

Inventering av arbetsplatsens konfliktpotential: Teman som behöver hanteras

Alla arbetsplatser har en konfliktpotential, d.v.s. teman där olika personer och grupper har önskemål som av och till blir blockerade. Syftet med detta arbetsblad är att få överblick över de teman som organisationen behöver kunna hantera så smidigt och konstruktivt som möjligt. Vilka av följande teman kan innebära viss konfliktpotential inom organisationen? Lista punkter.

1. Fördelningsfrågor

T.ex.: **Pengar:** prioriteringar i budget, fördelning av nedskärningar/underskott, löneförhandlingar, storlek på övertidsersättningar, beviljande av utgifter för fortbildning, etc. **Arbetsbörda:** fördelning av arbetsuppgifter/ärenden/kunder/brukare/upptagningsområden. etc. **Tid och uppmärksamhet:** hur mycket tid/uppmärksamhet som får/bör läggas på olika arbetsuppgifter/frågor

2. Positionsfrågor

Viss tjänst, roll, arbetsuppgift, placering, etc. som personer har önskemål om att få eller slippa.

3. Strukturfrågor

T.ex.: Organisationsstruktur, Mål/strategisk inriktning, Delegationsordning (vem har vilka befogenheter?), Ansvarsfördelning, Regelverk, Arbetssätt, Rutiner.

4. Beteendenormfrågor

- a) Bemötande inom arbetsplatsen
- b) Sätt att utföra arbetsuppgifter (t.ex. tempo, kvalitet, prioriteringar, gemensamt ansvarstagande)

5. Övertygelsefrågor

Djupgående och bestående skillnader i synsätt på överordnade värden, bra/dåligt, rätt/fel, lämpligt/olämpligt, tillåtet/förbjudet. Kan vara kopplat till övertygelser, värdesystem, trosuppfattningar, världsbild, professionsidentiteter, etc.

OBS!

När du/ni listat frågor som ni vet att det kan uppstå frustrationer och konflikt kring: Gå igenom listan och överväg om det finns eller saknas fungerande forum eller andra former för att hantera respektive fråga. Markera med en stjärna de frågor där du/ni tycker det är angeläget att utveckla mer välfungerande former för hantering.

Checklista för organisationsdiagnos

Finns det under respektive rubrik svårförenliga eller ouppfyllda önskemål som kan skapa friktioner och konflikter?

I. Identitet

Är organisationens mål och funktioner i samhället klart formulerade, entydiga och oomstridda?
 Finns det meningsskiljaktigheter kring vilka värden och kvalitetskriterier som ska vara vägledande?
 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/arbetsätt man ska använda för att nå målen?
 Finns det väl fungerande metoder att koordinera medarbetares, grupper och enheters arbete så att alla i rimlig grad strävar efter samma mål med ändamålsenliga metoder?

III. Struktur

Är fördelningen av ansvar och befogenheter klar och tydlig?
 Fungerar arbetsfördelningen mellan olika enheter och personer väl?
 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 och är den fysiska arbetsmiljön rimlig?
 Fungerar informationskanalerna mellan olika delar av organisationen väl?

V. Belöningsystem och återkoppling

Uppfattas lönenivåer och förmåner som orättfärdiga på ett sådant sätt att det uppstår spänningar mellan personer/yrkesgrupper/enheter eller mellan medarbetare och ledning?
 Får personalen uppskattning för sina arbetsinsatser?
 Finns det väl fungerande metoder för att hantera situationer där personer inte lever upp till de rimliga krav man kan ställa på deras arbetsinsatser?

VI. Relationer och kultur

Hur är samarbetsklimatet, stämningen?
 Hur hanteras samarbetsproblem och konflikter?
 Finns det osunda informella roller bland personalen och mellan enheter?
 Finns det en rimlig grad av tolerans för egenheter och olikheter?

VII. Ledarskap

Har chefer en rimlig arbetssituation, så att de kan utöva sin ledarroll?
 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?

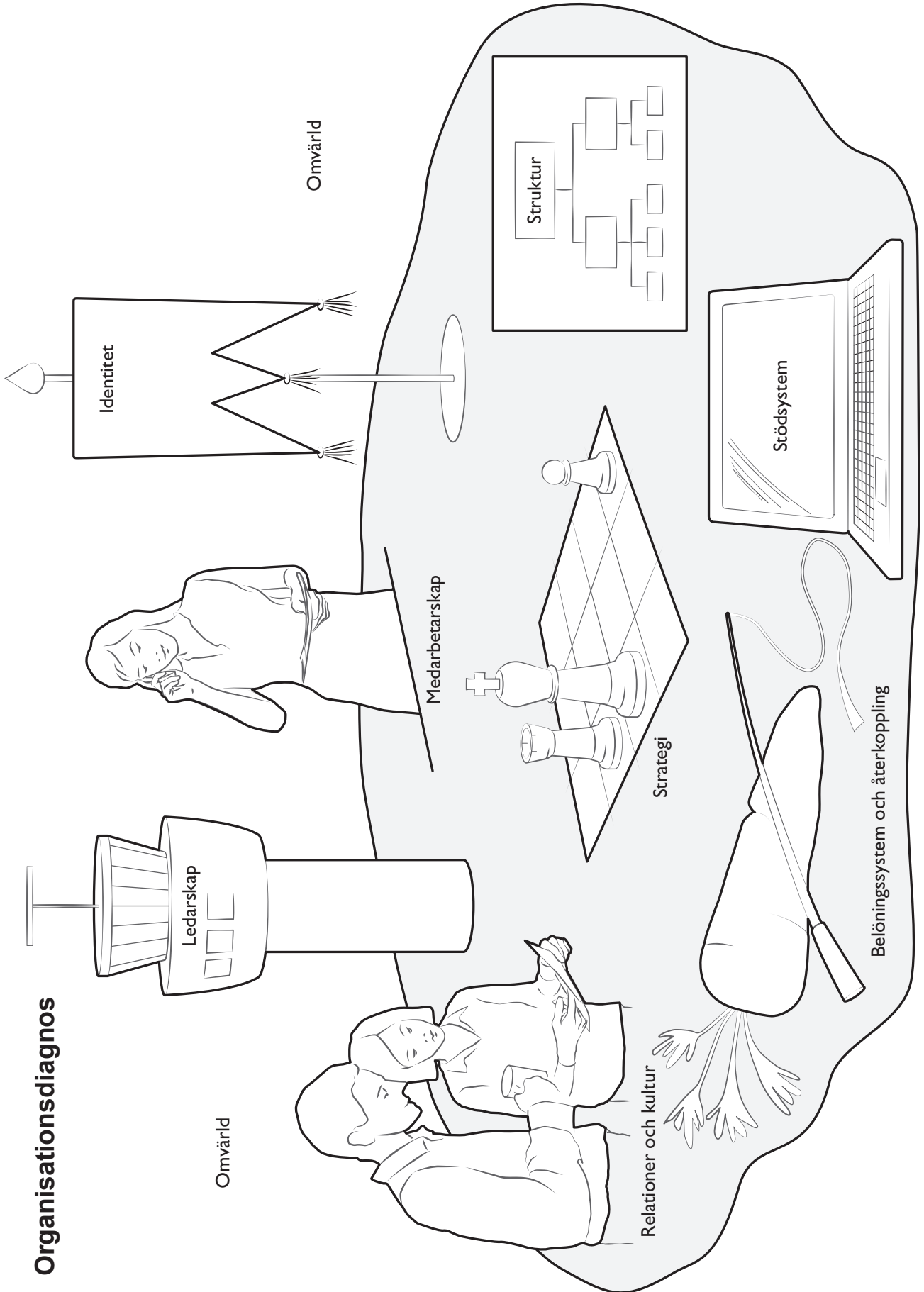
VIII. Medarbetarskap

Tar medarbetarna en rimlig grad av ansvar för att verksamheten ska fungera väl?
 Har medarbetarna en god förståelse för de åtaganden det innebär att vara anställd i organisationen?

IX. Omvärldsförändringar

Pågår det viktiga förändringar i organisationens yttre omvärld som kan komma att leda till meningsskiljaktigheter inom organisationen om t.ex. behovet av genomgripande förändringar?

Organisationsdiagnos



Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?

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

1. Problemlösning

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

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

2. Respekt

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

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

3. Lärande

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

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

4. Tillmötesgående

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

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

5. Mötas som personer

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

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

6. Fråga först

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

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

7. Tolerans

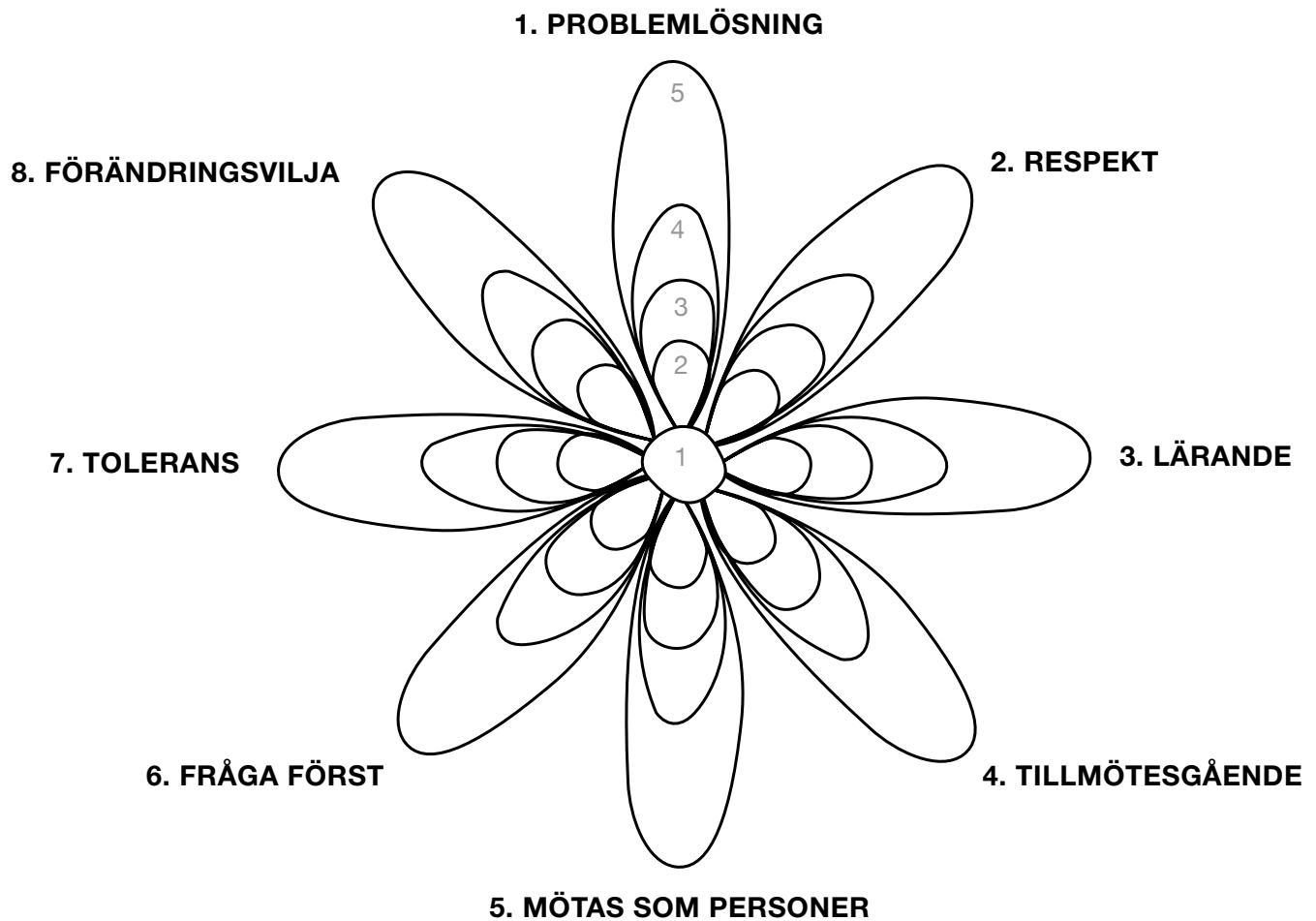
Det finns en hög grad av tolerans för att människor ibland gör misstag och felsteg, därför kan man medge fel och prata om misstag utan att riskera att bli stämplad som inkompetent.

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

8. Förändringsvilja

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

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



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

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

Exempel på strategier för att understödja tidig problemlösning

Arbeta med ett tema i taget. Läs igenom exempen på strategier och sätt ett kryss i rutan för de strategier ni redan använder er av och är nöjda med. Överväg sedan om någon/några av de strategier som ni inte använder er av borde införas hos er. Kanske får ni också bra idéer som inte finns med på detta blad. Skriv in de åtgärdsförslag ni tror på i bladet med de fem fälten.

A. Forum för dialog

- Kafferaster och andra informella tillfällen att prata och lösa aktuella frågor.
- "Öppen-dörr"-policy: chef har ansvar att lyssna till medarbetare vid problem.
- Arbetsplatsträffar med format som inbjuder till att i konstruktiva former ta upp angelägna frågor och söka lösningar (bikupor, öppna frågeställningar, mötesroller).
- Morgon- el. veckomöten eller liknande med tillbakablick och planering (t.ex. runda med +/- om veckan).
- Fokusmöten/önskemöten: korta informella problemlösningmöten med öppen agenda.
- Utvecklingssamtal/medarbetarsamtal.
- Handledning i grupp.
- Samordningsmöten för ansvariga från olika verksamheter.
- "Management by walking around": Chefen går runt och talar med var och en varje vecka/månad.
- Utbildning av chefer i kreativa mötesformer.
- Låta medarbetare ha mötesobservatörsroller med återkoppling.
- Utvärderingsrutin för möten.

B. Medarbetarskap

- Tydliga formuleringar om vilka åtaganden och förväntningar som följer med en anställning.
- Former för att tydliggöra organisationens uppdrag och mål, samt den enskilda medarbetarens roll och funktion i relation till dessa.
- Tydliga kriterier för lönesättning, inklusive mål för samarbete.
- Former för återkoppling från chef och kollegor.
- Välfungerande medarbetarsamtal som

identifierar och åtgärdar otillfredställande situationer samt utvecklingsbehov (ev. med kompetensutvecklingsplan).

- Återkommande fortbildning i konflikthantering, kommunikation, personlighetspsykologi, ledarskap och medarbetarskap, etc.

C. Ledarskap

- Rutin för att göra översyn av chefers arbetssituation, t.ex. vad gäller arbetsbelastning.
- Tillgång till enskild handledning.
- Kollegial handledning tillsammans med andra chefer.
- Fortbildningsprogram för ledare i konfliktkunskap, konstruktiv kommunikation, problemlösande förhandlingar och självinsikt.
- Ledarskapspolicy som beskriver chefers ansvar, befogenheter och ledarskapsroll vad gäller bl.a. samarbetsrelationer och konflikthantering (t.ex. "öppen-dörr-princip").

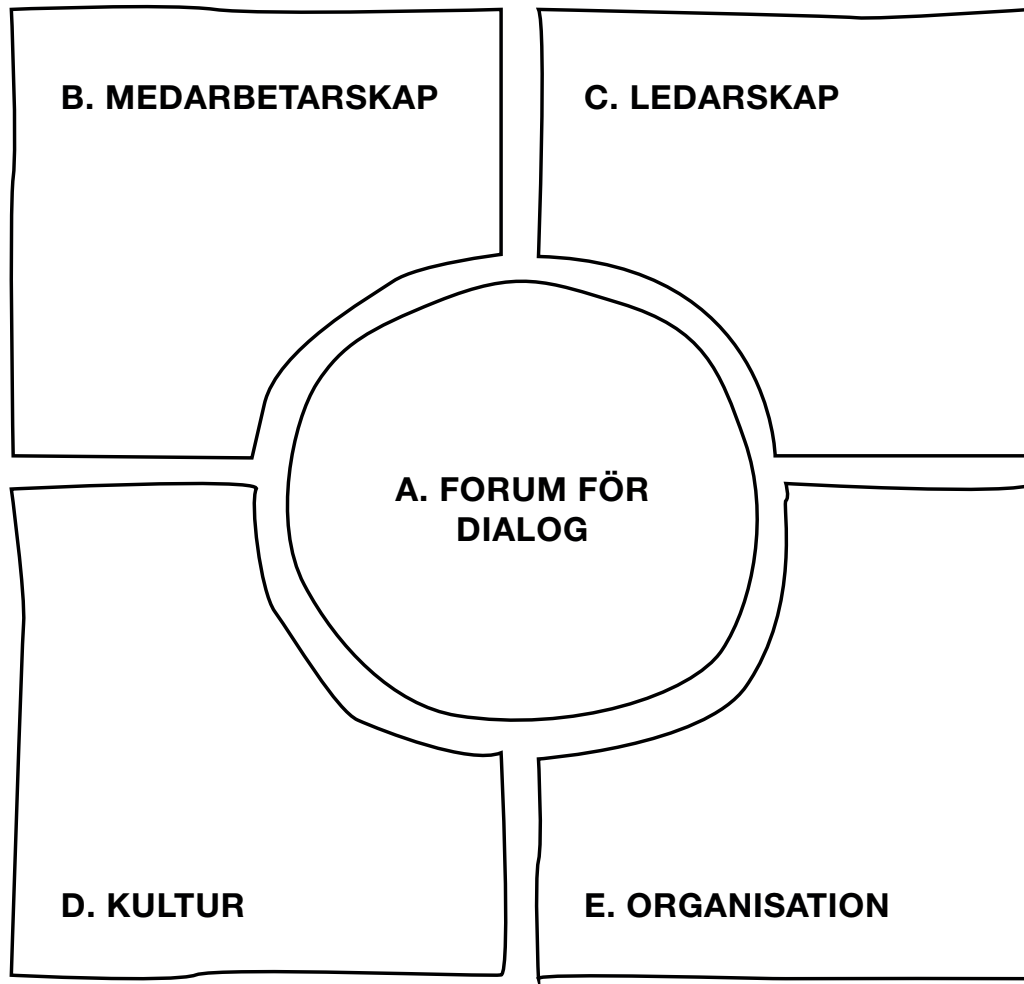
D. Kultur

- Årlig handlingsplan för utveckling av psykosocial och organisatorisk arbetsmiljö.
- Grupphandledning (t.ex. öva in goda former för möten), teambuilding.
- 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. Organisation: Principer, regler och rutiner

- Rutin för årlig verksamhetsgenomgång som del av systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Årlig inventering av frågor med konfliktpotential.
- Tydlig reglering av roller, ansvar och befogenheter.
- Tydlig delegationsordning och klarhet om hur beslut fattas.
- Riktlinjer och procedurer för hantering av förutsägbara konfliktfrågor.
- Skriftlig policy om värden och riktlinjer för samarbete och hantering av tvister och samarbetsvårigheter.
- Rutin för att formulera och förankra mål, identitet och strategier, t.ex. genom att involvera personal i arbetet med verksamhetsplan.
- Handlingsplaner för kränkande särbehandling,

Åtgärder för att stödja tidig problemlösning



Extramaterial

Detta blad visar på olika möjligheter för hur chefer och skyddsombud kan medverka till att bygga en robust samarbetskultur utifrån sina respektive roller i organisationen. Bladen bygger på utbildningens modell som pekar ut fem områden som man långsiktigt kan arbeta med för att skapa en robust samarbetskultur: forum för tidig problemlösning, medarbetarskap, ledarskap, kultur och organisation. Bladen är tänkta att användas för reflektion och dialog kring den egna rollen och vilka förutsättningar som behövs för att man verksamt ska kunna bidra till en god organisatorisk och social arbetsmiljö, med särskild tanke på att alla arbetsplatser har en konfliktpotential.

Chefers (möjliga) roller i en robust samarbetskultur

Roll/Ansvar	Förutsättningar och önskvärda kompetenser
FORUM FÖR DIALOG OCH PROBLEMLÖSNING	
Ha överblick och tillse att det finns lämpliga forum för att kunna behandla de frågor som det finns en konfliktpotential kring	Väl fungerande arbetsmiljögrupp eller motsvarande
Leda möten så att de fyller funktionen att vara forum för dialog och tidig problemlösning	Kunskap om och färdigheter i kreativa former för möten och mötesledning
Öppen dörr: Tydligt förmedla att medarbetare är välkomna att ta upp frågor och önskemål i enskilda samtal	Vilja och förmåga till aktivt lyssnande och lösningsinriktad dialog
Se till att medarbetarsamtal är väl fungerande forum för att uppmärksamma och åtgärda frågor som behöver lösas	God struktur för medarbetarsamtal
Medla mellan medarbetare vid behov	Förmåga att identifiera sakfrågor och underliggande intressen och behov; umgås med känslomässiga reaktioner och visa empati; förhålla sig opartiskt i rollen som samtalsledare; stödja parternas ömsesidiga perspektivtagande; stödja fokus på att utveckla lösningar; följa upp gjorda överenskommelser.

MEDARBETARSKAP

Tydliggöra medarbetares arbetsuppgifter, ansvar, befogenheter, prioriteringar och hur man kan få stöd	Kunskap om stödresurser, rättigheter, regelverk
Tydliggöra arbetsgivarens förväntningar på medarbetarskap	Kunskap om stödresurser, rättigheter, regelverk
Ge tydlig, konstruktiv och lösningsinriktad återkoppling till medarbetare	God färdighet i konstruktiv feedback
Vid behov coacha medarbetare om agerande vid samarbetssvårigheter och meningsskiljaktigheter	Vilja och förmåga till coachande förhållningssätt

KULTUR/KLIMAT	
Ansvara för ett uthålligt arbete med att uppmärksamma och utveckla samarbetsklimatet : värdegrund och normer för samarbete, kommunikation och problemlösning	Kunskap om faktorer och åtgärder som gynnar ett öppet och konstruktivt klimat
ORGANISATION	
Ansvara för att det råder klarhet om delegationsordning, ansvar, befogenheter och berednings- och beslutsprocesser i de typer av frågor som är betydelsefulla för personalen	Intresse för och kunskap om organisationsfrågor, samt tillräckligt med tillgänglig tid för att kunna ta detta ansvar
Ansvara för att det systematiska arbetsmiljöarbetet på ett konkret sätt innefattar psykosocial arbetsmiljö (t.ex. utveckla och revidera mål förorganisatorisk och social arbetsmiljö, riskbedömningar)	Kunskap om metodik för att bedriva välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete kring psykosocial arbetsmiljö
Årligen genomföra verksamhetsgenomgångar för att identifiera åtgärdsbehov vad gäller arbetsorganisation	Kunskap om metodik för att genomföra verksamhetsgenomgångar
Tillse att det finns fungerande kanaler för att tidigt fånga upp signaler på arbetsmiljöproblem (så att medarbetare vet vart de kan vända sig)	Välfungerande arbetsmiljögrupp el. motsvarande
Ansvara för att handlingsplaner och beslutade åtgärder genomförs och följs upp	Välfungerande arbetsmiljögrupp el. motsvarande
Ansvara för att medarbetarenkäter och arbetsmiljökartläggningar genomförs efter behov	Välfungerande arbetsmiljögrupp el. motsvarande
Ansvara för att det finns konkreta rutiner för fall av kränkande särbehandling, diskriminering och sexuella trakasserier.	Kunskap om hur man utformar välfungerande rutiner resp. handlingsplaner
MAKTANVÄNDNING	

Skyddsombudens (möjliga) roller i en robust samarbetskultur

Roll/Funktioner	Förutsättningar och önskvärda kompetenser
INFORMATION	
Kunna ge information till medarbetare om stödresurser, rättigheter, regelverk	Kunskap om stödresurser, rättigheter, regelverk
Informera medarbetare om skyddsombudens roll och mandat	Tydligt mandat och god kunskap om skyddsombuds befogenheter
SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE – PSYKOSOCIALA DIMENSIONER	
Bevaka att det systematiska arbetsmiljöarbetet på ett konkret sätt innefattar psykosocial arbetsmiljö	Kunskap om metodik för att bedriva välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete kring psykosocial arbetsmiljö
Bevaka att det finns fungerande kanaler för att tidigt signalera arbetsmiljöproblem och få dem åtgärdade	Välfungerande arbetsmiljögrupp el. motsvarande
Bevaka att handlingsplaner och beslutade åtgärder genomförs och följs upp	Välfungerande arbetsmiljögrupp el. motsvarande
Initiera och medverka vid medarbetarenkäter och arbetsmiljökartläggningar	Välfungerande arbetsmiljögrupp el. motsvarande
INITIATIVTAGARE	
Ta initiativ till/väcka förslag om utbildningar och andra aktiviteter för att främja en god psykosocial arbetsmiljö	Välfungerande arbetsmiljögrupp el. motsvarande
AGERA I KONKRETA FRÅGOR	
Konfliktvägledare: Vara samtalspartner, rådgöra med medarbetare om handlingsalternativ vid besvärliga situationer	Kompetens i samtalsmetodik
Informell problemsondering: kunna ta reda på mer information när medarbetare har farhågor	Mandat att söka upp chefer och ställa frågor när det finns farhågor och problem
Vara stödperson vid samtal, t.ex. mellan medarbetare och chef	Kompetens i samtalsmetodik
Ta emot och leda vidare signaler från medarbetare om psykosociala arbetsmiljöproblem	Tydlighet om vad skyddsombudet gör med information från medarbetare