

Arbetsblad: Problem i grupper

Instruktion:

Markera i de tre cirkelarna hur viktiga de är för den aktuella gruppen:

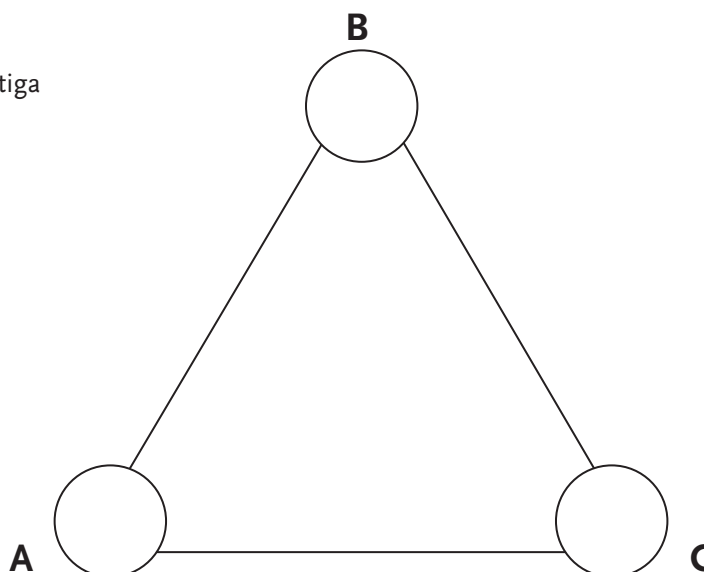
+++ : Mycket viktigt

++ : Viktigt

+ : Viss betydelse

Om ett hörn helt tycks sakna betydelse lämnar du cirkeln utan markering

Skriv i rutorna i punktform vilka de viktigaste inslagen i gruppens problematik är. Jämför med punkterna nederst.



Beteende:

Känslor, relationsfrågor:

Blockerande önskemål:

Se över vilka av punkterna nedan som kan vara relevanta för den aktuella gruppen (punkterna är givetvis exempel, det kan finnas många andra faktorer):

A-hörnet	B-hörnet	C-hörnet
<ul style="list-style-type: none"> - Frustrerade behov - Stämning i gruppen - Farhågor kring framtiden - God vilja/motivation att lösa saker och bidra - Identitet/gruppens självbild - Attityd till chef - Relationer mellan enskilda - Mytbildning: gruppens berättelse om sig själv - Rivalitet inåt och utåt - Fördomar mot minoriteter 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktstil: hur man löser problem - Kommunikation: hur man lyssnar och talar - Jargong - Gruppptryck/tolerans - Gränsdragningar: "Vi och Dom" - Utfrysning av individer - Brister i professionalitet - Kulturella skillnader i kommunikation/beteenden 	<ul style="list-style-type: none"> - Fördelning av arbetsbörda, tid, resurser - Positioner: vem som har visst uppdrag/roll - Rutiner, arbetsätt - Regelverk, ramar - Organisationsfrågor - Ansvarsfördelning, befogenheter - Former för beslutsfattande - Bemötande, beteenden - Övertygelsekonflikter

Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet –förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger materialets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.

Inventering av arbetsplatsens konfliktpotential:

Teman som behöver hanteras

Alla arbetsplatser har en konfliktpotential, det vill säga 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 under respektive tema.
- När du har listat frågor som du vet att det kan uppstå frustrationer och konflikt kring, gå igenom dessa igen 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 tycker det är angeläget att utveckla mer välfungerande former för hantering.

Fördelningsfrågor

Till exempel:

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.

Positionsfrågor

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

Strukturfrågor

Till exempel:

Organisationsstruktur, mål/strategisk inriktning, delegationsordning (vem har vilka befogenheter?),

ansvarsfördelning, regelverk, arbetssätt, rutiner.

Beteendenormfrågor

a) Bemötande inom arbetsplatsen.

b) Sätt att utföra arbetsuppgifter (t.ex. tempo, kvalitet, prioriteringar, gemensamt ansvarstagande).

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.

Organisationsdiagnos: Instruktioner för checklista och arbetsblad

Material ni behöver: grön och röd färgpenna eller krita.

Arbetsbladets syfte är att underlätta överblicken över och förståelsen av organisatoriska förutsättningar som dels kan utgöra källor till uppkomsten av frustrationer och 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 (5–6 per grupp) identifiera åtgärdsbehov i den egna organisationen. Erfarenheten visar att man på så lite tid som en 40–60 minuter kan få en god överblick över var i organisationen det finns olösta frågor, problematiska förutsättningar och blockerade önskemål.

Arbetsbladet består av en karta där olika aspekter av arbetsplatsen symboliseras av olika sorters symboler. 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.

Checklistan förklarar vad de olika symbolerna på kartan står för. Meningen är inte att man ska besvara varje enskild fråga, utan att man genom frågorna ska få en känsla för vad respektive symbol kan handla om. Gå igenom rubrikerna en och en och färglägg (kraftfullt!) de olika symbolerna på arbetsbladet 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 fanan grön. Det normala är dock att man tycker det är befogat att färglägga symbolerna med både rött och grönt, i varierande proportioner.

Tillvägagångssättet syftar till att skapa ett livligt samtal (eller om man är ensam en livlig reflektion) om hur det är ställt i organisationen. Färgläggningen innebär att man måste ta ställning till om det finns ett åtgärdsbehov inom ett visst tema eller inte, samt förklara varför. Man bör föra anteckningar över de relevanta synpunkter som formuleras under arbetet. Dessa anteckningar kan sedan ligga till grund för en enklare skriftlig organisationsdiagnos, om det finns behov av detta.

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

Ekstam, K. (2000). *Handbok i konflikthantering*. Stockholm: Liber Ekonomi.

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

Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger materialets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.

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/arbetssätt man ska använda för att nå målen?

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

III. Struktur

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

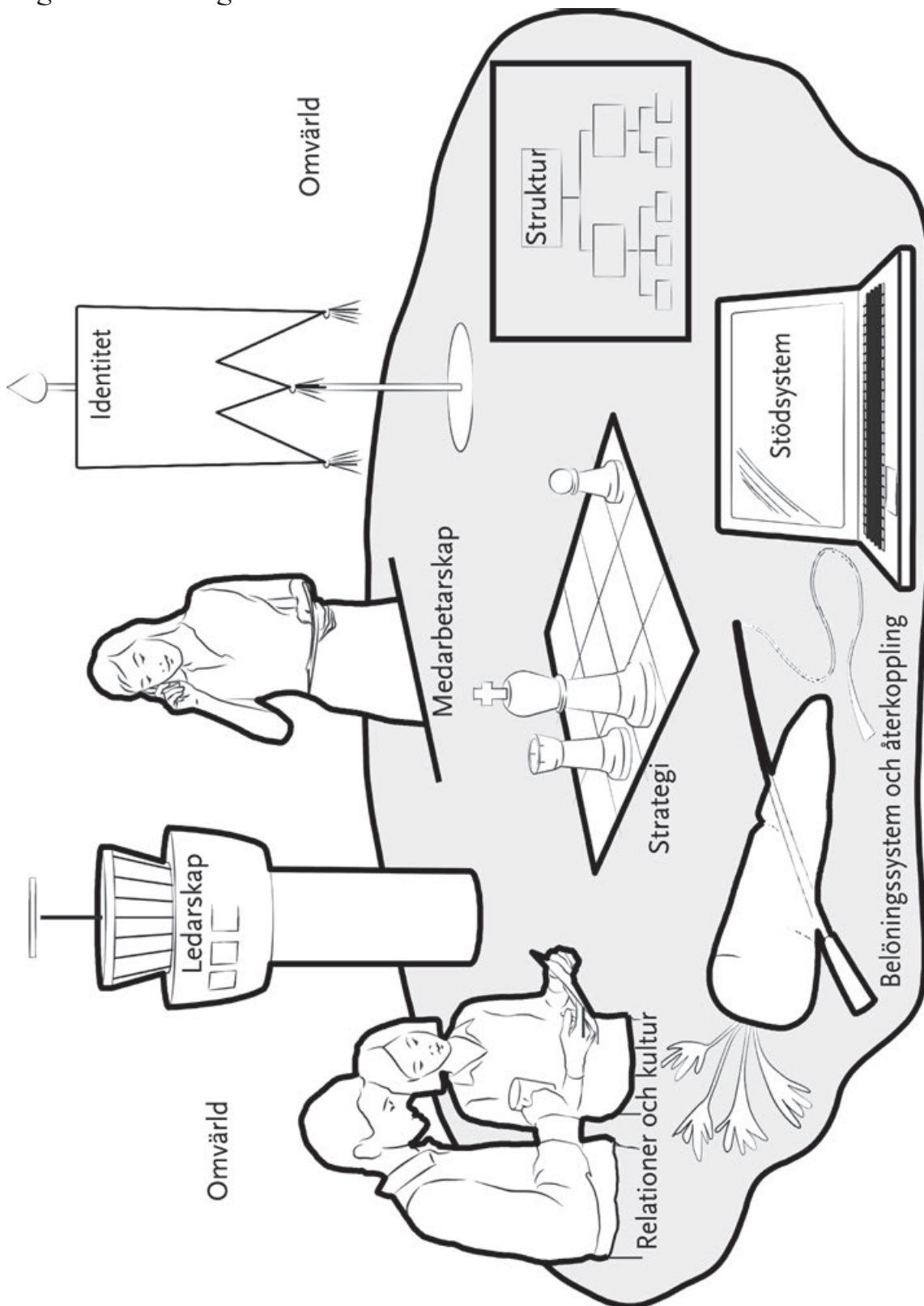
Tar medarbetarna en rimlig grad av ansvar för att verksamheten ska fungera väl?

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



Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB. Illustration: Annika Hansson.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger bladets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.

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.

1. Problemlösning

När det uppstår problem eller irritationer i samarbetet kan jag räkna med att vi kan komma fram till en bra lösning genom att föra ett konstruktivt samtal.	Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
	1	2	3	4	5

2. Respekt

Man kan på min arbetsplats lita på att man blir bemött med respekt och intresse när man har synpunkter och önskemål.	Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
	1	2	3	4	5

3. Lärande

Min arbetsplats genomsyras av en vilja att nå god kvalitet på verksamheten. Man ser positivt på meningsskiljaktigheter och kritiska synpunkter eftersom de kan ge uppslag till förbättringar och lärande.	Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
	1	2	3	4	5

4. Tillmötesgående

Man kan lita på att kollegor och chefer har en vilja att i mån av möjlighet vara tillmötesgående när man har speciella önskemål och behov till följd av individuella skillnader i livsvillkor och personlighet.	Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
	1	2	3	4	5

Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger materialets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.

5. Mötas som personer

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

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

6. Fråga först

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

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

7. Tolerans

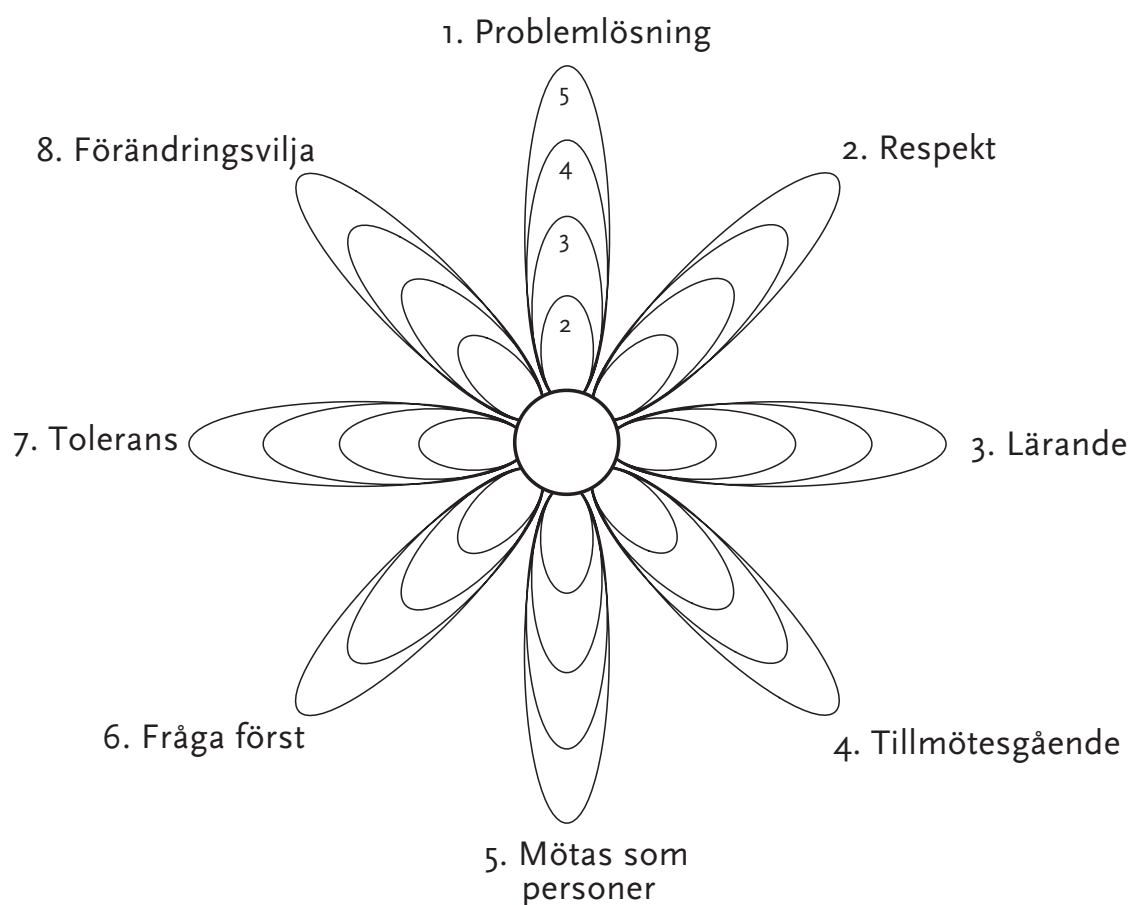
Det finns en hög grad av tolerans för att människor ibland gör misstag och felsteg, därför kan man medge fel och prata om misstag utan att riskera att bli stämplad som inkompetent.

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

8. Förändringsvilja

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

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



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

”1” : Inget blad färgläggs.

”2” : Färglägg det minsta bladet.

”3” : Färglägg de två minsta bladstorlekarna.

”4” : Färglägg de tre minsta bladstorlekarna.

”5” : Färglägg alla bladstorlekarna.

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.
- Morgon- eller veckomöten eller liknande, med tillbakablick och planering (t.ex. runda med +/- om veckan).
- Fokusmöten: korta problemlösningssamlingar 1 gg/vecka.
- 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.
- Utbildning av chefer i kreativa mötesformer.
- Låta medarbetare ha mötesobservatörsroller med återkoppling.
- Utvärderingsrutin för möten.

B. Ledarskap

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

C. Medarbetarskap

- Former för regelbunden individuell återkoppling från chef och kollegor.
- Valfungerande medarbetarsamtal som identifierar och åtgärdar otillfredsställande situationer samt utvecklingsbehov (ev. med kompetensutvecklingsplan).
- Tydliga formuleringar om vilka åtaganden och förväntningar som följer med en anställning.
- Återkommande fortbildning i konfliktkunskap, kommunikation, personlighetspsykologi, ledar- och medarbetarskap, etc.

D. Kultur

- Årlig handlingsplan för utveckling av psykosocial arbetsmiljö.
- Grupphandledning (t.ex. öva in goda former för arbetsplatsträffar), 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.

Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger materialets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.

E. Organisation: Principer, regler och rutiner

- Rutin för återkommande verksamhetsgenomgång.
- 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, till exempel genom att involvera personal i arbetet med affärsplan/verksamhetsplan.
- Handlingsplaner för fall med kränkande särbehandling, sexuella trakasserier, diskriminering, et cetera.

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

- Kontaktpersoner för att påkalla uppmärksamhet till samarbetssvårigheter.
- Rutiner för att tidigt identifiera, utveckla lösningar för och lära av återkommande friktioner.
- Regelbundna arbetsmiljöundersökningar.
- Regelbunden "hälsocheck" av organisationen, till exempel genom diagnos av organisationens konfliktpotential.
- Utvecklingssamtal används som instrument för konfliktförebyggande.
- Exitintervjuer eller enkäter (när en anställd slutar).
- Löpande uppföljning, avrapportering och utvärdering av konfliktrelaterade incidenter.

H. Instanser att vända sig till

- Medarbetare och chefer erbjuds lättillgänglig intern eller extern konfliktvägledning av en kompetent person som kan erbjuda rådgivning, handledning/coachning och processledning.
- Procedurer som medarbetare kan ta i anspråk vid mer svårlösta problem: informell problemsondering, medling, personalpanel/hearing.
- Former för problemlösande samarbete mellan fackföreningsombud/skyddsombud och arbetsgivare, till exempel arbetsmiljögrupp.
- 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, följa upp och utveckla strategin för en robust samarbetskultur.
- Arbetsmiljökommitté, samverkansgrupp eller annat råd för uppföljning och styrning av systemet, eventuellt med representanter för berörda parter (arbetsgivare, personalspecialister, fackföreningar, skyddsombud).

Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger materialets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.

Strategi för en robust samarbetskultur: Åtgärdsbehov

Organisation: _____

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

Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger materialets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.

	Finns i dag	Åtgärdsförslag
<p>D. Åtgärder för att främja problemlösande kultur</p> <p><i>Hur främjar vi utvecklingen av en problemlösande samarbetskultur?</i></p>		
<p>E. Organisation</p> <p><i>Hur ger vi medarbetarna stöd för problemlösning genom tydlighet kring vilka principer och regler som gäller i organisationen?</i></p>		
<p>F. Maktanvändning</p> <p><i>Hur ser vi till att det finns goda möjligheter att genom maktgripande avsluta konflikter där samförståndslösningar är ouppnåeliga?</i></p>		
<p>G. Signaler om samarbetsproblem</p> <p><i>Hur får organisationen signaler om samarbetsproblem som behöver åtgärdas?</i></p>		

Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger materialets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.

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

Utdrag ur boken *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg* av Thomas Jordan.

© 2020 Författaren och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på www.gleerups.se, där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning. Bilagorna får användas fritt under två förutsättningar: 1) att raden som anger materialets upphovsman finns med och 2) att användaren inte tar betalt för materialet utöver rent självkostnadspris för kopiering.