

Arbetsblad för beräkning av kostnader för konflikter

Kostnader för konflikter kan delas in i synliga och dolda. Exempel på synliga kostnader är sjukfrånvaro, tidsåtgång för konflikthantering, omplacering och rekrytering. De största kostnaderna är de vi kallar dolda kostnader, till exempel förlorad arbetstid (oroa sig för och prata om konflikten, tid som går åt till att prata illa om kollegor eller att ägna sig åt annat än arbete på sin arbetstid), personalomsättning och sabotage. Alla kostnader är inte lika enkla att beräkna, vissa går att beräkna mer precist medan andra kanske lämpar sig bättre att uppskatta. En del kostnader är så komplicerade att beräkna att det inte är motiverat att försöka. För den som vill få en bild av vad en konflikt kostar kan detta arbetsblad vara till hjälp.

En del kostnader kan beräknas genom att ta timkostnaden för en anställd och multiplicera den med den tidsåtgång som en konflikt medför. Andra poster kanske enklare beräknas genom en kostnad per dag. Byt gärna ut siffror i formlerna nedan så att beräkningarna blir relevanta för den egna organisationen. När man använder externt stöd i konflikter eller gör en enskild överenskommelse med en medarbetare är kostnaden tydlig och summan förs in i kolumnen "Kostnad".

Formel för uppskattning av timkostnad: Månadslön/165 timmar \times 1,7*

Formel för uppskattning av dagkostnad: Månadslön \times 12 månader/365 dagar \times 1,7* \times 1,4**

Formel för uppskattning av total kostnad: Kostnad per timme (alt. dag) \times Antal timmar (alt. dagar) = Kostnad

Synliga kostnader

Kostnadsfaktor	Kostnad per timme alt. dag	Antal timmar alt. dagar	Kostnad
Sjukfrånvaro på grund av konflikt			
Vikariekostnad			
Tidsåtgång för konflikthantering, personalspecialist			
Tidsåtgång för konflikthantering, chef			
Rekrytering			
Kostnader för externt stöd i konflikter (konsulter, företagshälsovård, arbetsrättsjurister m.m.)			
Kostnader för enskilda överenskommelser			
Omplacering			
Omorganisering			
Summa			

Dolda kostnader

Kostnadsfaktor	Kostnad per timme alt. dag	Antal timmar alt. dagar	Kostnad
Förlorad arbetstid (oroa sig för och prata om konflikten, prata illa om kollegor m.m)			
Personalomsättning			
Sabotage			
Summa			
Summa totala kostnader			

* Arbetsgivarens kostnader för semesterlön, arbetsgivaravgifter och kringkostnader som till exempel lokaler, datorer och administration

** Helgdagsfaktor

Inventering av förutsägbara konfliktfrågor

På alla arbetsplatser finns det teman som har en viss konfliktpotential, det vill säga man måste räkna med att personer eller grupper kommer att ha önskemål som av och till blir blockerade. Beroende på verksamhetens karaktär och eventuella pågående förändringsprocesser är det olika sorters teman som kan bli aktuella. Varje arbetsplats har sin särskilda profil vad gäller konfliktpotentialen. Vilka av följande teman kan innebära viss konfliktpotential inom organisationen? Lista punkter. Som stöd kan du använda listan med ”Exempel på frågor med konfliktpotential” som finns längst i slutet av bilagan.

Fördelningsfrågor

Pengar: till exempel prioriteringar i budget eller fördelning av löneutrymme.

Arbetsbörda: fördelning av arbetsbördan mellan individer, grupper, enheter eller yrkesgrupper.

Tid: Vad ska vi lägga tid på och hur mycket tid ska läggas på en viss arbetsuppgift?

Positionsfrågor

Hur ska en befintlig position besättas, till exempel en viss tjänst, roll, arbetsuppgift eller placering som personer har önskemål om att få eller slippa? Vem ska arbeta på en viss tid och vem eller vad ska finnas på en viss plats?

Strukturfrågor

Det kan handla om organisationsstruktur, mål, strategisk inriktning, vilka positioner som ska finnas, fördelning av ansvar och befogenheter, regelverk, arbetssätt, rutiner, system för schemaläggning och lönekriterier.

Beteendenormfrågor

Bemötande inom arbetsplatsen, till exempel kommunikationsstil, respekt, hjälpsamhet och hur man framför kritik. Sätt att utföra arbetsuppgifter, till exempel arbetstakt, kvalitet, ansvarstagande, samarbete och bemötande av tredje part.

Övertygelsefrågor

Grundläggande och bestående föreställningar till exempel om vad som är rätt/fel, bra/dåligt, fungerar/inte fungerar, lämpligt/olämpligt eller tillåtet/förbjudet. Trosföreställningar och värden som också kan vara kopplade till yrkesidentitet, behandlingsmetoder, teorier eller engagemang i värdefrågor.

Exempel på frågor med konfliktpotential

Med utgångspunkt från våra konsultuppdrag och det vi ser där har vi listat frågor/teman som ofta dyker upp som en del i konfliktsituationer. Vi ser också att flera av dem riskerar att återkomma och eskalera om man inte inrättar former för att hantera dem. Vi har formulerat dessa frågor som önskemål.

Fördelningsfrågor – önskemål om

Pengar

- att få högre lön
- att få pengar till visst projekt
- att få gå en viss fortbildning
- att få köpa in viss utrustning
- att få mer resurser för att klara av det uppdrag man har (till exempel för att anställa mer personal, kunna ta in vikarier)
- att få övertid utbetald i pengar
- att få pengar till externt stöd, till exempel för utveckling av verksamheten eller handledning.

Arbetsbörda

- att få avlastning genom att arbetsuppgifter läggs på andra
- att få slippa vissa besvärliga arbetsuppgifter
- att inte få nya arbetsuppgifter utan att några andra tas bort
- att inte behöva ta kollegans arbetsuppgifter vid olika typer av frånvaro
- att i en förändringsprocess få avlastning i ordinarie arbetsuppgifter.

Tid

- att få mer tid för att kunna utföra arbetsuppgifter med god kvalitet
- att få rimlig tid att introducera/utbilda nya kollegor
- att få rimlig tid att lära sig nya arbetssätt, metoder, datasystem etc.
- att få mer tid med kollegor och/eller chef

- att få tid för återhämtning och reflektion
- att andra (kollegor, chef, medarbetare) ska prioritera sin tid på annat sätt (till exempel avsätta mer tid för att göra saker som är viktiga för mig)
- att mötestid ska användas mer effektivt (det vill säga på de frågor jag tycker är viktiga).

Positionsfrågor – önskemål om

- att få en viss tjänst
- att få vara projektledare i visst projekt
- att få vara med i en arbetsgrupp i en viktig fråga
- att en viss person man anser lämplig ska få en strategisk position
- att slippa otacksam arbetsuppgift som måste göras av någon
- att få ett visst arbetsrum
- att bli tilldelad viss position i ett arbets- eller semesterschema
- att få (eller slippa) arbeta i visst arbetslag eller med viss kollega
- att få använda viss lokal för viss verksamhet under vissa tider
- att få möjlighet att skaffa sig erfarenheter genom att praktisera i visst sammanhang.

Strukturfrågor – önskemål om

- att arbetssätt/metodik/rutiner ska förändras (eller inte förändras) på visst sätt
- att ändra system för arbetsscheman
- att ändra principer för övertidsersättning
- att vissa befogenheter ska kopplas till viss roll

- att förändra hur beslut bereds och avgörs
- att lönesättningen ska vara mer rättvis
- att det ska finnas tydliga lönekriterier
- att föreslagna organisationsförändringar inte ska genomföras.

Beteendenormfrågor – önskemål om

Bemötande

- att bli bemött på ett mer respektfullt sätt
- att slippa höra nedsättande kommentarer och skämt
- att andra ska vara villiga att avsätta tid för att lösa frågor
- att andra ska vara mer flexibla och tillmötesgående
- att andra ska hålla överenskommelser
- att ägna mindre tid åt socialt småprat
- att andra ska vara mer tillgängliga och lagom personliga
- att slippa bli utsatt för andras känsloutbrott och dåliga humör
- att andra ska framföra eventuell kritik på ett mer konstruktivt sätt
- att andra ska sluta sprida elakt skvaller
- att andra ska hålla bättre ordning efter sig.

Sköta arbetsuppgifter

- att andra ska komma i tid till jobbet
- att andra ska arbeta med sina arbetsuppgifter mer effektivt
- att andra ska låta bli att dra över på raster och rökpauser
- att andra ska genomföra sina arbetsuppgifter mer noga/med bättre kvalitet
- att andra ska bemöta kunder/elever/patienter/brukare/besökare et cetera på ett annat sätt
- att andra ska följa beslutade rutiner och arbetssätt
- att andra ska vara villiga att anpassa sina arbetssätt så att samarbetet fungerar smidigt.

Övertygelsefrågor – önskemål om

- vilka värden som ska vara överordnade när prioriteringar måste göras
- vilka metodriktningar eller teoretiska perspektiv som ska genomsyra verksamheten
- vilka kvalitetskriterier som ska användas
- att förändra eller inte förändra en verksamhets identitet
- vilken utbildningsbakgrund som ska krävas för att få utföra vissa arbetsuppgifter.

Checklista för översyn av arbetsorganisationen

Vi har under respektive rubrik gett exempel på vad som finns och fungerar i en tydlig och väl-fungerande arbetsorganisation. Om dessa saker *inte* finns utgör det en konfliktpotential, det vill säga det kan leda till att svårförenliga eller ouppfyllda önskemål uppstår som kan skapa friktioner och konflikter. Gå igenom checklistan och se om det finns anledning att tydliggöra eller utveckla något för att minska risken för konflikter.

Syfte, mål och strategier	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Syftet med verksamheten är tydligt för alla.		
Målen är klart formulerade, entydiga, förenliga med varandra, rimliga och oomstridda.		
Det är tydligt vilka värden som är vägledande i verksamheten.		
Alla vet vilka kvalitetskriterier som gäller.		
Det egna och gruppens uppdrag är tydligt och i fokus i vardagen.		
Alla är klara över vilka arbetsätt, metoder och andra strategier som ska användas för att nå målen och det råder inga grundläggande meningsskiljaktigheter kring detta.		

Arbets- och ansvarsfördelning	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Det är tydligt vem som gör vad.		
Det är tydligt hur olika arbetsuppgifter fördelas.		
Det är tydligt vem som ansvarar för vad och vilka befogenheter de har.		
Arbets- och ansvarsfördelningen fungerar väl mellan medarbetare och avdelningar.		
Det är tydligt vem som fattar beslut i olika frågor.		
Alla förstår sitt eget ansvar och de befogenheter som följer av det.		
Det finns en bra balans mellan ansvar och befogenheter.		
Medarbetarna har en rimlig arbetsbelastning och arbetssituation.		

Arbets- och ansvarsfördelning	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Medarbetarna har tillgång till de resurser de behöver för att sköta sina arbetsuppgifter väl.		
Medarbetarna har den kompetens de behöver för att sköta sina arbetsuppgifter väl.		
Det finns möjlighet till professionell avlastning/professionellt stöd för medarbetare som har känslomässigt belastande jobb.		
Stödsystem	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Det finns väl fungerande rutiner och tillvägagångssätt för att ta hand om de arbetsuppgifter som förekommer.		
Det finns väl fungerande rutiner och tillvägagångssätt för att ta hand om de problem som förekommer.		
Medarbetarna har tillgång till ändamålsenlig utrustning för att kunna sköta sina arbetsuppgifter väl.		
Medarbetarna har den information de behöver för att kunna sköta sina arbetsuppgifter väl.		

Stödsystem	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Medarbetarna har en rimlig fysisk arbetsmiljö.		
Lokalerna är ändamålsenliga.		
Informationsflödet mellan olika delar av organisationen fungerar väl.		
Det finns väl fungerande forum för planering, samordning, utveckling och uppföljning.		
Det finns väl fungerande forum för problemlösning.		
Det finns väl fungerande rutiner för avvikelser och klagomålshantering.		
Det finns väl fungerande former för introduktion.		

Belöningsystem och återkoppling	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Medarbetarna upplever att de har ett meningsfullt arbete.		
Medarbetarna får uppskattning för sina arbetsinsatser.		
Det finns rutiner och system som gör det möjligt för medarbetarna att se resultaten av sitt och gruppens arbete.		
Kriterierna för lön och förmåner är tydliga, förståeliga, välkända och uppfattas som rimliga.		
Det är tydligt hur chefen följer upp medarbetarnas insatser, vad det är som bedöms och hur det värderas.		
Medarbetarna förstår vad det är som gör att de får den lön de får och vad de ska utveckla/förbättra om de vill ha en bättre löneutveckling.		
Det finns väl fungerande metoder/rutiner för att hantera situationer där medarbetare inte lever upp till de rimliga krav man kan ställa på deras arbetsprestationer.		

Relationer och kultur	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Medarbetarna har förtroende för och tillit till varandra.		
Medarbetarna känner sig respekterade och trygga.		
Medarbetarna har en god förmåga att kommunicera med varandra, hantera problem i ett tidigt skede och leda in konflikter i konstruktiva banor.		
Medarbetarna pratar med varandra när problem uppstår och inte om varandra, det vill säga man pratar inte om varandra bakom ryggen.		
Medarbetarna har en rimlig tolerans för olikheter och egenheter.		
Chefen hanterar/löser problem som medarbetarna inte kan hantera/lösa. Det innebär att samma problem, irritation eller frustration inte återkommande kommer upp.		
Medarbetarskap	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Medarbetarna tar en rimlig grad av ansvar för sin arbetsuppgift, för arbetsmiljön och för sin relation till arbetsgivaren.		

Medarbetarskap	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Medarbetarna har en god förståelse för de åtaganden det innebär att vara anställd i organisationen.		
Medarbetarna har en samarbetsinriktad grundhållning.		
Medarbetarna har en rimlig arbets-situation.		

Ledarskap	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Chefen har en rimlig arbetssituation.		
Chefen har balans mellan ansvar och befogenheter, och rimliga förutsättningar att utöva sitt ledarskap.		
Chefen har vilja och förmåga att ta sin ledarroll vad gäller psykosociala förhållanden på arbetsplatsen.		
Chefen har de kompetenser (såväl inom sakområdet som mänskliga) som behövs för ledarrollen.		

Ledarskap	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Chefen har acceptans hos personalen för ledarskapet.		
Det finns inga informella ledare.		

Omvärldsförändringar	Ja: ✓ Nej: X	Åtgärd
Medarbetarna är medvetna om omvärldsförhållanden som kan ge anledning till förändringar i organisationen.		
Chefen/ledningen hanterar de förändringar som är nödvändiga utifrån förändringar i omvärlden så att de inte leder till onödiga meningsskiljaktigheter.		

Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?

Kryssa för det alternativ som du tycker passar bäst. Tänk på hur det vanligtvis är på din arbetsplats, bortse från enskilda händelser. Om du behöver kommentera eller nyansera någon/några av punkterna kan du göra det på nästa sida.

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 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

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 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

3. Lärande

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

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

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 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

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 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

6. Fråga först

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

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

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 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

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 arbetsätt och prioriteringar.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Egna kommentarer

Arbetsblad – uppföljning av chefs arbetsituation

Det här är frågor som är rimliga att ställa vid uppföljning av chefs arbetsituation. Använd de frågor som passar i er organisation och lägg till egna vid behov.

Fråga	Åtgärdsbehov?	Åtgärd
Är arbetsgivarens förväntningar på vad chefen ska uträtta tydliga?		
Har chefen resurser som gör det möjligt att uppfylla det uppdrag arbetsgivaren givit?		
Hur många medarbetare har chefen ansvar för och är det rimligt att kunna fungera som ledare för detta antal?		
Hur är det ställt med arbetsbelastning och stressnivå? Skatta stressnivån på en skala från 0–10 där 10 står för en akut ohållbar stressnivå med stor risk för ohälsa.		
Finns det arbetsuppgifter som chefen upplever som belastande?		
Finns det inslag av samvetsstress i arbets-situationen?		
Behöver omprioriteringar göras för att det ska finnas goda förutsättningar för ett välfungerande ledarskap?		

Fråga	Åtgärdsbehov?	Åtgärd
Upplever sig chefen ha stöd från sin chef?		
Finns det utrymme för dialog om prioriteringar när det uppkommer obalans mellan mål och resurser?		
Får chefen användbar återkoppling på sina insatser (från sin chef och från medarbetarna)?		
Hur är det ställt med medarbetarskap och samarbetsrelationer mellan chef och medarbetare?		
Finns det samarbetsvärdigheter och konflikter i personalgruppen?		
Vilken grad av stöd eller brist på stöd upplever chefen (till exempel stöd med administrativa rutinuppgifter)? Vilket stöd är önskvärt?		
Finns det behov av kompetensutveckling inom något område?		
Finns det behov av handledning?		

Arbetsblad – uppföljning av medarbetarens arbetssituation

Det här är frågor som är rimliga att ställa vid uppföljning av medarbetarens arbetssituation. Använd de frågor som passar i er organisation och lägg till egna vid behov.

Fråga	Åtgärdsbehov?	Åtgärd
Upplever medarbetaren att det är tydligt vilka förväntningar arbetsgivaren har på vad denne ska uträtta?		
Är förväntningarna rimliga?		
Får medarbetaren användbar återkoppling på sina insatser?		
Hur är det ställt med arbetsbelastning och stressnivå? Skatta stressnivån på en skala från 0–10 där 10 står för akut ohållbar stressnivå med stor risk för ohälsa.		
Finns det arbetsuppgifter som medarbetaren upplever som belastande?		

Fråga	Åtgärdsbehov?	Åtgärd
Finns det inslag av samvetsstress i arbetssituationen?		
Hur är det ställt med medarbetarskap och samarbetsrelationer mellan medarbetaren och övriga medarbetare? Finns det samarbetsvårigheter och konflikter i gruppen?		
Hur ser samarbetet och relationen ut med chefen?		
Behöver omprioriteringar göras för att det ska finnas goda förutsättningar för ett välfungerande medarbetarskap?		
Vilken grad av stöd eller brist på stöd upplever medarbetaren? Vilket stöd är önskvärt?		
Finns det behov av kompetensutveckling inom något område?		

Exempel på strategier för att understödja tidig problemlösning

Arbeta med ett tema i taget. Läs igenom exemplen 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 andra strategierna borde införas hos er. Kanske får ni också bra idéer som inte finns med på detta blad. Skriv in de åtgärdsförslag ni vill jobba med på arbetsbladet ”Strategier för att bygga en robust samarbetskultur – åtgärdsförslag”, bilaga 6.4.

Ledarskap

- beskrivning av chefers ansvar för samarbetsrelationer och konflikthantering
- rutin för uppföljning av chefers arbetsituation, till exempel vad gäller arbetsbelastning
- rutin för uppföljning av chefers ansvar för samarbetsrelationer och konflikthantering
- återkommande fortbildning (konfliktkunskap, personlig utveckling, kommunikation, problemlösning, gränssättning, grupperns utveckling och effektiva möten)
- enskild handledning
- möten för kollegialt stöd och erfarenhetsutbyte.

Medarbetarskap

- klarhet om verksamhetens övergripande mål och sammanhang
- tydlighet kring åtaganden och förväntningar
- lönekriterier med samarbetsmål
- rutin för uppföljning av medarbetares arbetsituation
- regelbunden individuell återkoppling
- välfungerande medarbetarsamtal
- återkommande fortbildning i samarbetsfärdigheter (samarbetsinriktad kommunikation, återkoppling, problemlösning, personlighetspsykologi, medarbetarskap och konflikthantering)
- handledning i grupp.

Forum för dialog och problemlösning

- regelbundna arbetsplatsträffar
- korta morgon- eller veckomöten
- korta regelbundna samtal mellan chef och medarbetare

- samordningsmöten
- regelbundna möten för översyn av arbetsorganisationen
- fokusmöten
- medarbetarsamtal
- handledning i grupp
- informella tillfällen att träffas, prata och lösa problem
- utbildning av chefer i effektiva och kreativa mötesformer
- utvärderingsrutin för möten.

Kultur

- värdegrundsarbete
- rutin för översyn av samarbetskulturen
- handlingsplan för utveckling av den psykosociala arbetsmiljön
- återkommande gemensam fortbildning i samarbetsfärdigheter
- handledning i grupp
- aktiviteter som främjar goda relationer och god stämning.

Organisation

- tydlighet kring mål och arbetsorganisation, till exempel roller, ansvar och befogenheter
- rutin för översyn av arbetsorganisationen, som en del av systematiskt arbetsmiljöarbete
- riktlinjer och procedurer för hantering av förutsägbara konfliktfrågor
- samarbets- och konflikthanteringspolicy
- riktlinjer och rutiner för fall av kränkande särbehandling, sexuella trakasserier och diskriminering.

Principer för skickligt genomförande av ensidiga beslut/skonsamma överkörningar

I konflikter där man behöver använda sin makt och fatta ett ensidigt beslut är det viktigt att göra det på ett skickligt sätt. Detta för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att den berörda personen inte ska känna sig överkörd och orättfärdigt behandlad. En skonsamt genomförd överkörning kan undvika många negativa konsekvenser, i synnerhet vad gäller den överkördas partens bitterhet över *hur* det ensidiga beslutet genomförs. Om man agerar skickligt ökar möjligheten att bibehålla en fungerande relation med andra parten. Det bidrar också till att andra personer känner fortsatt förtroende. Här följer ett antal tumregler för genomförande av ensidiga beslut. Alla är inte relevanta i varje enskilt fall, men de förtjänar att finnas med som punkter i en checklista.

1. Skaffa dig tillräcklig information för att kunna fatta välgrundade beslut

- Fråga dig själv vad det är du inte vet tillräckligt om och sök information.
- Ge de berörda tillfälle att lägga fram sin syn på saken och lyssna till vad de har att säga.

Varför?

Om du inte känner till viktiga relevanta omständigheter riskerar du att fatta ett illa grundat beslut som leder till bitterhet hos de drabbade och tvivel på din professionalitet.

2. Se över möjliga konsekvenser av en överkörning

Tänk igenom konsekvenserna av till exempel:

- vad berörda personer kommer att känna och tänka, samt deras motivation att vara konstruktiva i framtiden
- relationerna mellan dig och berörda personer
- övriga relationer på arbetsplatsen
- stämningen på arbetsplatsen
- de slutsatser andra kommer att dra om vilka normer som gäller
- de långsiktiga förutsättningarna för de inblandade att göra ett gott jobb i framtiden
- andras syn på hur du sköter din roll.

Varför?

Ensidiga beslut behöver genomföras på ett sätt så att man undviker oönskade konsekvenser. Ofta fattas beslut om överkörningar utan att man vägt in de vidare konsekvenserna.

3. Var transparent i förhållande till de inblandade

- Beskriv hur din verklighet ser ut.
- Tala om vilka principer och värden som ligger till grund för dina prioriteringar och vägval.
- Tala om vad du hoppas uppnå med ditt beslut.
- Tala om vad du är orolig ska hända om du inte fattar beslutet.

Varför?

Transparens reducerar utrymmet för andra att bygga upp negativa antaganden om dina bakom-

liggande motiv och drivkrafter. Tydlighet ökar chanserna för att ditt beslut respekteras som sakligt grundat.

4. Sök legitimitet

- Pröva själv om du har mandat att göra det du avser att göra.
- Redovisa för andra vilka alternativ du har valt bort och varför.
- Klargör för andra hur du ser på ditt mandat att fatta ett ensidigt beslut i frågan.
- Konsultera en utomstående kring ditt beslut.
- Ge de berörda tillfälle att lägga fram sin åsikt om det du avser att göra. Lyssna och svara.
- Se till att det inte finns anledning till eller utrymme för att se ditt beslut som godtyckligt, det vill säga styrt av dina subjektiva inställningar.
- Om det är möjligt i situationen: inbjud motparten till att ge förslag på hur beslutsprocessen kan förbättras.

Varför?

Förtroendet för att makt utövas på ett ansvarsfullt och legitimt sätt har stor betydelse för stämningen på arbetsplatsen. Tvivel på detta kan utvecklas till en stor källa till djupgående misstroende och konflikter.

5. Professionalitet i kommunikationen

- Var specifik och tydlig.
- Lyssna och se till att den andra parten känner att du tagit emot budskapet.
- Visa respekt inför andras känslor och personliga integritet.
- Håll dörren öppen för nya lösningar baserade på samförstånd även om positionerna hittills varit låsta.

Varför?

Förutom att god kommunikation ofta leder till nya insikter för alla inblandade kan du genom att visa respekt och genom att ta emot den andra personens budskap undvika en betydande del av de negativa följdverkningar som okänsliga överkörningar ofta får.

6. Fråga vad de berörda behöver för att kunna acceptera beslutet¹

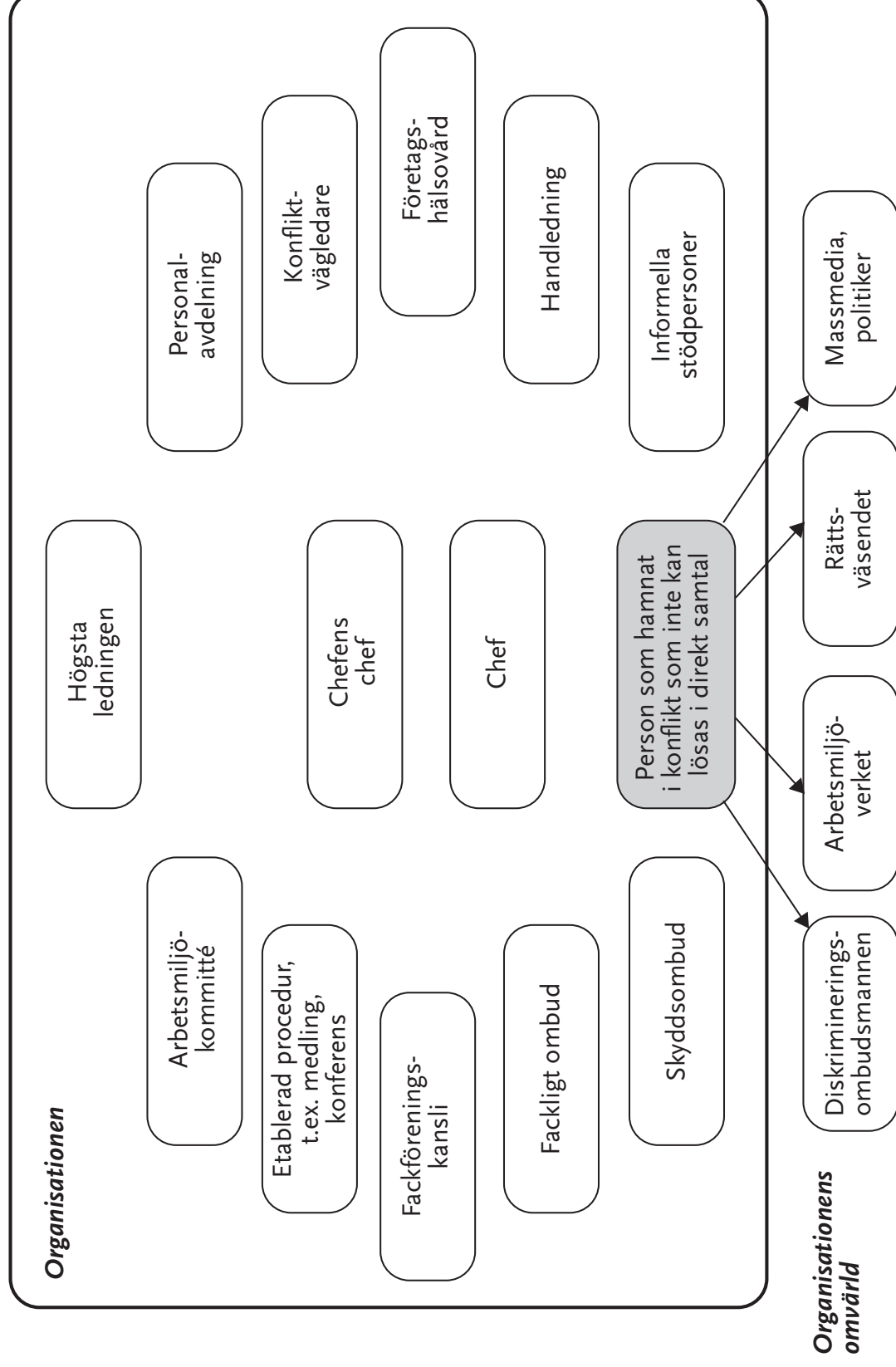
- Givet att beslutet ligger fast, kan något läggas till eller modifieras så att det blir lättare för de berörda att leva med beslutet?
- Har de berörda invändningar eller farhågor som kan lindras eller undanröjas?

Varför?

Om hänsyn tas till de berörda parternas invändningar och förslag kan de slutgiltiga besluten dels få bättre kvalitet, dels bli lättare att genomföra och bli mer hållbara genom att de berörda parterna inte gör motstånd.

¹ Inlänat från Myrna Lewis version av *Deep Democracy*, se hennes bok *Inside the No* (Lewis 2008).

Vilka vägar finns för att få stöd i en konfliktsituation i er organisation?



Exempel på strategier för att förbereda organisationen för avslut och hantering av konflikter

Läs igenom exemplen på strategier och sätt ett kryss i rutan för de strategier ni redan använder och är nöjda med. Överväg sedan om någon/några av de strategier som ni inte använder bör införas hos er. Kanske får ni också bra idéer som inte finns med på detta blad. Skriv in de åtgärder ni tror på i arbetsbladet ”Strategier för att bygga en robust samarbetskultur – åtgärdsförslag”, bilaga 6.4.

Förbered för konfliktavslut genom makt

- Chefer har tydliga befogenheter att fatta beslut och använda sanktioner om någon part inte följer besluten.
- Det finns former för att medvetandegöra cheferna om deras maktbefogenheter, till exempel i introduktionen vid nyanställning, genom återkommande fortbildning i arbetsrätt och regelverk eller genom information från personalspecialist i samband med en aktuell konfliktsituation.
- Chefer får fortbildning och träning i gränsättning och ensidiga beslut/skonsamma överkörningar.
- Chefer har tillgång till stöd från personalavdelningen med till exempel tydliggörande av lagar, regler och beslutsfattande, stöd i bedömningar av sanktioner, stöd i processer kring beslutfattandet och medverkan i samtal.

Förbered för konflikthantering

Inrätta **signalsystem** som fångar upp konflikter som riskerar att bli långdragna. Det kan vara genom till exempel:

- medarbetarsamtal
- avslutningssamtal
- medarbetarenkäter
- regelbundna arbetsmiljöundersökningar
- kontaktperson att vända sig till
- systematisk uppföljning av information som kan indikera att det finns konflikter i en arbetsgrupp, till exempel sjuktal, personalomsättning, avvikelser, klagomål från kunder, felanmälningar, reklamationer och nyckeltal som mäter produktiviteten
- regelbunden hälsocheck av organisationen för

att upptäcka pågående friktioner och konflikter

- arbetsmiljökommitté eller liknande som samlar information om konflikter och överväger åtgärdsbehov samt utvärderar hanteringen av konflikter i organisationen.

Ge chefer och medarbetare möjlighet att kunna få **stöd** i konfliktsituationer genom till exempel:

- tydlighet om vart man som chef och medarbetare kan vända sig för att få stöd i en konfliktsituation, till exempel till personalspecialister, företagshälsovården, externt personstöd/hotline, diskrimineringsombud eller handledare
- möjlighet till konfliktvägledningssamtal när man hamnat i en besvärlig konflikt
- opartisk konfliktvägledare som kan erbjuda olika typer av tjänster, till exempel rådgivningssamtal, handledning av chefer och grupper, informell problemlösning, medling, processledning vid möten med konfliktpotential, stödsamtal, fortbildningsaktiviteter, kartläggningar och deltagande i utveckling av policy och system.

Medarbetare och chefer vet var de kan hitta **information** om hjälp man kan få i konfliktsituationer genom till exempel:

- intern webbplats eller liknande
- personalspecialister, skyddsombud och fackliga företrädare som kan berätta om de stödresurser och regelverk som finns
- att vid introduktion för nyanställda beskrivs vilka stödresurser som finns i samband med samarbetsproblem och konflikter
- att det är tydligt vem i organisationen som har ett informationsansvar i frågan.

Strategier för att bygga en robust samarbetskultur – åtgärdsförslag

Fundera över vilka strategier, åtgärder och verktyg ni vill utveckla och införa i er organisation för att bygga en robust samarbetskultur. Skriv in dem som åtgärdsförslag. Använd gärna arbetsbladen med exempel på strategier som inspiration, de finns i bilaga 5.3 och 6.3.

Område	Åtgärdsförslag
Ledarskap Hur främjar vi ett ledarskap som är skickligt på samarbetsrelationer och konflikthantering?	
Medarbetarskap Hur främjar vi ökad vilja, kunskap och förmåga till konstruktivt samarbete bland medarbetarna?	
Forum för tidig problemlösning Vilka forum har vi där det är lätt för medarbetarna att lösa problem tidigt och i konstruktiva former?	
Kultur Hur främjar vi utvecklingen av en problemlösande samarbetskultur?	
Organisation Hur ger vi medarbetarna stöd för problemlösning genom tydlighet kring vilka principer och regler som gäller i organisationen?	
Maktanvändning Hur ser vi till att det finns goda möjligheter att genom maktingripande avsluta konflikter där samförstånds lösningar är ouppnåeliga?	
Konflikthantering Hur får organisationen signaler om samarbetsproblem som behöver åtgärdas? Vem kan medarbetarna vända sig till om det uppstår svårlösta konflikter? Hur får medarbetarna tillgång till den information de behöver vid konflikter?	