport kommer att hållas tillgänglig på www.kfs.net och på www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se. Webbplatsen Arbetsplatskonflikt vid institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet, har cirka 20 000 besökare/år.

Arbetsgivarorganisationen KFS arrangerar den 3 december 2008 ett seminarium för sina medlemsföretag för att presentera projektets resultat. Där medverkar Thomas Jordan och Karin Lindgren tillsammans med företrädare för företagen Gryning Vård AB och Syvab som har deltagit i projektet. I KFS utbildningskatalog för år 2009 finns ett erbjudande till medlemsföretagen att beställa introduktion, utbildning och konsultstöd för att använda den metodik som har vidareutvecklats i projektet kring robusta samarbetskulturer.

Erfarenheterna från projektet och den vidareutvecklade metodik som blivit resultatet kommer att integreras i flera olika utbildningar. Dels kommer rapporten att användas inom kursen ”Konflikter i grupper och organisationer” som ges årligen vid Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Dels kommer metodiken att ingå i utbildningar för organisationskonsulter, beteendevetare vid företagshälsor och andra professionella som arrangeras bland annat av Thomas Jordan.

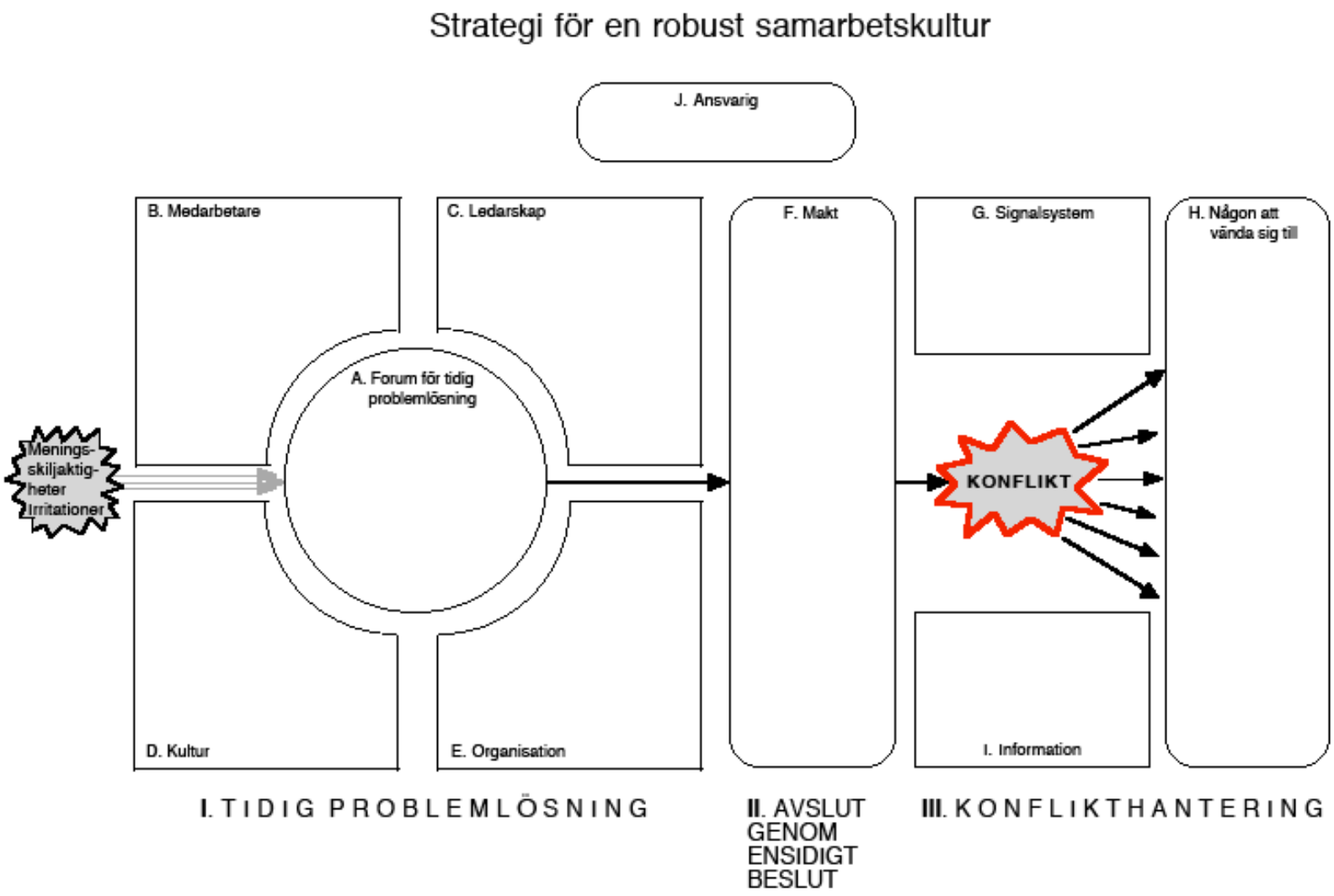
När rapporten är publicerad kommer den att spridas i vårt omfattande kontaktnätverk av organisationskonsulter (över 200) runt om i landet. Vi kommer också att presentera rapporten för journalister vid de tidskrifter som är specialiserade på arbetsmiljö, personalfrågor och ledarskap.

Bilaga 1



Bearbetad efter F. Glasl (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 5. Auflage.* Bern: Paul Haupt Verlag, av Thomas Jordan, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, 2007. E-post: thomas.jordan@av.gu.se

Bilaga 2


Strategi för en robust samarbetskultur
J. Ansvarig
B. Medarbetare
C. Ledarskap
F. Makt
G. Signalsystem
H. Någon att vända sig till
A. Forum för tidig problemlösning
Menings-skiljaktig-heter Irritationer
KONFLIKT
D. Kultur
E. Organisation
I. Information
I. TIDIG PROBLEMLÖSNING
II. AVSLUT GENOM ENSIDIGT BESLUT
III. KONFLIKTHANTERING

Bilaga 3

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.
- Välfungerande medarbetarsamtal som identifierar och åtgärdar otillfredställande situationer samt utvecklingsbehov.
- Återkommande fortbildning 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 fortbildning för ledare, medarbetare och arbetsgrupper.
- Gemensam fortbildning 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.).

Thomas Jordan, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, december 2007, thomas.jordan@av.gu.se

Bilaga 4

Strategi för en robust samarbetskultur: Åtgärdsbehov

Organisation:_____

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

Thomas Jordan, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, januari 2007, thomas.jordan@av.gu.se

Bilaga 4

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

Bilaga 4

	Finns idag	Åtgärdsförslag
G. Signaler om samarbetsproblem ***Hur får organisationen signaler om samarbets-problem som behöver åt-gärdas?***		
H. Personer att vända sig till ***Vart kan medarbetare vända sig om det uppstår svårlösta samarbets-problem?***		
I. Information ***Hur får medarbetarna tillgång till den informa-tion de behöver vid konf-likter?***		
J. Ansvar ***Vem har ansvar för att driva frågor kring samar-betskultur och konflikt-hantering?***		

Bilaga 5 a

Frågor om samarbete, problemlösning och konflikter på arbetsplatsen

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	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mellan min grupp och andra	☐	☐	☐	☐	☐	☐

---

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
☐	☐	☐	☐	☐

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
☐	☐	☐	☐	☐

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
☐	☐	☐	☐	☐

5. Konflikter ses som tecken på att organisationen behöver ses över och förbättras.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt	Vet ej
☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Vi kunde ha färre samarbetssvårigheter om vi hade tydligare regler och överenskommelser om vad som ska gälla när olika synsätt konfronteras med varandra.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt	Vet ej
☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Vi har för mycket regler, rutiner och handlingsplaner.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt	Vet ej
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Förekomst och konsekvenser av konflikter

8. Det finns på min arbetsplats samarbetssvårigheter som påverkar min trivsel negativt.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
☐	☐	☐	☐	☐

Bilaga 5 a

9. 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
☐	☐	☐	☐	☐

---

10. Har du under senaste året varit sjukskriven till följd av samarbetssvårigheter?

Nej	Ja, någon gång	Ja, ett flertal gånger
☐	☐	☐

11. Har du själv under senaste året övervägt att sluta/byta arbete till följd av dålig stämning, samarbetssvårigheter eller konflikt med din chef?

Nej	Ja, någon gång	Ja, ett flertal gånger
☐	☐	☐

12. 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
☐	☐	☐

Stöd för konflikthantering

13. 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
☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Vi har 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	Ej relevant
☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. 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
Min chef	☐	☐	☐	☐	☐
Min chefs chef	☐	☐	☐	☐	☐
Personalavdelningen	☐	☐	☐	☐	☐
Företagshälsovården	☐	☐	☐	☐	☐
Skyddsombud	☐	☐	☐	☐	☐
Facklig företrädare	☐	☐	☐	☐	☐
Min fackförenings regionala kontor	☐	☐	☐	☐	☐
Annan 1:_____	☐	☐	☐	☐	☐
Annan 2:_____	☐	☐	☐	☐	☐

Bilaga 5 b

/Reviderad/
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

16. 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	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mellan min grupp och andra	☐	☐	☐	☐	☐	☐

---

17. 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
☐	☐	☐	☐	☐

18. 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
☐	☐	☐	☐	☐

19. 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
☐	☐	☐	☐	☐

20. 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
☐	☐	☐	☐	☐

Förekomst och konsekvenser av konflikter

21. 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
☐	☐	☐	☐	☐

22. 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
☐	☐	☐	☐	☐

---

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

Nej	Ja, någon gång	Ja, ett flertal gånger
☐	☐	☐

Bilaga 5 b

24. 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
☐	☐	☐

25. 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
☐	☐	☐

26. 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

27. 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
☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. Vi har på min enhet väl fungerande möten där vi tidigt kan ta upp och lösa menings-skiljaktigheter och irritationer.

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

29. 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	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Min chefs chef	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personalavdelningen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Företagshälsovård el. motsvarande	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Skyddsombud	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Facklig företrädare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Min fackförenings regionala kontor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Annan 1:_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Annan 2:_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐

---

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

Bilaga 6

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 halvtimma 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.

Bilaga 6

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, gruppers 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. Belöningssystem 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?

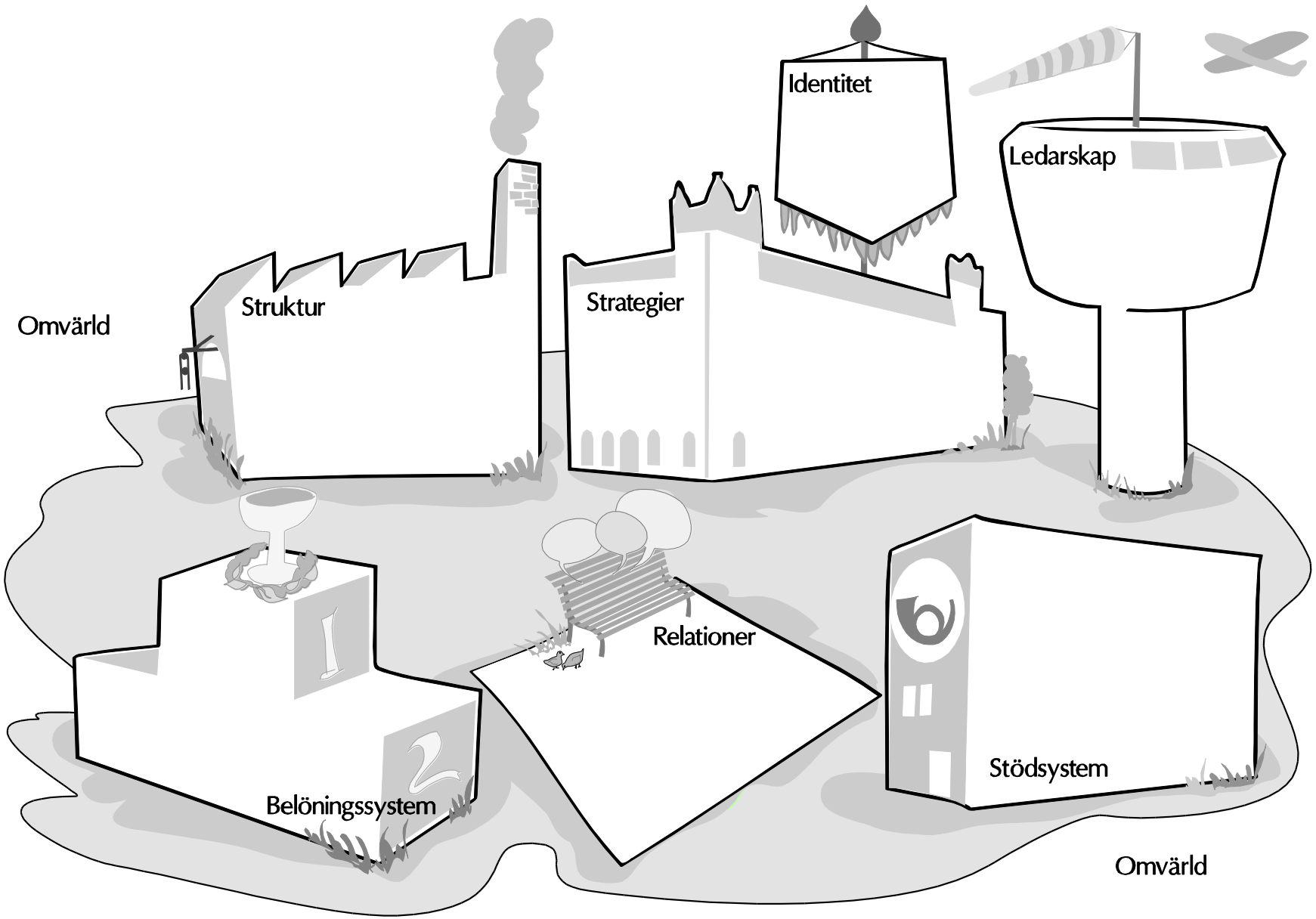
VII. Ledarskap

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?

Bilaga 6


Identitet
Ledarskap
Struktur
Strategier
Omvärld
Relationer
Belöningssystem
Stödsystem
Omvärld

Bilaga 7

Ett sätt att beskriva vad som går att påverka med ett förändringsprojekt av detta slag är att tala i termer av "hårda" och "mjuka" delar.

"Hårda" delar är det som är formaliserat, till exempel**;**

- Riktlinjer för hur konflikter ska hanteras (t.ex. hur man kan gå tillväga, vart man kan vända sig och vilka problemlösningsformer som erbjuds)
- Arbetsbeskrivningar, t.ex. vad gäller ansvar och befogenheter
- Roller och tjänster, som t.ex. att utse en personalspecialist till konfliktvägledare
- Riktlinjer för utformning av arbetsplatsträffar
- Manual för årlig översyn av hur organisationen fungerar
- Kravprofil vid rekrytering av chefer
- En skriftlig värdegrund kring medarbetarskap, ledarskap, samarbete och problemlösning
- Genomarbetad information på intern webbplats om konflikthantering
- Långsiktigt ledarutvecklingsprogram kring t.ex. medarbetarsamtal och konflikthantering
- Rutin för medarbetarenkät och uppföljning av resultat

"Mjuka" delar är de förändringar som sker i människors tänkande och beteende (som individer och som grupp) som till exempel;

- Ökad medvetenhet om temat konflikter
- Större kunskap om hur konflikter fungerar och om konstruktiva sätt att hantera dem
- Gemensamt vokabulär för att tala om samarbetsfrågor, problemlösning och konflikter
- Ändrad inställning till små och stora konflikter, t.ex. avdramatisering, större känsla av säkerhet
- Större känsla av ansvar hos ledare och medarbetare för att ta itu med begynnande samarbetssvårigheter
- Ökade personliga färdigheter i problemlösande kommunikation
- Förändrade förväntningar och normer kring hur man bör kommunicera och agera i potentiella konfliktsituationer
- Ändrade vanor vid formella och informella möten

Idealt sett finns det en balans mellan hårda och mjuka delar och de stödjer varandra. Stora positiva förändringar i medvetenhet, kunskap, inställningar, färdigheter, normer, etc. ger stora effekter på människors förmåga att flexibelt och konstruktivt ta ansvar för att själva lösa de (ibland helt nya) frågor som uppstår. Då minskar också betydelsen av att ha detaljerade "hårda" redskap. Men det krävs ofta uthålliga och kraftfulla insatser för att det ska ske mer betydelsefulla förändringar i de mjuka delarna. I väntan på dessa kan de hårda delarna ha en mycket stor betydelse som ramar och konkreta redskap för tidig problemlösning och hantering av redan etablerade konflikter.