

## **Behöver din organisation utveckla sitt konflikthanteringssystem?**

(version 1.2, april 2005)

### **Nya koncept för att hantera konflikter i företag och andra organisationer**

Arbetsplatskonflikter är för de flesta som råkar ut för dem ett besvärligt problem som man skulle vilja slippa befatta sig med. Om konflikter hanteras illa kan de ställa till mycket skada för såväl enskilda individer som för organisationen som helhet. Många arbetsplatskonflikter skulle dock också kunna ses som en resurs som kan nyttiggöras för organisationens utveckling: konflikten kan peka på problem som är inbyggda i organisationens sätt att arbeta. Genom att bearbeta dessa problem konstruktivt kan organisationen utvecklas så att personalen trivs bättre och så att arbetet har högre kvalitet.

Alla organisationer har ett konflikthanteringssystem, d.v.s. en kultur för hur samarbetsproblem, meningsskiljaktigheter och regelrätta konflikter hanteras. På de flesta arbetsplatser har man inte arbetat systematiskt med frågan och har konflikthanteringssystem med stora brister. Koncept för planerade konflikthanteringssystem har utvecklats och utprovats framför allt i USA under de senaste tio åren. [1] Dessa konflikthanteringssystem är helhetslösningar för hur företag och andra organisationer förebygger och hanterar olika typer av arbetsplatskonflikter på ett konstruktivt, effektivt och etiskt sätt. Ett väl genomfört konflikthanteringssystem kan minska organisationens kostnader i samband med konflikter av olika slag, reducera mänskligt lidande till följd av illa skötta konflikter, stärka medarbetarnas förtroende och engagemang i arbetet, samt vara en viktig och dynamisk del av organisationens kvalitetsutveckling. Konflikthanteringssystemet kan också stärka organisationens kompetens att konstruktivt hantera konflikter i relation till omvärlden, så som kunder, klienter, leverantörer, lobbygrupper, massmedia, myndigheter, etc. Fullt utvecklade konflikthanteringssystem är främst lämpade för stora organisationer, men även mindre organisationer kan införa verksamma delar av systemet.

Nedan presenteras utförligt vad konflikthanteringssystem är. Först diskuteras vanliga problem med den konventionella konflikthanteringen, som t.ex. motståndet hos många att ta upp problem och konflikter till bearbetning. Därefter presenteras principerna som ligger till grund för konceptet konflikthanteringssystem, samt vilka delar ett konflikthanteringssystem kan ha. I de avslutande två avsnitten diskuteras dels vilka organisationer som bör satsa resurser på att etablera konflikthanteringssystem, dels hur man går till väga när man fastställt att det finns ett intresse för konceptet.

Här beskrivs hur konflikthanteringssystem ser ut om man genomför dem konsekvent och med en hög ambitionsnivå. Många organisationer har inte resurser att ha så höga ambitioner. I sådana fall kan man använda framställningen nedan som en inspirationskälla och ta fasta på de delar av konflikthanteringssystemet som är lämpliga och genomförbara i det egna fallet. För många organisationer kan det vara lämplig att köpa specificerade tjänster från företagshälsovården snarare än att inrätta dem med egna resurser.

## **Problem med konventionella sätt att hantera arbetsplatskonflikter**

### *Fyra typer av konflikthanteringspolicy i organisationer*

Med en viss förenkling kan vi tala om fyra typer av konflikthanteringspraxis i organisationer.

Den första utgörs av den *maktbaserade* ansatsen, d.v.s. ensidigt beslutsfattande. Det är här upp till chefer och beslutande organ att enligt eget gottfinnande hantera konflikter efterhand som de uppstår och blir problem. Konflikterna avgörs här genom maktbaserade åtgärder och beslut. En god ledare kan lösa upp många konflikter på ett smidigt sätt utan att ta till andra resurser än samtal och beslutsfattande. Tyvärr har dock inte alla chefer den kompetens som behövs för att kunna hantera mellanmännsliga friktioner och konfliktsituationer. Många chefer undviker att ta itu med konflikter på ett tidigt stadium, vilket gör att de växer okontrollerat. En anställd som hamnar i konflikt med sin egen chef är i ett maktbaserat system helt utelämnad till chefens godtycke. I många situationer är dessutom tröskeln hög för medarbetare att ta upp ett upplevt problem med sin chef, av skäl som diskuteras närmare nedan.

Den andra typen av konflikthanteringspraxis är *rättighetsbaserade* procedurer, d.v.s. procedurer som bygger på avtalade och lagstiftade rättigheter. Ofta är det fackföreningarna som å någon konfliktparts vägnar tar upp förhandlingar med företrädare för organisationens ledning. Det är i första hand lagar och avtal som styr utgången av dessa förhandlingar. Denna typ av konfliktreglering är givetvis mycket viktig, men har också nackdelar. För att en konflikt ska kunna hanteras med dessa metoder måste det föreligga ett ärende som är relevant i relation till avtal och lagar. Ofta inträffar detta i sena skeden av konflikten, när det är för sent att hitta en konstruktiv lösning på de ursprungliga problemen. Fackliga företrädare hamnar också ofta i en besvärlig situation i konfliktärenden. Dels har de ofta varken kompetens eller mandat att hantera de psykosociala dimensionerna av konflikten, dels har de ofta delade lojaliteter, t.ex. i mobbingssituationer. Resultatet av rättighetsbaserade procedurer är ofta begränsat till ett fåtal möjliga utgångar, så som materiell kompensation eller rätt att återgå till en viss tjänst. En ytterligare nackdel är att vissa konflikter förvärras genom att den formella karaktären på procedurerna stärker snarare än upplöser frontlinjer mellan parterna. Denna typ av konflikthanteringsinstrument är värdefull för att skydda individers och grupperas rättigheter, men är ofta otillräckliga för att nå fram till tillfredställande lösningar på komplicerade samarbetsproblem.

Den tredje typen av praxis utgörs av problemlösande och *behovsbaserade* procedurer, där man söker finna lösningar som är anpassade till den speciella situationen och de inblandades aktuella behov och intressen. Här anlitar man ofta organisationskonsulter genom avtal med företagshälsovården eller genom enskilda uppdrag till externa konsulter. Dessa personer har speciell kompetens för att professionellt hantera problem i mellanmännsliga relationer. Andra problemlösande procedurer kan ske inom ramen för personalmöten, informella interventioner av personalavdelningen, mentorskap, etc. I USA, med sina svagare fackföreningar, är det dessutom vanligt att det finns medlings- och skiljedomsprocedurer samt personalpaneler som kan tas i anspråk när konflikter uppstår. Dessa procedurer är inte till för att avgöra rätt och fel, utan hitta fungerande lösningar på gemensamma problem. En fördel med denna typ av procedurer är att parterna kan ta större eget ansvar för att finna konstruktiva lösningar, och dessa lösningar kan anpassas flexibelt till de aktuella omständigheterna. I praktiken är det ofta så att tröskeln för inblandade i konflikter att anlita problemlösande procedurer är så hög att sådana initieras när det blivit uppenbart för de inblandade att konflikten är så allvarlig och

svårlöst att man inte kan hantera den utan professionell insats. I det läget är det ofta antingen för sent att finna en konstruktiv lösning eller också kräver en sådan mycket stora insatser av tid och energi. Många organisationer anlitar företagshälsovården, där psykologer och andra organisationsvetare har god kompetens att ta hand om problematiska relationer. En stor andel anställda och chefer tvekar dock att ta kontakt med en psykolog, av rädsla för att problemen ska privatiseras och "psykologiseras."

Den fjärde typen av praxis är *integrerade konflikthanteringssystem*, där man utvecklat en helhetspolicy för att förebygga, hantera och lära av konflikter. Konflikthanteringssystem syftar till att tillhandahålla olika typer av procedurer som lämpar sig för varierande omständigheter och behov. Exempel på sådana procedurer är rådgivning, arbetsmiljöenkäter, medling, förmedling, processledning, chefshandledning ("coaching"), informell problemlösning, förhandlingar, fortbildning och organisationsutveckling. En viktig funktion hos konflikthanteringssystem är att de inte bara tillhandahåller brandkårsutryckningar och symptombehandling, utan skapar kanaler för att konstruktivt bearbeta grundorsakerna till de konflikter som uppkommer. Härigenom kan konflikthanteringssystemet bli en central del i organisationens kvalitetssäkringssystem.

De tre första typerna kan givetvis förekomma samtidigt i en organisation. De fungerar väl och är mycket värdefulla för vissa typer av konflikter. Historiskt sett kan man dock också se att de fyra typerna inte sällan är på varandra följande faser i en utveckling inom en organisation mot ett allt mer professionellt förhållningssätt till arbetsplatskonflikter.

### **Varför tar inte folk itu med sina problem själva?**

Det finns många skäl till att anställda och chefer som blir berörda av arbetsplatskonflikter inte vill eller kan lösa konflikterna. Ett vanligt mönster är att en eller flera personer är mycket frustrerade över ett visst problem, men andra inblandade personer undviker eller t.o.m. vägrar att tala om problemen. Utan tillgång till en chef som tar tag i problemen eller någon tredjepart (t.ex. en konfliktvägledare, se nedan) kan en person eller grupp ha mycket svårt att finna en verksam strategi för att bearbeta konflikten konstruktivt. Ofta återstår endast att tåla och lida, söka sig en annan arbetsplats, eller tillgripa destruktiva kampmetoder som passiv aggression, utfrysning, överkörningar, förtal, manipulationer, hot och liknande.

Även om det finns instrument för att bearbeta konflikter så kan det finnas goda skäl att inte ta dem i anspråk. En person som är frustrerad över arbetssituationen kan undvika att ta upp problemen av bl.a. följande skäl:

- Man vill inte bli sedd som en bråkmakare/gnällig/överkänslig av kollegor och chefer.
- Man vill inte förvärpa redan spända relationer genom att föra fram klagomål och kritik.
- Man vill inte framstå som illojal mot kollegor, chefer eller organisationen som helhet genom att ta upp negativa förhållanden utanför den närmast berörda kretsen.
- Man är rädd att sätta igång en process som man inte kan överblicka följderna av om man tar upp problem med chefer, fackförening eller personalavdelning.

- Man är rädd att bli stämplad som någon som själv har problem om man kontaktar företagshälsovården.
- Man är rädd att utsättas för repressalier av chefer eller utfrysning av kollegor om man tar upp känsliga frågor.
- Man är orolig att behöva ställa ut sitt privatliv till offentligt beskådande.
- Man litar inte på att man kan argumentera övertygande för sin sak gentemot verbalt skickliga motparter och är rädd för att bli överkörd.

Alla dessa farhågor och trösklar måste tas på allvar. Det finns knappast någon enstaka konflikthanteringsrutin som kan tillgodose alla de välmotiverade behov och önskemål individer kan ha. Därför är det viktigt att konflikthanteringssystemet erbjuder olika alternativ till den enskilde. Den som har en konflikt måste ha tillgång till resurser som gör det möjligt för dem att ta upp problem till behandling utan att behöva vara oroliga att bli stämplade som problem själva.

Ett ytterligare skäl till att människor undviker att bearbeta konflikter är att samarbetsproblem som egentligen har att göra med arbetsorganisation, rollfördelning och olikheter i perspektiv ses som orsakade av besvärliga individers inneboende egenskaper. En viktig uppgift för ett väl fungerande konflikthanteringssystem är att erbjuda procedurer som synliggör bakomliggande orsaker till friktioner och problem. Härigenom kan den ömsesidiga förståelsen mellan individer och grupper öka, vilket skapar bättre förutsättningar för smidig problemlösning.

Det är ofta omöjligt för enskilda personer, anställda såväl som chefer, att på egen hand lösa arbetsplatskonflikter. För att kunna hantera konflikter konstruktivt måste organisationen acceptera att konflikter är oundvikliga inslag i all mänsklig verksamhet. Konflikter kan inte nyttiggöras för organisationen så länge det finns en underförstådd anda av att den som tar upp ett problem själv är ett problem.

## **Konflikthanteringssystemets grunder**

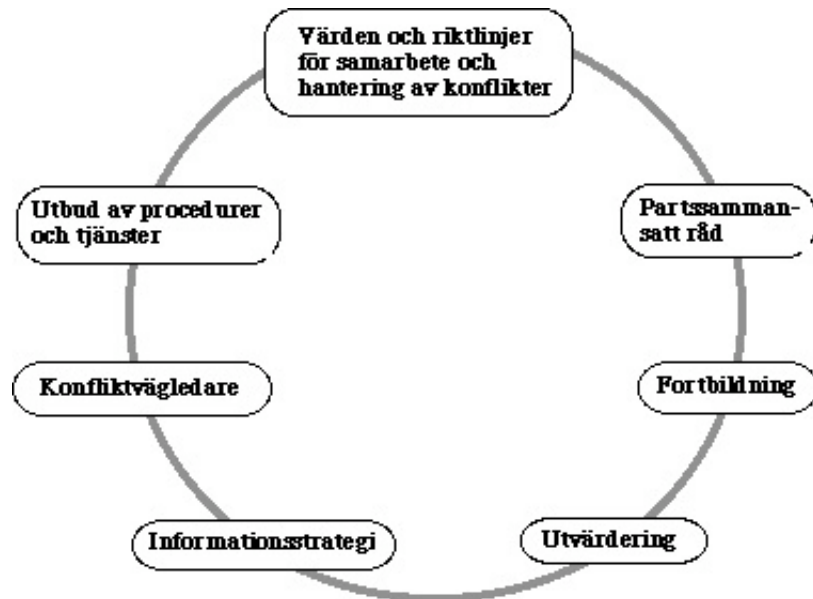
### *Överblick*

I detta avsnitt presenteras utförligt konflikthanteringssystemets olika delar och deras respektive funktioner. Efter en kort överblick över konflikthanteringssystemets huvudkomponenter ges dels en översikt över konflikthanteringssystemets allmänna huvudfunktioner, dels en diskussion av de principer som bör ligga till grund för den konkreta utformningen av systemet. Därefter presenteras i detalj hur de olika delarna i konflikthanteringssystemet kan utformas och vilka funktioner de har.

Ett konflikthanteringssystem har normalt följande beståndsdelar (se figur 1):

- En övergripande samarbets- och konflikthanteringspolicy
- Tillgång till en eller flera konfliktvägledare

- Ett utbud av procedurer och tjänster för att hantera konflikter
- Styrning av konflikthanteringssystemet, t.ex. genom en arbetsmiljökommitté
- Fortbildning av chefer och anställda
- En informationsstrategi
- Regelbunden utvärdering



Figur 1 Konflikthanteringssystemets beståndsdelar

### Konflikthanteringssystemets funktioner

Ett konflikthanteringssystem kan fylla en rad olika funktioner och det är förstås viktigt att den enskilda organisationen klargör vilka funktioner som är viktiga i det egna fallet så att systemet kan utformas med dessa som ledstjärnor. Här är några av de viktigaste funktioner konflikthanteringssystemet kan ha:

*Att förebygga uppkomsten av skadliga konflikter.* Konflikthanteringssystemet är ett utmärkt instrument för att identifiera problem som är inbyggda i organisationen, samt för att via sina funktionärer initiera förändringar som minskar risken för att elakartade konflikter uppstår.

*Att fånga upp konflikter i tidiga stadier och leda in processen i konstruktiva banor.* När en person som står inför en konfliktsituation inte har tillgång till konstruktiva alternativ till att utkämpa en strid är risken stor att konflikten snabbt eskalerar. Bara vetskapen om att organisationen har goda instrument för att hantera konflikter är stabiliserande och minskar oron för vad som kan komma att hända. Konflikthanteringssystemet ska erbjuda resurser för de inblandade parterna att hantera de konflikter som uppstår på ett så konstruktivt sätt som

möjligt. I denna funktion ger konflikthanteringssystemet både effekter för medarbetarnas känsla av säkerhet och förtroende för organisationen de arbetar i, och reducerar negativa konsekvenser i form av förluster av produktivitet, kvalitet, förtroende, tid och eventuellt kvalificerade medarbetare som annars skulle lämnat organisationen.

Att utgöra ett *instrument för organisationens lärande och vidareutveckling*. Konflikthanteringssystemet ger organisationen ett instrument för att systematiskt samla och bearbeta information om hur organisationen fungerar och vilka åtgärdsbehov som finns.

Att verksamt *bidra till en konstruktiv och öppen samarbets- och konfliktkultur* i organisationen. Flera olika element i konflikthanteringssystemet bidrar till att stärka ett gott och konstruktivt samarbetsklimat i organisationen. De övergripande riktlinjerna skapar normer som medarbetarna kan orientera sig efter. Fortbildningen bidrar till ökad kompetens att formulera och hantera problem konstruktivt och öppet. Konflikthanteringsinstrumenten skapar förtroende och säkerhet, vilket är en viktig förutsättning för att medarbetarna ska känna att de arbetar på en bra arbetsplats.

Att bidra till organisationens förmåga att *nyttiggöra etnisk och annan mångfald* bland medarbetarna. Det blir en allt viktigare uppgift för företag och organisationer att utveckla förmågan att samarbeta i heterogena grupper. Den kompetens som är speciell för t.ex. personer som har en viss kulturkompetens genom att de har en bakgrund i andra kulturer än den svenska är en allt viktigare resurs för många organisationer. Det är dock sällan helt problemfritt att samarbeta när de inblandade har olika värden, vanor, erfarenheter och normer. Konflikthanteringssystemet erbjuder instrument för att hantera de problem som kan uppkomma, samt utveckla kompetensen att arbeta produktivt med mångfald.

Det är alltså viktigt att betona att konflikthanteringssystem inte endast är ett defensivt instrument för organisationen, d.v.s. något som är till för att förebygga kostnader och mänskligt lidande. Professionell konflikthantering kan vara ett kraftfullt redskap för organisationens lärande och utveckling, vilket påverkar såväl rena ekonomiska och tekniska dimensioner som mänskliga värden.

### **Vägledande principer för utformning av konflikthanteringssystem**

För att väl kunna uppfylla de funktioner som beskrivits i föregående avsnitt bör konflikthanteringssystemet genomsyras av följande principer:

*Valfrihet*. En person som ställs inför ett samarbetsproblem i organisationen ska själv kunna välja hur han eller hon vill att problemet ska hanteras inom ramen för ett utbud av olika typer av procedurer. Denna princip är viktig både för att varje konflikt har unika drag och för att individer har olika inställning till vilket som för dem själva är bästa tillvägagångssättet. En viss person kan vilja hantera ett problem genom ett konfidentiellt rådgivande samtal, medan en annan person kan vilja vända sig till sin fackliga företrädare och driva frågan via förhandlingar. I möjligaste mån ska individens val av ett visst instrument i konflikthanteringssystemets utbud inte utesluta möjligheten att samtidigt eller senare använda andra instrument. Genom att ge individen möjlighet att själv välja mellan olika förfaranden stärks medarbetarnas acceptans för och tilltro till konflikthanteringssystemet och organisationen som helhet. Valfriheten ökar chansen att nya konflikter kommer att hanteras professionellt.

*Flexibilitet.* Konflikthanteringssystemet ska vara så utformat att det professionellt kan hantera många olika typer av arbetsplatskonflikter och samarbetsvårigheter, t.ex. såväl konflikter mellan enskilda anställda och arbetsgivaren som konflikter mellan medarbetare och chef eller konflikter mellan kollegor.

*Konfidentialitet.* För att konflikthanteringssystemet ska väcka förtroende hos personalen måste det finnas en solid tystnadsplikt för de personer som har professionella roller i systemet. Arbetsgivaren måste till fullo stå bakom konfidentialitetsprincipen. En viktig förutsättning för att väcka användarnas förtroende för konfidentialitetsprinciper är att konfliktvägledare och andra förtroendepersoner tydligt informerar användarna såväl om reglerna för tystnadsplikt och för de rapporterings- och informationsskyldigheter som gäller. Det kan t.ex. röra sig om lagstiftad skyldighet att anmäla brott eller rutiner för information till konflikthanteringsrådet om inträffade arbetsplatskonflikter.

*Opartiskhet.* Konfliktvägledare, medlare, ombud och liknande personer måste ha en sådan ställning i organisationen att de inte hamnar i lojalitetskonflikter eller har egna intressen (ekonomiska, politiska eller andra) i en viss utgång av de ärenden de är inblandade i. Det bör finnas regler och rutiner för hur problem i samband med partiskhet, intressen och jäv ska hanteras.

Arbetsgivaren är ansvarig för kompetensen. Arbetsgivaren ansvarar för att den personal som har funktioner i konflikthanteringssystemet har den kompetens som erfordras för att kunna utföra funktionerna på ett professionellt sätt. Detta ansvar gäller särskilt vid rekrytering av personal och för fortbildning av personal.

*Tillgänglighet.* För att konflikthanteringssystemet ska fungera väl måste personalen ha god kännedom om hur systemet fungerar och lätt kunna ta systemets resurser i anspråk. Personalen måste alltså uppleva det som okomplicerat och riskfritt att kontakta de personer som har roller i systemet. Särskild hänsyn bör tas till hur man säkerställer god tillgänglighet för särskilda personalkategorier, t.ex. yrkesgrupper som är svagt integrerade eller företrädna i de centrala verksamheterna, eller etniska minoriteter.

*Förbud mot repressalier.* Konflikthanteringssystemet kan inte fungera om personalen upplever att de riskerar att utsättas för repressalier om de anlitar systemet. Det måste därför finnas officiella riktlinjer som explicit förbjuder alla former av repressalier gentemot personer som med goda avsikter tar upp problem och kritik inom ramen för konflikthanteringssystemet.

*Koordination med andra system.* Konflikthanteringssystemet måste utformas så att dess funktion inte undergräver eller strider mot de lagstiftade och avtalade rättigheter som individer och arbetsmarknadens parter har.

*Öppenhet.* För att stärka konflikthanteringssystemets karaktär som opartiskt och professionellt ska det finnas en grad av insyn i systemets sätt att fungera för olika parter, t.ex. via ett partssammansatt råd som kan granska och pröva procedurerna.

*Goda möjligheter att avsluta konflikter.* I synnerhet för arbetsgivarsidan kan det vara viktigt att kunna avsluta konflikter även i sådana fall då ingen enighet kan uppnås. Konflikthanteringssystemet måste därför utformas så att det inte kan missbrukas för att driva konflikter vidare när rimliga utsikter till en konstruktiv lösning inte längre finns. Detta kan

säkerställas genom att en viss miniminivå av konflikthantering garanteras medarbetarna, men därutöver avgör t.ex. en personalpanel eller ansvarig chef om ett ärende givits den behandling som rimligen kan krävas i enlighet med konflikthanteringssystemets intentioner.

## **Konflikthanteringssystemets delar**

### *Riktlinjer för samarbete och konflikthantering*

Organisationens riktlinjer för samarbetskultur och konflikthantering har flera funktioner. Den utgör ett riktmärke för de värden och attityder organisationen ser som önskvärda. Den signalerar till chefer och andra medarbetare vilket ansvar som åligger enskilda personer i organisationen för att skapa en konstruktiv samarbetskultur. Den har dock också en mer påtaglig funktion, nämligen att ge medarbetare som behandlats illa en officiell policy att hänvisa till för att få ett ärende behandlat i enlighet med samarbetsriktlinjernas anda.

De konkreta punkter och formuleringar som ingår i organisationens riktlinjer för samarbetskultur och konflikthantering måste givetvis utarbetas och anpassas till den enskilda organisationens förutsättningar, värden och traditioner. Nedan ges förslag till punkter som kan tas upp i ett officiellt dokument, om de har stöd i organisationens ledning och hos andra viktiga parter. I större organisationer kan det vara nödvändigt att mer detaljerat specificera vad som gäller. Riktlinjerna bör också underkastas en granskning ur juridisk synpunkt.

-----

*Olikheter i värden, stil, bedömningar, prioriteringar, etc. är sunda och önskvärda företeelser i en organisation. Det är naturligt att sådana olikheter ibland leder till konflikter. Konflikter är en del av vår verklighet och de ska hanteras på konstruktiva sätt.*

*Det är en viktig princip för organisationen att samarbetsvårigheter och konflikter betraktas som gemensamma problem att lösa snarare än som strider att vinna. Organisationens medarbetare förväntas sträva efter att fokusera på sakfrågor snarare än personer, samt att i rimlig omfattning inhämta allsidig information innan ensidiga beslut fattas i konfliktfrågor.*

*Kritik och klagomål som tas upp i en konstruktiv anda är en viktig tillgång för organisationens utveckling. Organisationen verkar för en öppen atmosfär där kritik kan tas upp i tidiga stadier, i det sammanhang den hör hemma och där berörda parter lyssnar och överväger de synpunkter som kommer fram. Detta är viktigt för att organisationens medarbetare ska kunna känna sig respekterade som personer och därmed ha en stark grund för goda relationer till kollegor och chefer och till organisationen som arbetsgivare. Det är respektive chefers ansvar att verka för en konstruktiv kommunikationskultur inom sina ansvarsområden.*

*Trakasserier och mobbning är oacceptabla beteenden inom organisationen. Organisationens mål är att skapa en arbetsmiljö där alla medarbetare kan känna sig respekterade. Trakasserier och mobbning är därför beteenden som kan ge anledning till disciplinära åtgärder. Trakasserier och mobbning är verbala eller icke-verbala handlingar som har till avsikt och/eller konsekvens att en person eller grupp utsätts för kränkningar av den personliga värdigheten eller som skapar en fientlig eller nedsättande atmosfär på arbetsplatsen. [Officiella riktlinjer angående trakasserier och mobbning bör innehålla*

*exempel på vad som kan betraktas som trakasserier respektive mobbning och vad som normalt inte faller under dessa kategorier.]*

*Diskriminering p.g.a. kön, etnisk tillhörighet, handikapp, sexuell läggning eller andra icke relevanta personliga omständigheter är oacceptabelt inom organisationen.*

*Repressalier gentemot personer som i konstruktiv anda tar upp samarbetsproblem och konflikter enligt andan i organisationens konflikthanteringssystem är helt oacceptabla.*

*Organisationen förbinder sig i enlighet med dessa riktlinjer att verka för att förebygga och stoppa trakasserier, mobbning, diskriminering och repressalier. Alla chefer i organisationen har ansvar för att förebygga och stoppa dessa typer av beteenden inom sina egna ansvarsområden. I detta ansvar ingår att uppmärksamma och reagera på signaler på gryende konflikter.*

*Otydliga roller och oklara beslutsmandat är en viktig bidragande faktor till uppkomsten av negativa konflikter. Organisationens strävar därför efter tydlighet vad gäller vem som är ansvarig för vilka arbetsuppgifter och vem som har rätt att fatta vissa typer av beslut. Frågor kring oklar rollfördelning är viktiga och ska prioriteras.*

*Alla medarbetare ska ha möjlighet att kunna rådgöra om samarbetsproblem och konflikter med en företrädare för organisationen som inte själv är part i problemen och som har mandat att ta upp ärendet på en nivå som minst motsvarar de nivåer de inblandade parterna befinner sig på. Chefer är ansvariga för att se till att denna möjlighet skapas om inte konflikt-hanteringssystemet tillhandahåller en sådan. Medarbetare ska så långt möjligt och rimligt kunna få klagomål över arbetssituationen hörda och behandlade av ansvariga som inte är konfliktparter. Konsultationer och behandling av tvisteärenden måste dock ske i former som respekterar de beslutsmandat chefer har.*

*I fall där medarbetare är missnöjda med hur konfliktärenden hanterats av företaget ska han, hon eller de kunna begära att konflikt-hanteringssystemet granskar om ärendet bör tas upp till ny behandling.*

*Dessa riktlinjer är självförpliktande men inte bindande. En medarbetare ska kunna hänvisa till dessa riktlinjer och begära att organisationen lever upp till dem om så behövs. Det kan dock i enskilda fall finnas skäl att göra avsteg från dessa riktlinjer. I sådana fall återstår för medarbetare möjligheten att anlita rättighetsbaserade procedurer, i enlighet med gällande lagar och avtal.*

-----

Förutom organisationens officiella riktlinjer för samarbetskultur och konflikthantering bör organisationens policy omfatta skriftliga regler för konfidentialitet vad gäller konflikt-hanteringssystemets funktionärer. Organisationens måste också se till att de incitament och meritvärderingskriterier som används stödjer konflikt-hanteringssystemets principer och anda.

*Konfliktvägledare*

Konfliktvägledarens roll är att erbjuda en rad olika typer av tjänster till organisationens anställda och chefer. Dessa tjänster ska vara klart och tydligt formulerade och väl avgränsade från varandra, så att de som anlitar konfliktvägledaren vet vilka spelregler som gäller för varje typ av tjänst. Bland de viktigaste tjänsterna som konfliktvägledaren bör erbjuda finns följande:

1. *Lyssnande.* En person som hamnat i en konfliktsituation behöver ibland främst ha tillgång till någon att tala med som kan lyssna väl och bistå den hjälpsökande med att sortera upp vad som hänt och vilka handlingsalternativ som finns. Genom tillgången till en opartisk professionell lyssnare kan det bli möjligt för en konfliktpart att få överblick över händelserna och därmed mer känslomässig distans till det som pågår. Denna tjänst kan vara mycket betydelsefull för den enskilde och kan innebära att många problem löses av de inblandade själva utan att mer formella procedurer behöver tas i anspråk.

Konfliktvägledaren måste givetvis ha professionell träning i samtalsmetodik för att kunna fylla den här uppgiften på ett konstruktivt sätt. Detta innefattar inte bara stödjande, lyssnande och reflekterande, utan också en välutvecklad professionalitet i att vid behov kunna konfrontera en person som fastnat i en hållning av kränkt stolthet med behovet att gå vidare.

2. *Information.* Konfliktvägledaren ska ha god kännedom om vilka relevanta resurser, procedurer, avtal och lagar som kan vara av betydelse för den enskilde. En konfliktpart ska kunna gå till konfliktvägledaren och få utförlig information om vart man kan vända sig och vad man kan förvänta sig av olika alternativ. Det kan gälla frågor som i vad fackföreningen, företagshälsovården eller personalavdelningen kan göra och inte göra, företagets policy, eller externa resurser som juridisk rådgivning, präster, psykologer, m.m.

3. *Mottagare av information.* Ibland kan en anställd behöva lämna viktiga informationer till organisationen under konfidentialitet och utan risk för repressalier. Det kan röra sig om brott, sabotage, allvarliga missförhållanden, hot, säkerhetsproblem eller liknande. För denna funktion måste det finnas klara regler för hur konfliktvägledaren ska hantera känsliga upplysningar, såväl för att skydda konfidentialitet och integritet som för att utesluta möjligheten att tjänsten används för att sprida förtal utan att uppgiftslämnaren kan ställas till svars. Även för denna funktion måste konfliktvägledaren vara väl insatt i gällande lagstiftning och organisationens interna regelverk.

4. *Rådgivning och handledning i konflikthantering.* Denna tjänst kan tas i anspråk av anställda och chefer som står inför en krävande situation och behöver professionella råd om hur man kan gå till väga för att hantera konfliktsituationer konstruktivt. Det kan t.ex. gälla konsultationer om hur man kan formulera sakfrågorna i en konflikt så att parterna kan relatera konstruktivt till problemen eller råd om hur man kan gå tillväga inför svåra samtal eller laddade gruppmöten. Konfliktvägledaren ger här endast råd till en enskild konfliktpart och uppträder inte själv i konflikten. En kontakt av detta slag kan utvecklas till handledning av chefer eller andra nyckelpersoner. Handledning innebär att konfliktvägledaren har återkommande möten med en klient där man följer upp händelseutvecklingen och diskuterar hur den kan hanteras.

För att kunna fylla denna funktion bör konfliktvägledaren ha genomgått träning i konflikt-hanteringsmetodik.

5. *Grupphandledning*. Arbetsgrupper med samarbetsproblem kan anlita en konfliktvägledare för en serie handledningstillfällen där aktuella problem behandlas, åtgärdsförslag diskuteras och uppföljningar görs. Konfliktvägledaren måste givetvis för att kunna utföra denna tjänst ha utbildning och träning i gruppdynamik och organisationspsykologi.

6. *Informell problemsondering*. De flesta problem som uppstår kan lösas på informell väg om man bearbetar dem på tidiga stadier. I många fall räcker det om en opartisk vägledare eller chef i lämplig position för ett antal informella samtal. Detta kan göras utan att någon formell dokumenterad procedur inleds. En sådan informell sondering kan syfta till att ge den hjälpsökande bättre information om problemläget så att mer välgrundade beslut eller strategier kan utvecklas, eller kan leda till att problemet löses genom att berörda parter uppmärksammas på det.

7. *Skytteldiplomati*. En konfliktpart kan ibland ha stor nytta av att kunna be en konfliktvägledare att agera skytteldiplomat, d.v.s. gå fram och tillbaka mellan två eller flera parter som har svårt att kommunicera direkt med varandra. Även andra, så som chefer, fackliga ombud, personalansvariga eller betrodda individer kan inta denna roll. En sådan procedur kan göra det lättare att fokusera på lösning av konkreta problem.

8. *Medling*. Medling är en distinkt, regelstyrd procedur som konfliktparter kan ta i anspråk. Medlaren ska inte vara i beslutande position, inte heller ha makt att driva igenom en viss lösning i förhållande till konfliktparterna. En konfliktvägledare är därför ofta lämplig att fylla denna funktion. Medlarens uppgift skapa goda förutsättningar för att kommunikationen mellan parterna ska ske i konstruktiva former. Medlingen kan också ske genom att externa medlare anlitas.

9. *Uppföljning*. En konfliktvägledare kan fylla en viktig funktion genom att följa upp vad som hänt i ett visst ärende genom att kontakta konfliktparter och höra efter om problemet lösts.

10. *Försoning*. Konfliktvägledaren kan anlitas för att bistå personer som genomgått och avslutat en konflikt att upprätta fungerande arbetsrelationer. Uppgiften består i att arbeta med konfliktparternas respekt för varandra och framför allt i att bistå parterna i att etablera konstruktiva former för den normala kommunikationen inom ramen för arbetsuppgifterna. Detta kan t.ex. innebära att konfliktvägledaren hjälper parterna att undanröja missförstånd, att öka förståelsen för motpartens perspektiv och att under en övergångsperiod handleda möten mellan de f.d. konfliktparterna.

11. *Generiska ansatser*. I vissa fall när problemen är av känslig natur kan konfliktvägledaren eller ledningen i organisationen välja att ta upp frågan utan direkt hänvisning till enskilda fall eller personer. Det kan handla om diskriminering, trakasserier, mobbning eller liknande. Man kan då ta upp problemet i generella termer och klargöra organisationens policy, genomföra fortbildningar eller vidta andra åtgärder som genomförs för en hel avdelning eller hela organisationen utan att enskilda namn nämns. Härigenom kan oönskade förhållningssätt stoppas utan offentliga ansiktsförluster eller invecklade diskussioner om skuldbevisning.

12. *Fortbildning*. Organisationen bör se till att medarbetare och chefer har tillgång till fortbildning och övning i färdigheter relevanta för samarbete, konflikthantering och kommunikation. Detta måste givetvis inte ske genom konfliktvägledaren, men det är naturligt att konfliktvägledaren kan erbjuda fortbildning såväl som delar av ett allmänt kompetensutvecklingsprogram som riktade insatser när behov har uppsått.

13. *Förslag om systemförändringar.* Om konfliktvägledaren, enskilda medarbetare eller chefer ser organisationens policy, arbetsformer, rollfördelning, inriktning eller liknande som problemskapande bör det finnas smidiga sätt att ta upp sådana synpunkter och förslag om systemförändringar på ett sätt som innebär att synpunkterna blir hörda av organisationen. Detta innefattar även att vara expertkonsult vid organisationens utveckling av riktlinjer, värden och strategier.

Alla dessa funktioner som konfliktvägledaren kan fylla är, det är viktigt att understryka, tjänster som erbjuds på frivillig basis. De får inte blandas ihop med konflikthanteringsåtgärder som chefer ensidigt beslutar om utan samtycke från de inblandade. Om den typen av insatser är nödvändiga bör de skötas av en annan person än organisationens konfliktvägledare för att inte undergräva personalens förtroende för konfliktvägledaren som en opartisk aktör som kan sökas upp på frivillig och konfidentiell bas.

### *Procedurer och institutioner*

Vid sidan av konfliktvägledaren kan organisationen inrätta regelstyrda procedurer och institutioner som en enskild eller konfliktparterna tillsammans kan åberopa eller anlita om ärendet bedöms som relevant för respektive instrument. Det bör finnas såväl rättighetsbaserade som problemlösande instrument. Hur dessa instrument konkret bör utformas beror på den enskilda organisationens speciella omständigheter, inklusive de instrument som utvecklats innan etablerandet av ett konflikthanteringssystem. I Sverige är det vanligast att rättighetsbaserade procedurer är begränsade till avtals- och lagreglerade former för förhandlingar mellan arbetsmarknadens parter, samt givetvis det offentliga rättssystemet med dess domstolar och andra instrument. I USA är situationen annorlunda, p.g.a. de mycket svagare fackföreningarna. En rad olika instrument för att hantera tvister och konflikter har utvecklats, varav många främst är lämpade för väldefinierade tvister om konkreta frågor (t.ex. kontraktsvillkor). Här beskrivs några sådana procedurer och institutioner i syfte att tjäna som inspirationskälla för enskilda organisationers sökande efter instrument som passar deras egna behov.

*Personalpanel* (eller tvistpanel). Detta är en problemlösningsorienterad procedur där en anställd kan lägga fram ett konfliktärende eller en konkret tvist inför en panel av kollegor och chefer för genomgång, utfärdande av rekommendationer eller beslut. Personalpanelens ställningstagande kan vara bindande eller icke-bindande för arbetstagaren och/eller arbetsgivaren beroende på vilken överenskommelse som träffats för proceduren. Om proceduren inte är bindande innebär det att konfliktparten har möjlighet att vända sig till rättighetsbaserade procedurer om han eller hon är missnöjd med resultatet av personalpanelens prövning. Konfliktparterna kan anlita panelen för att gå igenom motstridiga faktauppgifter och versioner, reda ut missförstånd och föreslå vägar för parterna att reda ut sina tvister. Proceduren erbjuder en smidigare och mer flexibel väg att hantera tvister än mer formaliserade och regelbaserade procedurer.

Personalpanelen bör vara sammansatt av arbetstagare och chefer som frivilligt ställer sig till förfogande för denna uppgift. De bör ha fått träning i konstruktivt lyssnande och problemlösningsteknik, t.ex. enligt Harvardmodellen och/eller Marshall Rosenbergs

kommunikationsprinciper. Det bör också finnas fastlagda riktlinjer för hur personalpanelen ska arbeta, t.ex vilka typer av ärenden som ska tas upp och hur processen ska se ut.

*Tidig neutral utvärdering.* När parter i en konflikt står inför valet att ta formella rättighetsbaserade procedurer i anspråk för att hantera en svårlöst tvist kan de anlita en opartisk tredjepart för att göra en icke-bindande utvärdering av ärendet. Tredjeparten går då igenom ärendet och ger en skriftlig eller muntlig redovisning som ger parterna ett opartiskt perspektiv på starka och svaga aspekter av deras respektive ståndpunkter och krav. Metoden innefattar ofta att parterna informellt och var för sig lägger fram sina synpunkter för tredjeparten. Proceduren används ibland vid amerikanska domstolar innan ett fall tas upp till formell behandling, i syfte att undersöka om det finns möjligheter till förlikning. Proceduren kan dock även användas inom en organisation vid sakfrågeorienterade tvister.

*Utredning (factfinding).* Metoden innebär att parterna anlitar en opartisk expert eller grupp av experter för att ta fram ett faktaunderlag i ett konfliktfall. Utredning är en lämplig metod när konflikten främst handlar om komplicerade tekniska, ekonomiska eller rättsliga frågor, där parterna kan ha nytta av en opartisk och kompetent genomgång av förutsättningarna. Utredaren har främst i uppdrag att ta fram ett utförligt faktaunderlag, men kan också ges i uppdrag att lägga fram förslag om problemlösningsprocedurer eller lösningar av sakfrågor. Utredaren kan utses av parterna själva, av en lämplig överordnad instans i organisationen, av en person (t.ex. konfliktvägledaren) med fast mandat att utse en utredare, eller av en branschorganisation eller liknande.

*Medling.* Medling kan ske på helt informell bas, men kan också vara en regelstyrd procedur som konfliktparter kan anlita för att få bistånd. Som procedur förutsätter medling att parterna kan komma överens om att anlita en medlare. Medlaren har inte mandat att fatta bindande beslut i någon fas av processen och har heller inte som en viktig uppgift att lägga fram lösningsförslag. Medlarens uppgift är att ställa kommunikations- och processledningskompetens till konfliktparternas förfogande, så att dessas egna försök att finna konstruktiva lösningar underlättas och effektiviseras. Medlaren kan också stödja parterna i att söka lösningar som ligger utanför de konventionella banorna. Medlingssessionerna följer normalt vissa grundregler som syftar till att garantera en respektfull och problemlösningsorienterad process.

*Bindande skiljedom.* Konfliktparter som är eniga om vilka frågor en tvist gäller kan välja att anlita en skiljedom för att avgöra en tvist. Ett motiv för att välja detta alternativ är att tvisten annars skulle leda till stora kostnader och andra skador i samband med domstolsbehandling eller långdragna konflikter. Proceduren kan avtalsregleras. Förfarandet är enkelt: parterna lägger fram tvisten för en opartisk skiljedomare eller en skiljedomspanel som går igenom fakta i ärendet och fattar ett bindande beslut. Parterna måste binda sig för att acceptera skiljedomen. Det finns olika sätt att lösa valet av skiljedomare. Man kan ha en fast panel som verkar under en viss tidsperiod, en lista på skiljedomare som parterna kan välja ifrån, eller utse en skiljedomare för varje särskilt fall. Normalt innebär ett skiljedomsförfarande också att parterna förbinder sig att inte driva frågan vidare i domstol om de skulle vara missnöjda med utfallet.

Det finns varianter av skiljedomsförfarande som också kan övervägas. En sådan är ickebindande skiljedom, d.v.s. att skiljedomaren eller skiljedomspanelen utfärdar en skiljedom, men parterna är inte avtalsbundna att följa denna. De kan alltså välja att förkasta skiljedomen och driva frågan vidare t.ex. i domstol. En annan variant är den medlade

skiljedomen, där ärendet först behandlas enligt normala medlingsprinciper ända till parterna är eniga om att man inte kan komma längre. Då lämnas ärendet över till skiljedom. Vanligen är medlaren och skiljedomaren inte samma person, eftersom rollerna är mycket olika och parterna inte bör lockas att agera taktiskt i relation till medlaren med tanke på en senare skiljedom.

*Samarbetsorienterad problemlösning.* Detta är en informell procedur som normalt bör vara en självklar del av organisationskulturen. Den kan ta många praktiska former, men innebär i grunden att parterna ser den konflikt eller intressemotsättning de står inför som ett gemensamt problem som bör lösas snarare än som en strid där det gäller att driva igenom sin egen linje i så stor utsträckning som möjligt. Om organisationskulturen är präglad av en konfrontations- och konkurrensanda snarare än en problemlösningssanda kan det vara till viss hjälp att beskriva samarbetsorienterad problemlösning som en speciell metod som konfliktparter kan åberopa och tillämpa. Detta kan göras med eller utan assistans av en opartisk aktör (som t.ex. konfliktvägledaren). Proceduren lämpar sig för problem och konflikter som befinner sig på en låg eskalationsnivå.

### *Råd för konflikthanteringssystemet*

Det partssammansatta rådet för konflikthanteringssystemet ska garantera att systemet är väl förankrat bland olika intressentgrupper inom organisationen, samt att följa upp att systemet fungerar som avsett. På arbetsplatser där det finns en arbetsmiljökommitté kan denna fungera som styrorgan för konflikthanteringssystemet. Ledamöterna i rådet ska representera alla viktiga personalkategorier och organisationens ledning. Dessa personer måste ha ett personligt engagemang för konflikthanteringssystemets mål och grundläggande principer om rådet ska kunna fylla sin viktiga funktion. Rådet har ett övergripande ansvar för att konflikthanteringssystemet regelbundet utvärderats, samt för att utvärderingarna följs upp genom nödvändiga förändringar och andra åtgärder. Rådet är också en länk mellan konflikthanteringssystemet och den information detta genererar å ena sidan, och organisationens högsta ledning å den andra sidan.

Varje organisation måste givetvis avgöra vilka beslutsmandat rådet ska ha, t.ex. vad gäller budget eller förfogande över känslig information. Rådet kan också ha funktionen att vara den högsta instans en anställd kan vända sig till för att få prövat om en tvist handlagts på ett korrekt sätt. Rådet har i så fall mandat att per beslut avsluta de delar av konfliktärenden som inte täcks av lagar och avtal mellan arbetsmarknadens parter.

### *Fortbildning*

Fortbildning och träning har två huvudformer, dels den allmänna och kontinuerliga kompetenshöjande verksamheten inom organisationen, dels riktad och behovsanpassad verksamhet när det finns särskilda behov, t.ex. när en viss avdelning brottas med samarbetsproblem. Viss elementär fortbildning är nödvändig för att konflikthanteringssystemet ska kunna fungera som avsett. I ett vidare perspektiv spelar dock fortbildning en nyckelroll för utvecklingen av en konstruktiv samarbets- och konflikthanteringskultur inom organisationen. Som exempel på vilka kunskaper och färdigheter fortbildningsverksamheten kan fokuseras kring kan nämnas:

- Det egna konflikthanteringssystemets principer och procedurer.
- Konstruktiv kommunikation. Detta innefattar principer för och träning i aktivt lyssnande, samtalsmetodik, intresseorienterade förhandlingsmetoder, konfliktlösningstekniker, samt hur man formulerar och presenterar kritik och omtvistade problem så att parterna kan fokusera sina ansträngningar på problemlösning.
- Kunskap om konfliktpotentialer. Ansatser för att synliggöra potentiella och existerande konfliktorsaker, t.ex. i samband med informella rollfördelningar, problem som har att göra med organisationens struktur och mål, kommunikationsstilar, olikheter i föreställningsvärldar, etc.
- Etik. God organisationspraxis ur etisk synvinkel.
- Människokunskap. Hur människor fungerar i konflikter.
- Konfliktkunskap. Olika typer av konflikter, hur konflikter eskalerar samt hur man kan känna igen signaler på begynnande konflikter och konflikteskalation.

### *Informationsstrategi*

De ansvariga för etableringen av konflikthanteringssystemet måste lägga stor omsorg vid att utforma en strategi för att informera alla medarbetare om konflikthanteringssystemets principer och funktionssätt. Förutom en grundlig information vid lanseringen av systemet måste det finnas en genomtänkt strategi för hur personer som hamnar i konfliktsituationer ska veta eller lätt kunna ta reda på vilka möjligheter konflikthanteringssystemet erbjuder. Personalhandbok, informationsmöten, personaltidningar, cirkulärbrev, hemsidepresentationer och informationsblad på strategiska ställen kan vara lämpliga instrument. Särskild uppmärksamhet bör riktas mot att nå grupper som av olika skäl kan vara svåra att nå, t.ex. invandrargrupper.

### *Utvärdering*

Övervakning och återkommande utvärdering av konflikthanteringssystemets funktion kan garantera att systemet tjänar användarna på optimalt sätt. Utvärderingen kan också lämna betydelsefulla bidrag till organisationens lärande och ge impulser till förändringar i både små och stora frågor. Alla viktiga användargrupper bör konsulteras om vilka kriterier respektive mått som bör användas för att utvärdera hur konflikthanteringssystemet fungerar. Utvärderingen kan innefatta sådana frågeställningar som:

- Har systemet genomförts enligt planer och intentioner?
- Hur stort förtroende har de anställda för konflikthanteringssystemet?
- Har systemet lett till en positiv utveckling av sådana indikatorer som sjukskrivningar, antal klagomål, resultat av arbetsmiljöenkäter, etc.?
- Vad tycker användarna av systemet om hur det har fungerat för dem?

- Vilka personalgrupper använder systemet och vilka använder det inte?

Resultaten av utvärderingen, som lämpligen görs årligen, bör offentliggöras inom organisationen. Öppenhet vad gäller information om konflikthanteringssystemets resultat är nödvändigt för att skapa förtroende bland personalen. En ärlig redovisning av resultaten är också en viktig faktor av kvalitetssäkringen av systemet, eftersom det ger incitament för funktionärerna att åtgärda problem och sträva efter goda resultat.

### **Vilka organisationer bör upprätta konflikthanteringssystem?**

Fullskaliga konflikthanteringssystem lämpar sig bäst för stora företag och organisationer. Mindre organisationer kan dock etablera betydande delar av det här skisserade konceptet genom att anlita externa företag, t.ex. företagshälsovård, för att tillhandahålla många av de beskrivna tjänsterna.

Givetvis har organisationer som har haft stora problem med konflikter och dåligt arbetsplatsklimat de starkaste motiven för att införa konflikthanteringssystem. Organisationer som står inför omvälvande kriser eller omstruktureringar bör också se över sitt behov av professionell konflikthantering. Som påpekats flera gånger ovan är dock skälen till att etablera konflikthanteringssystem inte bara defensiva. Organisationer som tar lärande och konstruktiv förändring på allvar har därför också starka motiv till att överväga konceptet.

Det är under vissa förutsättningar inte lämpligt att initiera en process för att etablera ett konflikthanteringssystem. Det gäller i synnerhet om organisationens ledning är tveksam till behovet av och principerna bakom systemet. Andra skäl till att avstå från konceptet är om det inte är möjligt att avsätta de nödvändiga resurserna för att systemet ska bli verksamt, eller om det saknas kompetenta personer som kan ansvara för och leda systemet.

### **Hur går man till väga?**

Konflikthanteringssystemet kan bara fungera väl när det utformats i samråd med företrädare för potentiella användare och beslutsfattare på alla nivåer i organisationen. Systemet måste vara väl anpassat till organisationens särskilda förutsättningar och behov samt i förhållande till redan tidigare existerande konflikthanteringsinstrument.

I detta avsnitt ges ett förslag till hur man kan gå tillväga vid etableringen av ett konflikthanteringssystem. Förslaget skisserar fyra huvudfaser och nio arbetssteg.

#### *Fas I: Behovsinventering och utvärdering*

1. Första steget består i att undersöka om det finns (a) ett genuint behov av och (b) tillräcklig motivation för etableringen av ett konflikthanteringssystem. Båda villkoren måste vara uppfyllda för att det ska vara meningsfullt att gå vidare med projektet. Ett starkt behov, t.ex. på grund av många och destruktiva konflikter i organisationen, innebär inte automatiskt att det finns en tillräckligt stark motivation hos beslutsfattare och andra nyckelaktörer för att kunna förankra konflikthanteringssystemet i organisationens dagliga verksamhet. Arbetssteget innefattar konsultationer med olika parter inom organisationen som berörs av systemet. Detta gäller chefer på olika nivåer, personalavdelning, företagshälsovård, fackliga ombud och

andra relevanta aktörer. Man bör också genomföra intervjuer med personer som upplevt problem inom organisationen för att få en tydligare bild av vilka behov och önskemål som finns. Skriftliga enkäter kan också användas för att få ett brett underlag.

Utvärderingen bör också innefatta en inventering och analys av starka och svaga sidor hos befintliga instrument och procedurer. Visar utvärderingen att motivationen hos beslutsfattare och/eller viktiga parter är svag bör man antingen avstå helt från att fortsätta processen eller också utveckla en strategi för att stärka motivationen innan nästa steg tas.

### *Fas II: Planering*

2. "Best practice." En person utses som huvudansvarig för utveckling och genomförande av ett konflikthanteringssystem. Den första arbetsuppgiften för denna projektledare är att identifiera och presentera de instrument och procedurer som visat sig fungera bra såväl i andra organisationer som inom den egna organisationen.

3. Projektledning. Projektledaren bör få stöd av ett konsultativt råd bestående av representanter för alla viktiga målgrupper inom organisationen. Den projektansvarige utarbetar ett förslag till konflikthanteringssystem, även innefattande förslag till budget, resurser och rollfördelning. Det är givetvis viktigt att detta arbete genomförs i konflikthanteringssystemets anda, d.v.s. användarstyrning, flexibilitet, lyhörighet och behovsanpassning. När det preliminära förslaget till system utarbetats och behandlats av lämpliga instanser fattas beslut om att påbörja genomförandet.

### *Fas III: Start*

4. Förberedelser och pilotprojekt. Detta arbetssteg innefattar fortbildning och träning av de personer som har mer eller mindre framträdande roller inom konflikthanteringssystemet. Träningen gäller i första hand konfliktvägledare och chefer, men det är mycket viktigt att alla som kan beröras av systemet i ansvarig roll har en klar rollförståelse och kunskap om hur systemet fungerar. Normalt är det en god strategi att börja med ett mindre pilotprojekt inom en del av organisationen. Detta kan utvärderas och användas som underlag för förändringar i systemets utformning inför ett storskaligt genomförande.

5. Koordination. Arbetssteget innebär att konflikthanteringssystemet harmoniseras med andra dimensioner av organisationen, som t.ex. officiella visioner, mål, riktlinjer, personalpolitik och redan existerande procedurer och resurser. Denna koordination kan givetvis leda till förändringar i båda riktningarna.

### *Fas IV: Genomförande*

6. Kommunikation. Här utarbetas en strategi för att kommunicera systemet till alla delar av organisationen, t.ex. via personaltidning, hemsida, cirkulär, informationsmöten, utbildningar, etc.

7. Träning av nyckelpersoner. Detta innebär fortbildning och träning av chefer, fackliga ombud, personalavdelning och eventuellt andra parter i problemlösningssyftande förhållningssätt och konflikthanteringssystemets funktionssätt. Detta arbetssteg är viktigt inte bara för att säkra att konflikthanteringssystemet fungerar som avsett, utan också för att bidra till utvecklingen av organisationens samarbets- och konfliktkultur.

### *Fas V: Utvärdering och anpassning*

8. Utvärdering. Konflikthanteringssystemet måste regelbundet utvärderas för att säkerställa att det fungerar optimalt och för att anpassa dess utformning till förändringar i organisationen eller dess omvärld.

9. Övervakning och anpassning. Det råd eller instans som har det övergripande ansvaret för konflikthanteringssystemet bör utveckla rutiner för att löpande följa hur systemet fungerar och vid behov initiera förändringar.

### **Framtiden för konflikthanteringssystem i Sverige**

Det är troligt att endast ett begränsat antal svenska företag och andra organisationer kommer att etablera fullskaliga konflikthanteringssystem inom den närmaste framtiden. Konceptet kräver ett starkt känt behov och en väl förankrad vilja att avsätta nödvändiga resurser i form av tid, finansiering och kompetens. Det kommer därför att dröja länge innan konflikthanteringssystem finns inom majoriteten av de stora organisationerna. Min vision är dock att en grupp föregångare ska etablera väl fungerande konflikthanteringssystem som inom en överskådlig framtid blir accepterade som en idealnorm för god organisationspraxis. Härigenom uppnås kanske inte att alla organisationer upprättar konflikthanteringssystem, men vi kan ändå få djupgående verkningar genom den påverkan existerande system har för de normer, värden och förväntningar som genomsyrar organisationslivet. På sikt kommer det att bli omöjligt att hantera konflikter oprofessionellt utan att organisationen förlorar i anseende i allmänhetens ögon. Därför är etableringen av konflikthanteringssystem ett mycket värdefullt bidrag till framväxten av en konstruktiv konfliktkultur i samhället som helhet.

### Fotnot

1. Denna presentation är en bearbetad sammanfattning av ett dokument som heter Guidelines For The Design Of Integrated Conflict Management Systems Within Organizations, utarbetat av den amerikanska organisationen SPIDR; Society for Professionals in Dispute Resolution. Bearbetningen har bl.a. inneburit en anpassning till svenska förhållanden. Visst material från skriften Alternative Dispute Resolution A Resource Guide, utgiven av US Office of Personnel Management har också arbetats in i texten.

### *Rekommenderad litteratur*

COSTANTINO, C.A., & C.S. MERCHANT (1996) *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

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*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SLAIKEU, K. A., & R. H. HASSON (1998) *Controlling the Costs of Conflict: How to Design a System for Your Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.