



GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för arbetsvetenskap

Företagshälsovårdens insatser vid konflikter på arbetsplatser

– en jämförelse mellan tjänster och behov

Pia Andersson

Konfliktlösning 60 p
Maj 2005
Handledare: Thomas Jordan

Sammanfattning

Uppsatsen syfte är att kartlägga arbetsplatsers formella och informella praxis när det gäller att hantera sina interna konflikter, samt att ta reda på hur företagshälsovårdens tjänster, kopplade till konflikter, möter de befintliga behoven på arbetsplatserna. Uppsatsen ämnar också undersöka likheter och olikheter mellan den i Sverige förekommande konflikthanteringspraxis och de heltäckande konflikthanteringssystem såsom de som implementerats i USA. Metoderna som har valts för att göra detta är dels kvalitativa intervjuer med representanter för företagshälsovården, dels en sammanställning av 28 fallstudier från arbetsplatser i Sverige, gjorda av studenter i konfliktlösning på Göteborgs universitet. Dessa fallstudier grundar sig på intervjuer som studenterna har gjort där frågor har ställts till informanter om deras arbetsplatsers klimat och hantering av konflikter. Beskrivningarna om vad konflikthanteringssystem består av och hur de kan implementeras kommer i första hand från utvald litteratur som behandlar ämnet.

I slutsatserna fastställs det att trots att företagshälsovården kan erbjuda de tjänster som deras kunder efterfrågar, kvarstår behov av förbättrad konflikthantering på arbetsplatser. Det visar sig också att heltäckande lösningar med tidiga interventioner i konflikter som ingår i arbetsplatsers policy ännu inte är vanliga. Därför kan konflikthanteringssystem, som fyller dessa luckor, vara användbara modeller för att inspirera till nya strategier för att hantera arbetsplatsernas konflikter och dess medföljande problem.

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Problempresentation	4
1.2 Syfte, mål och frågeställningar	6
1.3 Avgränsningar.....	7
2 Metod och material	7
2.1 Fallstudier.....	8
2.2 Intervjuer.....	8
2.3 Litteraturstudie.....	9
2.4 Validitet och reliabilitet.....	9
2.5 Disposition	10
3 Fallstudier från arbetsplatser	11
3.1 Upplevelse av svåra konflikter på arbetsplatsen.....	11
3.2 Existerande praxis på företagen	12
3.3 Förebyggande insatser	13
3.4 Företagens koppling till företagshälsovården	14
3.5 Behov av ökad kunskap i konflikthantering	14
3.6 Orsaker till problem och konflikter.....	15
3.7 Sammanfattning av fallstudierna.....	16
4 Företagshälsovården	17
4.1 Definition av företagshälsovården	17
4.2 Presentation av tjänster på företagshälsovårdens hemsidor.....	18
4.3 Upphandling av företagshälsovård.....	19
4.4 Företagshälsovårdens beredskap, roll och målsättning i konflikter.....	20
4.4.1 Företagshälsovårdens beredskap för att arbeta med konflikter.....	20
4.4.2 Yrkeskompetenser	20
4.4.3 Målsättning.....	21
4.4.4 Förhållandet mellan erbjudna tjänster och kundens intresse	21
4.4.5 Avtal som berör konflikthantering.....	22
4.4.6 Företagshälsovårdens framtid	23
4.5 Vad företagshälsovården erbjuder som insatser vid konfliktrelaterade problem	23
4.5.1 Förebyggande, hanterande och rehabiliterande insatser på individnivå.....	23
4.5.2 Förebyggande insatser för grupp	25
4.5.3 Speciella insatser för chefer	26
4.5.4 Hantering av aktuella konflikter för grupp.....	26
4.5.5 Förebyggande organisatoriska insatser	28
4.5.6 Organisatoriska insatser för krisberedskap	29
4.5.7 Metoder och modeller.....	29
4.6 Sammanfattning av företagshälsovården.....	29
5 Konflikthanteringssystem	30
5.1 Konflikthanteringssystemens bakgrund, framväxt- motivation till förändring	30
5.2 Konflikters kostnader.....	31
5.3 Att införa konflikthanteringssystem på arbetsplatser.....	34
5.4 Hinder och motivation i införlivandet av konflikthanteringssystem	36
5.5 Sammanfattning av litteraturstudien	37

6 Slutsatser.....	38
<i>6.1 Diskussion.....</i>	<i>40</i>
Källförteckning.....	42

Bilaga

A Fallbeskrivning av konflikthanteringssystem

Figurförteckning

Figur 1. En kostnads kalkyl för konflikter

Figur 2. Diagram över arbetsplatskonflikters frekvens

Figur 3 Diagram över hur existerande praxis upplevs

Figur 4. Diagram över behov av ökad konflikthantering

1 Inledning

1.1 Problempresentation

Arbetsrelaterade sjukdomar är ett påtagligt problem i Sverige. Till Arbetsmiljöverket anmälde 2001 ungefär 26500 fall av arbetsrelaterade sjukdomar. Hög arbetsbelastning, omorganisation, ändrade förutsättningar, tidspress och ökad konkurrens ställer höga krav på människors förmågor, de fysiska såväl som de psykosociala. Statistiken visar också på en ökning av anmälda fall av mobbing och trakasserier på arbetsplatser. Av de anmälningar som gjordes år 2001 var i 1250 fall mobbing eller trakasserier orsakande faktorer. Antalet mobbinganmälningar ökade mellan 1998 och 2001 med hela 60 % för män och 90 % för kvinnor. Genomsnittet visar att mer än 200 dagar sjukfrånvaro är vanligt i dessa situationer.¹ Mellan åren 1997 och 2001 anmälde nästan 100 000 arbetssjukdomar, varav ca 16 % gick att härleda till organisatoriska eller sociala faktorer. Av dessa hade 24 % mobbing och trakasserier som störst bidragande faktorer och 10 % konflikter och samarbetsproblem.² Det finns dessutom många fall av både trakasserier och andra konflikter som inte leder till anmälningar eller längre sjukskrivningar och utöver kostnader för staten och det privata näringslivet bidrar detta till både försämrade arbetslivskvalitet och försämrade relationer mellan människor. En arbetsmiljöundersökning 2003, visade att 29 procent av dem som deltog i undersökningen hade någon form av konflikt med sin chef, 32 procent med arbetskamrater och 34 procent med andra personer de träffade i sitt yrkesliv (såsom elever eller patienter).³

Konflikter på arbetsplatser kan ta sig olika uttryck och det kan vara svårt att se enkla sammanhang när det gäller orsak och verkan. Konfliktdynamiken på arbetsplatsen kan belysas med hjälp av tre kategorier för olika typer av konflikter; individuella (inre konflikter), mellanmänniska samt systemkonflikter (a-personella konflikter).⁴ Varje konflikt brukar innehålla en bit från varje sektor. Då en inre konflikt förs över i samarbetet yttrar det sig som en mellanmännisklig konflikt. Exempel på det kan vara en aggressionshämmad person som tillskriver andra sin egen ilska, eller om det rör sig om värderingar kan ett exempel vara en präst som inte vill acceptera en kvinnlig kollega. Systemkonflikter kallas de som grundas i organisationens syfte, vision, struktur, roller

¹ Arbetsmiljöverket, Statistikenheten Nr 1, 2003. Uppgifter har hämtats från Internet den 18/5 2004

² Arbetsmiljöverket, Statistikenheten Nr 4, 2004. Uppgifter har hämtats från Internet den 18/5 2004.

³ Arbetsmiljön 2003, SCB

⁴ Lennér Axelsson, Barbro och Thylefors, Ingela, 1996, *Om konflikter*, s. 174. Natur och Kultur.

och tillgångar. De konflikter som beror på skilda värderingar, åsikter och bristande empatiförmåga är mer renodlade mellanmänskliga, medan andra kan bero på systemfel. Brist på tillit mellan personal, kan bero på otydliga roll- och ansvarsfördelningar, som borde åtgärdas på en systemnivå och som är chefens angelägenhet och som då är ett uttryck för ett organisatoriskt strukturproblem. Det kan bli problematiskt att åtgärda en konflikt när man inte ser dessa samband, som då en konflikt får etiketten personkonflikt, när det egentligen huvudsakligen bottnar i bristande ledarskap. Individkonflikter kan också bli felaktigt diagnostiserade som gruppproblem, när det i själva verket handlar om att en eller ett par personer missköter sig, med följder för hela gruppen. Svårhanterade konflikter kan ofta bero på strukturbrist, vilket kan visa sig i ett konfliktundvikande klimat där ingen vågar besluta och ta ansvar⁵ Personkonflikter bottnar ofta i graden av strukturbehov på arbetsplatsen som mynnar ut i en dragkamp mellan ordning och ett friare förhållningssätt. För att lösa den här frågan i en arbetsmiljö som har blivit mer självstyrande behövs tydliga strukturer som ändå inte stryker det kreativa utrymmet, vilket ställer höga krav på att arbetsledarna ser till att grovstrukturen hålls. Hela gruppen behöver också vara införstådd med de mål och värderingar som verksamheten företräder, samt med föreskrifter och rådande ordning. Ju mer frihet som önskas, desto tydligare ramar och ordning behövs för att kunna härbärgera de konflikter som uppstår i ett sådant arbetsklimat.

Intresset för att hitta lösningar till konfliktproblematik på arbetsplatsen speglas i flera olika forskningsområden, såväl i Sverige som i andra länder. I USA har det under det senaste decenniet pågått ett utvecklingsarbete och forskning kring hur heltäckande konflikthanteringssystem kan fungera för att hantera konflikter på arbetsplatser och i organisationer. Modeller av sådana konflikthanteringssystem marknadsförs mot företag och organisationer där de har blivit välkomnade av flera skäl, såsom för att undvika höga rättsliga kostnader i tvister. De grundläggande koncepten i konflikthanteringssystemen handlar om att skapa heltäckande system för att hantera de konflikter som uppstår på arbetsplatser, där flera olika alternativ introduceras på ett tidigt skede i konflikter, och där parterna själva kan påverka vilket förfarande som ska användas i konflikter de har. Ambitionen med ett konflikthanteringssystem är att det ska vara enkelt att använda för de anställda, och så tydligt formulerat att de anställda har kunskap och tillgång till de olika alternativen, med resultatet att konflikter kan lösas tidigt och på bra sätt, både för de inblandade parterna och för företaget.

Min egen uppfattning är att det behövs skapas goda förutsättningar för att förhindra att konflikter går så långt att de blir destruktiva. När konflikter eskalerar under en längre tid och förblir olösta, kan de liknas vid kroniskt inflammerade sår som tar tid att läka.

⁵ Lennér Axelsson, Barbro och Thylefors, Ingela, 1996, *Om konflikter*, s. 181. Natur och Kultur

Konflikter stjäl också mycket kreativ kraft från inblandade parter då de inte blir upplärade. Konfliktforskningen visar att konflikter är lättast att hantera då de behandlas i ett tidigt skede, innan de har hunnit trappa upp. Därför gäller det att hitta och fokusera på lösningar som kan sättas in så tidigt som möjligt. Men även i mindre konflikter kan människors förmågor att hantera sina oenigheter brista, och därför är kunskap i konstruktiv kommunikation viktigt för arbetsplatsklimatet. Därför är det viktigt att kartlägga hur praxis för att konflikthantering ser ut i arbetslivet. Utifrån en sådan kartläggning kan man gå vidare i att skaffa sig en bild av vilka åtgärder som behöver göras för att minska de arbetsrelaterade problem som hänger samman med dåligt hanterade konflikter.

Den ökade satsningen på friskvård, systematiskt arbetsmiljöarbete och annat hälsobefrämjande arbete, visar att det finns motivation att hitta åtgärder som minskar arbetsjukdomar. Exempel på detta är företagshälsovårdens tjänster inom hälsopromotion, arbetsmiljö, organisationsutveckling, rehabilitering, samt en mängd olika utbildningar. Cirka hälften av alla företag i Sverige är anslutna till företagshälsovården och en utredning görs i nuläget om det ska bli obligatoriskt enligt svensk lagstiftning.⁶ Eftersom företagshälsovårdens insatser idag är en viktig hjälp för arbetslivet, är det intressant att se hur de hanterar konfliktrelaterade frågor på arbetsplatser.

1.2 Syfte, mål och frågeställningar

Huvudsyftet med uppsatsen är att undersöka hur arbetsplatsernas egna sätt att hantera konflikter, samt företagshälsovårdens tjänster kopplade till konflikter hos sina kunder svarar mot de befintliga behoven på arbetsplatserna.

Ett delsyfte är att ta reda på om de konflikthanteringssystem som beskrivs i den för den här studien utvalda litteraturen kan tillföra sätt att hantera konflikter som kan vara användbara i Sverige.

Min hypotes är att det saknas tillvägagångssätt i den idag förekommande konflikthanteringspraxisen i Sverige som konflikthanteringssystem kan fylla. Vare sig en arbetsplats har utvecklat en formell praxis, eller har en informell och omedveten konfliktkultur, anser jag att konflikthanteringssystemens grundtankar kan bidra till att

⁶ *Göteborgs Posten* den 17/3 2004

skapa ökat medvetande om den rådande situationen, genom att stå som ett jämförande exempel.

De konkreta frågeställningar som uppsatsen ämnar besvara är följande:

- Vilka tjänster erbjuder och utför företagshälsovården åt sina kunder inom konflikthantering och matchar dessa tjänster de behov som finns hos kunderna?
- Vilka typer av konflikter och samarbetsproblem är vanliga i det svenska arbetslivet och hur ser hanteringen av dessa ut på arbetsplatser idag?
- Kan konflikthanteringssystem (liknande dem som har implementerats i USA) vara användbara som inspirationskälla för att skapa bättre konflikthanteringspraxis i det svenska arbetslivet?

1.3 Avgränsningar

Endast personer verksamma inom företagshälsovården i Västsverige har intervjuats. Arbetsplatserna i fallstudierna är anonyma, men eftersom studenterna som utfört dessa studerade på universitetet i Göteborg kan man anta att majoriteten av intervjuerna är utförda i Västra Götaland.

2 Metod och material

För att besvara mina frågeställningar har jag gjort två undersökningar, som kopplas till huvudsyftet, samt en därpå följande litteraturstudie som besvarar mitt delsyfte. För att ta reda på hur företagshälsovården arbetar har jag gjort en intervjubaserad undersökning där jag har ställt frågor till företrädare för företagshälsovården om vilka tjänster de erbjuder som behandlar konflikter på arbetsplatser. Arbetsplatsers konflikthanteringspraxis har kartlagts genom empiriskt utförda fallstudier som jag har analyserat och sammanställt. Genom en sammantagen bild av hur arbetsplatserna själva hanterar sina konflikter, samt vilken slags hjälp de kan få från företagshälsovården inom området bildar detta en utgångspunkt för att ta reda på om alla behov täcks in.

För att bättre kunna åskådliggöra hur en heltäckande praxis skulle kunna se ut, har jag studerat litteratur som berör konflikthanteringssystem. Genom att få en bild av hur fungerande konflikthanteringssystem kan se ut, blir det lättare att strukturera upp det

empiriska materialet, samt gör det möjligt att synliggöra mönster som visar på eventuella brister i vanlig praxis.

2.1 Fallstudier

28 fallstudier, gjorda av studenter på två B-kurser i konfliktlösning på Göteborgs universitet, år 2002 och 2004, utgör materialet som beskriver arbetsplatsers egna konflikthanteringsstrategier. Fallstudierna analyseras och sammanfattas, med syftet att besvara hur väl rådande konflikthanteringspolicys fungerar, samt vilka typer av arbetsplatskonflikter som är vanliga. Studenterna har intervjuat personer på arbetsplatser de själva har valt ut, i övervägande fall chefer och personalansvariga, muntligen eller via e-post (i ett par fall). Arbetsplatserna beskrivs i anonyma termer, vilket gör att man som läsare inte kan avgöra var intervjuerna har ägt rum. De frågor som ställts handlar om arbetsplatsens existerande praxis för hanterandet av konflikter, samt hur man förebygger att konflikter uppkommer. Varje fallstudies storlek är mellan 5-10 sidor.⁷ Dessa arbetsplatser är av varierande storlek, från mindre företag på knappt 20 anställda, till statliga verk med 6000 anställda. De är slumpvis utvalda och befinner sig inom vitt skilda sektorer i samhället, varav 17 av arbetsplatserna tillhör den offentliga sektorn, medan 11 är från den privata sektorn. I sammanställningen har den enhet som informanten arbetar på och har mest information om beskrivits, och som mest rör det sig om 500 personer inom en enhet.

2.2 Intervjuer

Tillsammans med en annan student i konflikthantering har jag genomfört tolv intervjuer med företrädare för företagshälsovård i Göteborgsområdet, antingen per telefon eller genom personligt möte (tre fall). Tiden för intervjuerna har varierat mellan ca tjugofem och sextio minuter och detta har påverkat hur detaljerad information informanterna har kunnat ge. De intervjuade informanterna är kundansvariga, utbildningsansvariga, psykologer och beteendevetare på företagen, samt i ett par fall konsulter sammankopplade i nätverk till företagen. Information om företagshälsovårdens tjänster har också samlats från deras hemsidor på Internet. Urvalet har skett av företagshälsovårdsföretag inom Göteborgsregionen, som är upptagna i Gula Sidorna eller på Internet: Ytterligare ett kriterium är att de har någon form av psykosocial tjänst

⁷ Se bilaga för arbetsbeskrivning

kopplad till sig, (alltså de som inte enbart arbetar med det rent medicinskt och fysiskt hälsoarbete). Ett annat urvalskriterium är att företrädare för företagen varit villiga att intervjuas.

2.3 Litteraturstudie

Jag har valt ut relevant information som jag har funnit om konflikthanteringssystem. Än så länge har det inte skrivits om detta i någon stor omfattning, vilket är skälet till att jag endast har tre böcker som huvudkällor. Dessa är: *Controlling the cost of conflict* av Karl A. Slaikeu och Ralph H. Hasson; 1998, *Designing Conflict Management Systems* av Cathy A. Costantino och Christina Sickles; 1996, samt *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict* av David B. Lipsky, Ronald L. Seeber och Richard D. Fincher. Följande artiklar har använts: *The Theory and implementation of a dispute resolution program for ISCKON* av Arnold M. Zack och Braja Bihari dasa, samt *The Halliburton Experience* av William L. Bedman.

2.4 Validitet och reliabilitet

Uppsatsen är övervägande kvalitativ och eftersom jag har tolkat fallstudier och intervjuer finns det givetvis en risk för vinkling av materialet.

De informanter som har intervjuats i fallstudierna beskriver och sammanfattar arbetsplatsen utifrån sitt avgränsade perspektiv, varpå studenterna översätter det informanten säger till sitt eget konfliktperspektiv (snarare än utifrån arbetsplatsens kultur), och slutligen har jag summerat det skrivna materialet. Det går ibland att tydligt märka att studenterna har dragit slutsatser som inte finns grund för i informanternas ord, samt att informanterna gör uttalanden de tydligt inte har belägg för, med tanke på företagets storlek och annat, vilket har tagits hänsyn till i sammanställningen av materialet. Fallstudierna representerar en ögonblicksbild över hur det kan se ut, snarare än att vara allmängiltiga. Det som talar för materialets användbarhet i uppsatsen är att det kan visa på tendenser i de frågor som har ställts, vilket kan ge en övergripande bild av arbetsplatser från ett konfliktperspektiv.

Under intervjuerna med företrädare för företagshälsovården har ingen inspelning av samtalen gjorts. En del av de frågor som handlar om hur man arbetar med arbetsplatskonflikter får endast vägledande svar, eftersom inte alla representanter för

företagen som arbetar med detta har intervjuats. Från vad som har framkommit byggs arbetsgången i viss mån upp genom konsulternas personliga erfarenhet, samt kan variera i olika situationer, varför jag inte kan hävda att nedanstående information är helt representativ för respektive företag.

En källkritisk analys består enligt Thurén av källornas äkthet, tidssamband, oberoende, tendensfrihet och faktaurval.⁸ Äktheten kan jag i fallstudierna inte helt och hållet veta, då dessa är gjorda anonymt. Källans oberoende går i intervjuerna inte att garantera, vilket innebär svårigheten i att göra konkreta anspråk på sanningshalter. När det gäller tendensfrihet, vilket betyder att källan ska vara obenägen att förvränga fakta, går detta inte heller att garantera i fallstudier och intervjuer. Risker finns att informanterna kan vilja försköna bilden av sina arbetsplatser. En annan möjlighet är att informanter i fallstudierna tagit chansen att tala ut om och förstora upp de problem som upplevs på arbetsplatsen, då studenterna ibland valt en informant de känner på en arbetsplats. Man kan också spekulera i att de kan ha velat vara studenterna till lags och ge svar i en riktning som kanske inte stämmer med verkligheten, till exempel att de är mycket intresserade av ökade kunskaper i konflikthantering. Informanter från företagshälsovården kan eventuellt ha ett ekonomiskt intresse av att påvisa mer kompetens än vad som finns i företaget.

Sammanfattningsvis består alltså materialet till stor del av olika informanternas tolkningar och måste därför bedömas med detta i åtanke.

2.5 Disposition

Redovisningen av materialet görs i två delar. Den första delen består av en sammanfattning av fallstudierna som har gjorts om 28 företag, samt av en inblick i hur företagen själva definierar sina behov utifrån anbudsfrågningar inom området. Därefter redovisas företagshälsovårdens roll, och intervjuerna som har gjorts på företagshälsovården, samt hur företagshälsovården offentligt dokumenterar sina tjänster på Internet.

Den andra delen ger en bakgrund till utvecklingen av konflikthanteringssystem i USA, visar riktlinjer för vad sådana system bör innehålla, samt hur dessa kan implementeras på arbetsplatser.

⁸ Thurén T. 1997, *Källkritik*, s.11, Liber, Stockholm.

3 Fallstudier från arbetsplatser

I det här avsnittet kommer resultatet från den genomförda fallstudieanalysen från de 28 arbetsplatserna att presenteras. De övergripande frågorna som kommer att belysas är följande:

- hur vanligt förekommande konflikter på arbetsplatserna upplevs vara
- hur den existerande konflikthanteringspraxisen fungerar i nuläget
- vilka förebyggande åtgärder som erbjuds personalen
- huruvida det finns behov av ökade konflikthanteringskunskaper

3.1 Upplevelse av svåra konflikter på arbetsplatsen

Informanterna har här svarat på om de har upplevt att det har funnits konflikter på arbetsplatsen som har varit svåra att lösa. Här gäller det även svåra konflikter som kan vara outtalade, men som går att beskriva. Det kan handla om fördelningsfrågor som inte blir upklarade och som skapar en dålig stämning och otillfredsställande rutiner. Nedanstående diagram innefattar inte de konflikter som upplevs vara hanterbara och som klaras upp utan större biverkningar (det vill säga vardagliga konfrontationer). Utifrån materialet har det framkommit att mer än hälften av de undersökta arbetsplatserna har problem med konflikter i viss utsträckning.

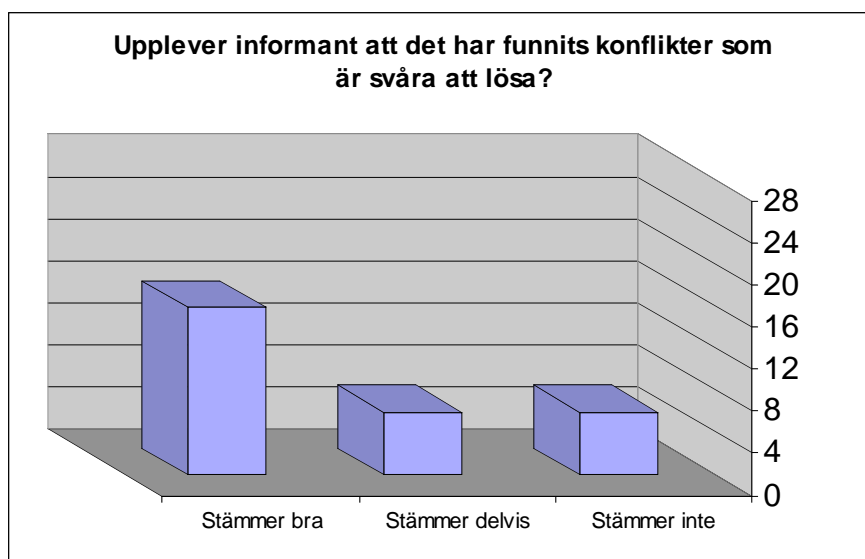


Fig. 2 Diagram över arbetsplatskonflikter på 28 arbetsplatser

Som framgår av diagrammet upplever mer än hälften av informanterna att konflikter har varit eller är en del av deras arbetsmiljö. Endast sex av de tillfrågade upplevde att de inte hade några svåra konflikter på arbetet, utan att arbetsplatsen istället kännetecknades av ett gott och öppet klimat.

3.2 Existerande praxis på företagen

Arbetsplatsernas existerande praxis för att hantera konflikter utgör en viktig fråga i fallstudierna. Nedanstående figur visar hur informanterna upplever att deras arbetsplats hanterar konflikter.

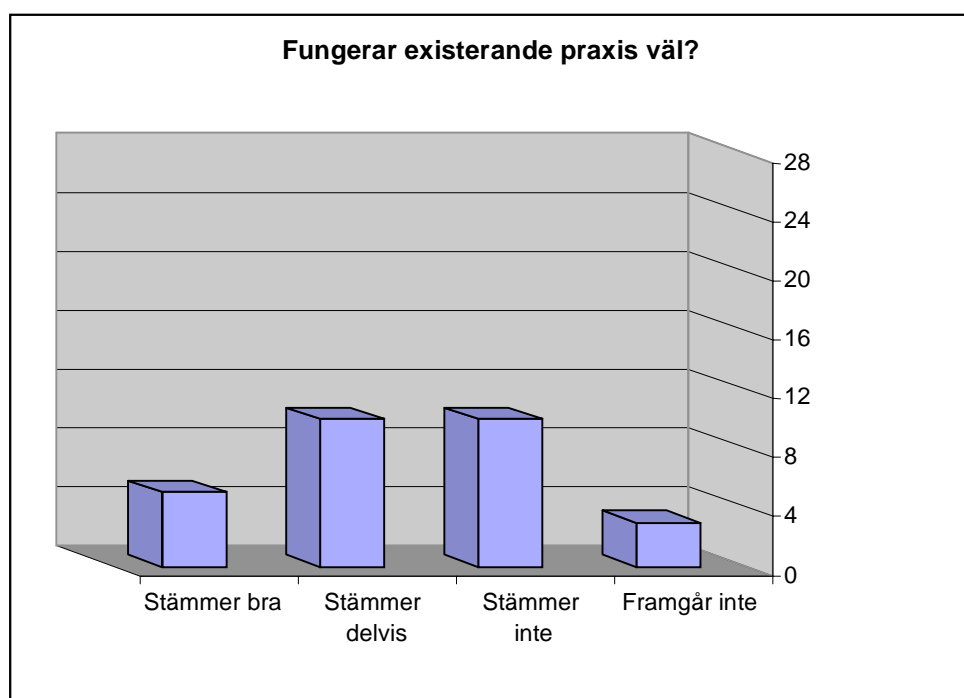


Fig 3 Diagram över hur väl existerande praxis fungerar

Eftersom arbetsplatserna ser olika ut, finns det naturligtvis skilda rutiner med hänsyn till arbetsplatsens art och storlek. En redovisning för existerande hanteringsätt från fallstudierna sammanfattas nedan.

Personalmöten och personalråd nämns som ett vanligt alternativ att ta upp sakfrågor. Vid konflikter som inte hanteras direkt i arbetslaget är det vanlig praxis att vända sig till närmaste överordnad, personalansvarig, chef eller facklig ombudsman. Inte ovanligt verkar det vara att chefen själv agerar medlare och samtalsunderlättare eller använder skytteldiplomati och skiljedom. Vid allvarliga konflikter förekommer arbetsgrupper, med ovan nämnda, samt de inblandade parterna. Skyddsombud, eller ombud för krisgrupp kan ibland inkallas för att ge vägledning i konflikter. Yrkesinspektion är en part som kan komma att tillkallas vid svårare konflikter, vilket dock enbart hänt på en av arbetsplatserna i studien. Företagshälsovården nämns i ungefär hälften av fallstudierna som en tänkbar part att ta hjälp av vid konflikter, till exempel med en psykolog som kan ingå i en arbetsgrupp. Ofta blir företagshälsovården en samtalspart vid sjukskrivningar som påverkats av psykosociala faktorer på arbetsplatsen. Långsiktiga försök att förbättra klimat och förmågan att hantera konflikter kan göras med hjälp av organisationskonsult, perioder av handledning och utvecklingssamtal, speciellt då svårigheter uppmärksammas under längre tid och stressfaktorn visat sig ha ökat betydligt hos personalen.

3.3 Förebyggande insatser

Vissa arbetsplatser ser förebyggande åtgärder som en viktig del av sin helhetspolicy. Det går inte att återge en generaliserad bild här av hur det ser ut i genomsnitt, men på de 28 arbetsplatserna förekommer olika typer av förebyggande ansatser i mycket varierande utsträckning. Utbildningar som kan förebygga konflikter, såsom konflikthantering, kommunikation och ledarskapsutbildning förekommer på arbetsplatser, även om just konflikthantering inte visade sig vara speciellt vanligt. En arbetsplats har samarbete med universitet och S: t Lukasstiftelsen inom psykosociala frågor. Speciella möten som hanterar de problem som rör arbetsplatsen finns på flera arbetsplatser. Även informationskanaler såsom intranet, samt attityd- och hälsoundersökningar bidrar till att förebygga konfliktrelaterade problem. Vissa organisationer arbetar med visionsarbete, genom att tydliggöra och dokumentera organisationens syfte och mål. Att ha en dokumenterad företagspraxis, samt en fungerande och upplevt positiv facklig verksamhet, utgör också förebyggande ansatser. Ett par informanter upplevde den fackliga verksamheten som en negativ faktor av olika anledningar. Arbete med arbetsmiljön, såsom arbetsmiljögrupper och årlig psykosocial arbetsmiljökartläggning förekommer i fallstudierna. Som insatser för att skapa ett öppet och trivsamt arbetsplatsklimat och bereda tid för arbetskamrater att lära känna varandra i en avslappnad atmosfär nämns After Work, fester, happenings, samarbetsprojekt och teambildning. Ett av de vanligaste sätten att förebygga och ta udden ur påbörjade konflikter är att diskutera sina frågeställningar och problem genom utvecklingssamtal,

chefssamtal, handledning, samt annat personligt stöd. Dessa åtgärder används ofta som en följd av problem på arbetsplatserna. På en skola nämns en kamratstödare som står för pedagogiskt stöd för både elever och i viss mån för lärare. Satsning på friskvård, hälsoundersökningar och stressprofilbedömningar är också förekommande.

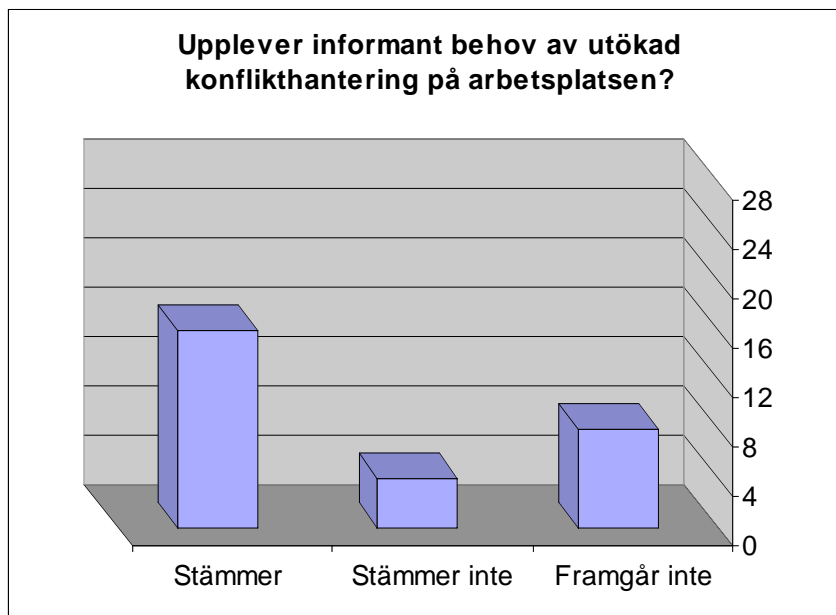
Trots dessa ansatsers värde, beskriver flera informanter att de inte alltid upplevt insatserna som lyckade av olika anledningar. Några uttalade anledningar är brist på uppföljning av enkätundersökningar, otillräcklig kompetenshöjning, kurser som inte förbättrat klimatet, och att handledningen inte pågått under tillräckligt lång tid.

3.4 Företagens koppling till företagshälsovården

Det framkommer i fallstudierna att 22 av arbetsplatserna är kopplade till företagshälsovård, (i de övriga framkommer det inte huruvida de är det eller inte). I frågan om de använder företagshälsovården vid konflikter framgick det av nio informanter för fallstudierna att företagshälsovården använts för samtal och i några fall även vid hantering av aktuella konflikter. Endast i tre fall gick det av materialet att utläsa att de inte brukat företagshälsovården i dessa ärenden. Dock är det i materialet övervägande praxis att företagshälsovården ger enskilda psykologsamtal i konfliktrelaterade ärenden och i samband med sjukskrivningar, samt finns tillhands då chefen själv är inblandad i konflikten och det inte anses möjligt att tala med denne direkt i ärendet.

3.5 Behov av ökad kunskap i konflikthantering

Huruvida informanten ser något behov av att utöka kunskap och praxis för konflikthantering på arbetsplatsen framkommer i ungefär två tredjedelar av fallstudierna.



Figur 4 Diagram över behov av ökad konflikthantering

Det finns i fallstudierna inte en konsekvent koppling mellan problem med konflikter och upplevt behov av utökade tjänster i konflikthantering. Vissa informanter är intresserade av vidareutveckling inom området trots att existerande praxis fungerar bra, andra är inte så intresserade av den formen av utbildning och kunskap trots att de upplever vissa olösta problem inom området på arbetsplatsen. Om resurser finns för vidareutveckling nämns inte i den här studien, och inte heller om informanten är villig att vidta praktiska åtgärder för att förbättra kompetensen inom området.

3.6 Orsaker till problem och konflikter

I fallstudierna beskrivs hur informanterna ser på sina arbetsplatsers problem och även vad de tycker fungerar väl. En del faktorer som bidrar till problem och missnöje kan leda till utvecklingen av konflikter, enligt informanterna. Exempel på detta är brist på tydlighet och struktur på alla nivåer, det vill säga i ledarskap, organisation och hos individen. På ledarskapsnivån kan det innebära att chefen inte tar ett ansvar i konfliktfrågor, utan undviker att tillkännage dem och bemöta de frågor som förekommer. På individ- och gruppnivå kan bristande samarbetsförmåga och oförmåga att uttrycka sina ståndpunkter på ett konstruktivt sätt urholka lösningsmöjligheter. Missnöje med kollegors arbetsinsatser är en annan problemfaktor, som ofta blir till konflikter efter en tid då de inte klaras upp. På organisationsnivån kan spridningen av information om skyldigheter och rättigheter för de anställda, vem de kan vända sig till

för stöd och hjälp vid svårigheter, planering av arbetsfördelning, samt otydlighet i ansvarsfördelning och rutiner för arbetsutförande bidra till att konflikter slår rot. Även rotation av chefer och omorganiseringar beskrivs som problematiska förändringar. Otydliga roller, prestige och konkurrens, upplevda statuskillnader när det gäller arbetsuppgifter, inbördes grupperingar, inofficiella maktstrukturer och ledarskap, samarbetsproblem mellan avdelningar, samt tröghet inom organisationen skildras av flera informanter. Hög personalomsättning, sjukskrivningar och låg känsla av delaktighet är tecken på problem som informanter upplever hör ihop med arbetsklimatet. Några informanter tillskriver organisationens brist på kommunikation mellan ledning och personal, mellan personalen, samt brist på uppbackning, återkoppling, bekräftelse och feedback som bidragande till missnöje och konflikter. Även brist på resurser sägs vara bidragande faktorer, både ekonomiska och mänskliga.

Flera informanter beskriver också att deras arbetsplats fungerar mycket bra. Yrkeskompetens i konflikter, självständigt arbete, tydligt ledarskap, orädda chefer och pedagogisk kunskap beskrivs som bidragande till gott arbetsklimat. Arbetsglädje, ansvarstagande individer, och ett gott och relativt problemfritt samarbetsklimat omnämns också. Flera fallstudier visar på att medan en enhet, ett arbetslag eller avdelning fungerar mycket väl, kan en annan avdelning ha mycket svåra och långdragna konfliktproblem.

Vissa organisationer visar enligt studenternas utlåtande exempel på undvikande konfliktklimat, andra på mera öppna konflikter. Konflikternas karaktär kan vara mer eller mindre ojämna i makt och formbundna eller formlösa i sin natur. Det vanligaste temat i dessa 28 studier, är en övergripande brist på strukturer och tydlighet i hanterandet av olika frågor, vilket ger grogrund för alla ovannämnda möjliga källor till konflikter. I flera av fallstudierna ges det exempel på chefer som inte fungerar väl i sin roll, och hur det återspeglar sig i personalen, eftersom de upplever att de inte kan vända sig till sin chef med sina problem. Makt och påverkansfaktorer verkar ligga till grunden för många av de konflikter som omnämns och utan att göra en djupare analys är det svårt att avgöra vad det beror på.

3.7 Sammanfattning av fallstudierna

I de 28 fallstudierna har vi sett att svårlösta konflikter är vanligt förekommande och att det i över en tredjedel av fallen finns missbelåtenhet med existerande konflikthanteringspraxis. Det framgår att flera arbetsplatser arbetar med förebyggande insatser i form av utbildningar och utvecklingssamtal, enkätstudier och

arbetsmiljögrupper. De förebyggande insatserna når varierande resultat beroende på hur väl de har följts upp, planerats och genomförts. Majoriteten av arbetsplatserna är anslutna till företagshälsovården, vars hjälp oftast består av enskilda samtal i konfliktrelaterade ärenden. Det förekommer även att de arbetar med aktuella konflikter på arbetsplatsen, främst då chefen själv är inblandad. Över hälften av informanterna (16) anser att ökad kunskap i konflikthantering behövs på deras arbetsplatser. Vanliga konfliktorsaker är följande:

- chefer som inte tar ansvar för att hantera konflikter
- bristfällig kommunikationsförmåga mellan kollegor
- otillräcklig struktur och tydlighet i hur personalen ska hantera befintliga frågor
- oklara roller och ansvarsfördelning
- omorganiseringar
- brist på feedback och bekräftelse.

4 Företagshälsovården

För att besvara mina frågeställningar kommer jag i det här avsnittet att redogöra för på vilka sätt företagshälsovården arbetar med konflikter, både i förebyggande syfte och i hantering av konflikter, samt relationen mellan vad de erbjuder och vad kunden efterfrågar. Detta kommer jag att göra genom att beskriva deras tjänster, såväl som vilka yrkeskompetenser de kopplar in, vilka avtal de har med sina kunder och hur de presenterar sig själva och sin målsättning. Jag kommer också att redogöra för vad som kan efterfrågas i upphandlingar av företagshälsovårdens tjänster av kunder.

4.1 Definition av företagshälsovården

Svensk företagshälsovård består idag av knappt 700 enheter i hela landet, och dessa drivs av cirka 350 huvudmän i olika juridisk form. Branschen sysselsätter ca 7000 personer med huvudsakligen medicinsk, teknisk och beteendevetenskaplig kompetens. Företagshälsovården fungerar som en resurs för arbetslivet, som behöver anpassa sig till arbetslivets förändringar och aktuella behov. Insatser går att utvärdera både samhälls- och företagsekonomiskt och på den individuella mänskliga nivån. Företagshälsovården ska inom varje enhet fastställa och inta ett etiskt riktigt förhållningssätt till

uppdragsgivare och anställda och även beakta samhällsekonomiska effekter av sina uppdrag. Framtidens utveckling inom företagshälsovården står i direkt relation till arbetslivets och samhällets definition av arbetsmiljö och rehabilitering, samt krav på kvalitet och anpassning i arbetssättet.⁹

4.2 Presentation av tjänster på företagshälsovårdens hemsidor

Den information som jag har hittat på företagshälsovårdens hemsidor om tjänster i konflikthantering varierar mycket. Endast ett fåtal använder ordet konflikt som beskrivning av tjänst, medan flera nämner krishantering, organisationsutveckling och arbetsmiljö. Hjälp vid mobbing, samt debriefing nämns också på hemsidorna. Företagshälsovården erbjuder sina kunder tjänster inom det psykosociala fältet genom att:

- stödja (chefer och personal)
- utbilda (chefer och personal)
- utveckla (chefer, personal, grupp och organisation)
- ge rådgivning/hjälpa (t.ex. vid kriser, droger)
- kartlägga/synliggöra (problem, stress, ohälsa, arbetsmiljö)
- informera (tillhandahålla specialistkunskap)
- planera (framtid för uppsagda)
- rehabilitera (fysisk träning och stödsamtal)
- debriefing (vid dramatiska händelser)
- medverka (upprätta rutiner för grupputveckling, handledning och systematiskt arbetsmiljöarbete).

Ett företag skriver i sin presentation att de går in med krsteam vid behov, samt hjälper till med att upprätta handlings- och beredskapsplaner för kunden. Endast ett fåtal företag tar upp arbete med konflikter i ett separat stycke. Två företag skriver på sin hemsida att de även hjälper personal med privata frågor som kan skapa stress för dem, trots att det inte är direkt arbetsrelaterade problem.¹⁰

⁹ <http://www.svensk.fhv.se/foretagshalsovard.asp>. Hämtat från Internet den 10/5 2004.

¹⁰ Dessa uppgifter är hämtade från flera av företagshälsovårdens hemsidor den 2/7 2004.

4.3 Upphandling av företagshälsovård

En upphandling på Internet från Hylte kommunkansli visar exempel på vilka egenskaper som efterfrågas hos företagshälsovården då de inbjuds till anbudsgivning.

Företagshälsovården (entreprenören) bör, för att tillgodose olika behov tillhandahålla medicinsk, ergonomisk, teknisk och psykosocial yrkeskompetens inom ramen för ett helhetsperspektiv på människa och arbete. Företagshälsovårdens personal skall inhämta erforderliga kunskaper om kommunens olika verksamheter och dess specifika arbetsmiljöer.¹¹:

Vidare söker de i företagshälsovården en neutral och sakkunnig rådgivare, som kan stödja personalansvariga chefer och som anställda kan vända sig till i förtroende. Ytterligare ska verksamhetsplaner för företagshälsovården ske en gång per år, då förslag ska ges till aktivt hälsobefrämjande åtgärder som verkar för ett gott hälsotillstånd för kommunens anställda. Både bas- och tilläggstjänster efterfrågas. Som bastjänst efterfrågas hos Hylte kommun information och utbildning i stress- och konflikthantering, samt i frågor som rör kränkande särbehandling. Psykosocial service ska också ingå som bastjänst, med stöd i kris- och konflikthantering och vid kränkande särbehandling. För totalt 920 anställda beräknas bastjänsterna till 1300 timmar per år. Psykosocial kompetens ges också som exempel för utbildningsinsats som tilläggstjänst, utan vidare specificering.

Länsstyrelsen i Kalmar län specificerar i sin anbudsinfordran en kontaktperson vid krisituationer som är omedelbart anträffbar under kontorstid och inom 24 timmar tillgänglig för krisstöd.¹² De specificerar också att leverantören ska tillhandahålla statistik på tjänster som levererats, i vilken nivå de avsett (individ, grupp eller organisation), samt på anmodan kunna tillhandahålla statistik över de mest frekventa besvär som medarbetarna söker för. De ger ingen uttrycklig förfrågan om konflikthantering, men den kan antas rymmas inom efterfrågan av psykosocial kompetens och förebyggande tjänster.

¹¹ www.hylte.se/pdf/Upphand1.pdf - svenska, (Hylte kommun, 2002-08 06). Hämtat från Internet den 3/7 2004

¹² <http://www.h.lst.se/service/upphandl/foretagshalso.htm>. Uppgifter har hämtats från Internet den 3/7 2004.

Ett ramavtal tecknat för statens räkning, mellan 2001-2003, omnämner konflikthanteringskompetens vid stödsamtal, samt vid utbildning inom arbetsmiljöområdet. Även där gäller samma krav om tillgänglighet vid kriser.¹³ Fackföreningen Byggnad fasthåller i *Byggnads policy för upphandling av företagshälsovård* att deras medlemmar ska vara delaktiga i och kunna påverka innehållet i upphandlingen. Policyn utformades under en kongress 2002 i samband med visionen att halvera arbetsrelaterade sjukskrivningsdagar. De förespråkar att deras medlemmar ska kunna utnyttja företagshälsovården när de upplever arbetsrelaterade besvär utan företagets medgivande.¹⁴

4.4 Företagshälsovårdens beredskap, roll och målsättning i konflikter

4.4.1 Företagshälsovårdens beredskap för att arbeta med konflikter

Alla de tolv företagshälsovårdsföretag som intervjuades har beredskap att arbeta med konflikter på arbetsplatser då de tillfrågas. Två företag ville däremot inte vara med i undersökningen, varav ett av dessa var under utvecklingsfas och ännu inte arbetat upp rutiner för detta. Av de tolv tillfrågas elva regelbundet av sina kunder om hjälp med arbetsplatsklimat och konflikter. Företagshälsovården arbetar också med konflikthantering på individnivå, genom handledning och rehabilitering. De större företagen svarade att de fortlöpande arbetar med konfliktrelaterade frågor, både i chefshandledning och större uppdrag med flera parter inblandade i konflikter. Ett företag svarade att de också ibland måste säga nej till att arbeta med sådana uppdrag då de bedömer att de inte har tid. Av de tolv intervjuade, fokuserade två företag sig mest på att arbeta på individnivå. I de fall där de jobbar med rehabilitering räknar en informant med att cirka tjugo procent har någon form av konflikt som behöver bearbetas.

4.4.2 Yrkeskompetenser

De som kopplas in för arbete med konfliktrelaterade frågor är övervägande psykologer och beteendevetare. Många gånger har de specialkunskaper inom sitt område, det vill säga en spetskompetens för att arbeta med de frågor som krävs. Det kan gälla missbruk, arbetsrätt, organisation, kultur, juridik eller annat. På de större företagen finns det flera psykologer och beteendevetare anställda på heltid, medan de mindre företagen har en beteendevetare eller psykolog på företaget som hanterade alla psykosociala frågor, samt

¹³ Statligt ramavtal 1010-6735. Uppgifter har hämtats från Internet den 3/7 2004.

¹⁴ Svenska Byggnadsförbundet, www.byggnads.se. Uppgifter har hämtats från Internet den 3/7 2004.

konsulter knutna till sig via nätverk. Endast ett företag har valt att enbart ha ett stort nätverk av konsulter med olika spetskompetenser knutna till sig, genom avtal med krav på hög kompetens. Några av de större företagen anlitar i vissa ärenden konsulter utifrån. På två företag arbetar de alltid två om det är en konflikt som innefattar ett helt arbetslag. Ett företag har som policy att ta in en konsult utifrån, om de upplever att de blivit för "hemmablinda" gentemot vissa kunder.

4.4.3 Målsättning

Flera företag har som sin målsättning att arbeta på alla nivåer, det vill säga med individen, gruppen och organisationen, samt förebyggande, med hantering och efter konflikter, samt med rehabilitering. Det skiljer en hel del hur företagen närmar sig detta, samt vilken tyngd som läggs på de respektive delarna.

4.4.4 Förhållandet mellan erbjudna tjänster och kundens intresse

Alla företag, undantaget ett som jag kommer att beteckna som företag T, har svarat att det händer att de erbjuder tjänster som kunden inte är villiga att köpa.¹⁵ Företag T skiljer så till vida att de inte arbetar preventivt, utan med att hantera uppkomna problem tidigt. De anställda uppmantras att själva ringa dem när de behöver hjälp, vilket möjliggör att de som väljer att ringa kan få rådgivning i första skedet som de känner av problemet, innan en eventuell konflikt har hunnit eskalera. Då företag T inte automatiskt föreslår åtgärder hamnar de inte i den situationen att de försöker sälja preventiva åtgärder till kunden. Istället är det kunden som efterfrågar tilläggstjänster i en än så länge liten skala. De övriga företagen menar att ibland kan bristande resurser eller okunskap göra att kunden inte köper deras förslag, men att då förtroendet byggs upp mellan dem, blir det lättare att föra en god kommunikation över de behov som företagshälsovården ser hos kunden och hitta lösningar som kunden kan ta emot och bli nöjd med. Det kan vara lättare för en företagshälsovård med större spridning på kunder (än de som är beroende av en kund) att vara tydlig med förslag på åtgärder, speciellt sådana som kan få ett ljummet mottagande. Eftersom företagshälsovården syfte är att stärka och bibehålla människors välmående, kan det ibland förekomma en intressekonflikt mellan detta och att bibehålla en bra kundrelation. På frågan om kunden ansågs som medveten när det gäller att bedöma vilka problem han/hon har, svarade informanter att detta varierar mycket. På en skala från ett till tio anser de tillfrågade att medvetenheten rör sig över hela skalan i dessa frågor. Ett företag ansåg att den offentliga sektorn verkar något mer medveten i dessa frågor. Ett annat företag menade att den offentliga sektorn generellt får större svårigheter vid omorganiseringar, speciellt då personal inte upplever att de "är

¹⁵ Jag väljer att ibland beskriva företag T separat, eftersom detta företag skiljer sig på ett intressant sätt från de övriga företagen.

med på resan”. En allmän bild informanterna gav var att de flesta kunder kallade in dem vid akuta konflikter, snarare än att be dem arbeta med konflikter i förebyggande syfte. Ett företag menade att flera kunder var medvetna, men inte visste vad de borde göra. De flesta representanterna för företagshälsovården ansåg att de alltid kan ge det som kunden ber om, eftersom de vid varje tillfälle kan koppla in någon från sitt nätverk om de själva inte har den spetskompetens som kan komma i fråga.

Däremot kan det hända att en konflikt inte lämpar sig för företagshälsovården att gå in i. Ett företag svarade att de inte automatiskt tar sig an en konflikt, utan först behöver få en bild av vad problemet är. Om det skulle kunna misstänkas att chefen har en dold agenda med uppdraget, tar de sig inte an uppgiften.

4.4.5 Avtal som berör konflikthantering

När det handlar om avtal varierar detta betydligt och flera informanter beskrev det som komplexa system. Vanligt är att större arbetsplatser har basavtal som inkluderar de flesta slags psykosociala tjänster, medan det kan vara tilläggstjänster för mindre kunder. Abonnemang på vissa typer av tjänster, såsom samtal och handledning kan ofta ingå, medan andra tjänster ligger utanför avtalet, såsom utbildning, som oftast är en tilläggstjänst. Avtalen innehåller riktlinjer för vilka slags problem som man som individ kan söka hjälp för och begränsas vanligtvis till arbetsrelaterade problem, med några tydligt definierade undantag. Medan en del kunder har avtal som gör att anställda kan få träffa en läkare eller psykolog anonymt, behöver andra få underskrift från sin chef för att få komma. Avtal med fast grundavgift som gör att personalen alltid har tillgång till rådgivning anonymt, beskrivs av ett par företag som en viktig del för att skapa låg söktröskel för personal, vilket möjliggör tidig hjälp. Ett av de intervjuade företagen, som får många av sina kunder från försäkringskassa och socialtjänst, beskriver att dessa ärenden behöver gå via handläggare, medan avtal med andra kunder innehåller möjligheten för kunden att vända sig direkt till dem. Detta blir de informerade om genom personliga brev skrivna av läkaren. Deras erfarenhet är att det är vanligare att yngre personer söker psykologhjälp, samt att det kan finnas en stor söktröskel för den typen av tjänst och att det är extra viktigt att erbjuda detta anonymt. Två andra företag menade att det mest centrala för att de anställda ska söka hjälp handlar om att kontakterna med företagshälsovården fungerar väl. Det innebär att företagssköterskan är känd, hälsoundersökningar sker med jämna mellanrum och att informationskanaler såsom anslagstavla visar information om hur man kan få hjälp. Samarbetet bör alltså vara väl etablerat och kännedom och förtroendet ska finnas för att söktröskeln ska bli låg. Om det inte är fallet, så är det vanligare att man vänder sig till facket för att få hjälp.

4.4.6 Företagshälsovårdens framtid

Många informanter tror att tilläggstjänster inom områden som har att göra med arbetsplatsklimat och konflikthantering kommer att bli allt vanligare och att företagshälsovården kommer att arbeta mer förebyggande för att stödja i ärenden som rör vardagsproblematik. Konsultverksamheten tros komma att utvecklas och frågor som berör organisation att bli alltmer aktuella.

4.5 Vad företagshälsovården erbjuder som insatser vid konfliktrelaterade problem

4.5.1 Förebyggande, hanterande och rehabiliterande insatser på individnivå

Företagshälsovården fungerar som en stödjande och konsultativ resurs för de anställda. Två av de intervjuade företagen visar tydligt i sin marknadsföring vikten av att den anställde själv ska kunna ringa anonymt och få hjälp. Företag T inriktar till största del sin verksamhet på att kunna erbjuda tidig hjälp för att hantera alla typer av problem som kan påverka individens förmåga att fungera bra i sitt arbete. Rådgivning kan hos detta företag vara i alla slags frågor, psykosociala, såväl som juridiska ärenden. Företagets inställning är att om de kan skapa låga söktrösklar för kunden, så kan de söka hjälp tidigt och hantera sina svårigheter innan de har hunnit växa sig så pass stora att de blir svårhanterliga. Hos detta företag kan individen få hjälp i samma ärenden upp till fem gånger. Ett annat företag sysslar främst med rehabilitering och återintegrering i arbetslivet. Då det föreligger konflikter som bidragande faktor, handlar det både om att reda ut dem känslomässigt och kognitivt för att kunna se framåt igen.

Företagshälsovården erbjuder vanligtvis akut krisbearbetning, som kan röra sig om traumatiska upplevelser på arbetsplatsen eller annat och olika rutiner finns för detta. Företag T har som policy att finnas till hands på kort varsel, vilket återspeglas i deras avtal med anslutna konsulter, som ska finnas tillgängliga inom ett dygn vid akuta behov. Ett annat företag berättade om hur de fick boka av flera uppdrag för att finnas tillhands och ge debriefing till traumatiserad personal efter den stora diskoteksbranden i Göteborg 1999. I ett par fall, berättar samma företagshälsovård, då maktförtryck har pågått länge på ett företag kan mycket tid gå åt till stödsamtal för de anställda. En informant hos ett annat företag menar att även massage och annan fysisk behandling kan vara en väg att få hjälp och komma till insikt med psykosociala problem. Genom terapeutens lyhördhet, kan denne föreslå att den anställde söker vidare hjälp inom företagshälsovården. Fördelen med att arbeta som ett nätverk med kundansvarig på

arbetsplatsen, samt bred kompetens gör att företagshälsovården kan ge bättre hjälp på fler nivåer, menar den här informanten.

Hälsoundersökning är en förebyggande resurs. Sjuksköterskor med specialkompetens är ofta de som uppmärksammar dem som behöver hjälp psykosocialt, och även med konfliktrelaterade frågor. Enkätundersökningar görs och kundens tillstånd kan på så sätt synliggöras och vårdas efter behov. Att konfliktrelaterade frågor slussas vidare från doktorer och sjuksköterskor ger enligt en av konsulterna högre trovärdighet, så att chansen blir högre att ärendet prioriteras.

Utbildning

Företagshälsovården erbjuder skraddarsydda kurser. På individnivå kan dessa ofta handla om hur man kan hantera stress och främja sin hälsa. De företagshälsovårdsföretag som tillfrågats ger regelbundet utbildningar till sina kunder, dock framgick det inte från svaren hur stor del av verksamheten det är. Kurser som enbart har fokus på konflikthantering är däremot ovanligt. Istället ingår det vanligtvis inom ledarskapsutbildningar och kurser i kommunikation.

Sexuella trakasserier

När det handlar om sexuella trakasserier som den anställde inte själv kan ta upp och det inte är av allvarligare art, kan den första åtgärden vara att försöka stärka individen. Parallellt med detta kan företagshälsovården föra upp frågan till ledningen anonymt och be dessa att tala om normer och värderingar på företaget. Gäller det verbala kommentarer som kan bero på naivitet och brist på förståelse (snarare än på ont uppsåt) kan det vara bättre att inte förstora upp frågan, anser en av informanterna från företagshälsovården. Företagshälsovården kan hjälpa till att informera och utbilda i frågor som berör sexuella trakasserier, samt konflikter som kan uppstå i samband med upplevd könsdiskriminering.

Mobbing och kulturella problem

Företag kan ombes att gå in då det förekommer mobbing. Hanteringsrutiner för detta kan vara enkätundersökningar av situationen, djupintervjuer av nyckelpersoner och medling. Ett av företagen, som speciellt arbetar med människor från andra kulturer, får en särskild roll i att agera som en länk i att skapa förståelse över kulturgränserna. Detta kan vara gentemot en arbetsgivare, försäkringskassa och socialtjänst.

Problem med chef

Om en anställd har problem med sin chef eller annan personal måste oftast personen själv ta kontakten med chefen, för att företagshälsovården ska kunna komma in som

stödpårt. Det är uppdragsgivaren som måste kontakta dem för att de ska kunna gå in i konflikten. Endast företag T nämnde att de kan ringa chefen direkt och fråga om denne är beredd att ta ett samtal med dem som samtalsunderlättare ihop med eller utan den andra parten. Företagshälsovårdens roll kan också handla om att hjälpa individen att ändra sitt förhållningssätt till sin chef. Det kan handla om att bryta en identitet som offer och kunna se och ta sitt eget ansvar. I vissa fall kan det också handla om att komma till insikt om huruvida man ska stanna kvar på arbetsplatsen eller att lämna den.

I ett par fall då det har rört sig om maktförtryck från en chef, som dels varat länge och som inte har visat sig gå att behandla och som orsakat mycket stress hos personal, nämner två företag att de har föreslagit till ledningen att chefen ska avgå, samt haft stödsamtal för personal som tagit skada. De ser det som sin uppgift att signalera om sådana fall om det finns tydliga bevis för en sådan förekomst.

Uppföljning

Företaget som arbetar med personer med utländsk bakgrund har som rutin att göra en lång utslussning, eftersom deras klienter är svåra att ha skriftlig kontakt med då läs- och skrivsvårigheter är vanligt. Företag T lägger ansvaret på den enskilde att kontakta dem igen om problemen kvarstår. Däremot följer de upp sin statistik över problem som de anställda söker hjälp för och visar dessa för ledningen flera gånger per år. De övriga företagen har varierande rutiner, ofta behålls kontakten med individen per telefon tills problemet anses som löst.

4.5.2 Förebyggande insatser för grupp

Som förebyggande insatser, samt för att förbättra arbetsklimatet erbjuder företagshälsovården utbildning som syftar till att öka kompetensen hos gruppen för att den ska kunna hantera sina konflikter mer konstruktivt och fungera bättre tillsammans. Framför allt skraddarsyr företagshälsovården utbildningar i samråd med kunden. Det förebyggande arbetet är på så sätt helt beroende av kundens förmåga att se vad som kan behövas, eftersom det i slutändan måste godkännas av uppdragsgivaren. En informant menar att det ofta handlar om att "lirka" och hitta någon inkörsport. Ofta kan öppningar uppstå genom smärtsamma erfarenheter hos kunden av att det gått för långt och någon har blivit utbränd som följd. Detta kan leda till en medvetenhet som öppnar för större möjligheter för företagshälsovården att hjälpa sin kund. Utbildningar som nämns i intervjuerna är:

- kris- och konflikthantering
- kommunikation

- arbetsmiljö
- stresshantering
- teamutveckling
- kulturkompetens
- utbildningar om trauma, droger och alkohol
- familjebildning

En informant beräknade att av deras arbete kan cirka 40-60 procent betraktas som förebyggande insatser, medan 40 procent är problemhanterande.

4.5.3 Speciella insatser för chefer

Chefer får kontinuerlig hjälp med handledning och ledarskapsutbildning. Ett par informanter betonar att den största rollen i konflikthantering är att arbeta med vardagsproblematik så att konflikter fångas upp innan de fått grogrund. Handledning av chefer är en viktig del i detta och under samtal berörs ofta konfliktrelaterade frågor. Ledarskapsutbildningar är också en speciell insats som kan nämnas här.

4.5.4 Hantering av aktuella konflikter för grupp

Inledningsfas

Screening

Företagshälsovården inleder med att göra en screening av situationen. Detta kan göras via telefon. I det här skedet kan det bli möjligt att se om företagshälsovården ska gå vidare till nästa steg och se hur de ska göra detta. En konsult ansluten till ett av företagen gör i det första skedet en organisatorisk överblick för att se var någonstans inom organisationen som konflikten bottnar. Det betyder ofta att den som ursprungligen ringer och flaggar för konflikten inte blir den slutliga uppdragsgivaren inom organisationen.

Kartläggning

Andra steget brukar vara en kartläggning av konflikten. I vissa fall görs detta med hjälp av enkäter och djupintervjuer av nyckelpersoner. Ett företag beskriver att de sammanställer enkäter tillsammans med uppdragsgivare, för att alla kärnfrågor ska följas upp. Om det redan från början är klart vad konflikten handlar om görs inte alltid en initial enkätstudie. Efter att konflikten är kartlagd, kan insatserna se ut på lite olika sätt beroende på konfliktens storlek och art, samt vem som utför arbetet.

Aktiv fas

Djupintervjuer

Då konfliktkartläggningen är avslutad och det står klarare vilka de inblandade parterna är gör företagen ibland djupintervjuer med alla parter som är inblandade. Ett av företagen undviker att göra djupintervjuer, eftersom de anser att dessa har nackdelarna att de får mycket information som de inte kan använda, samt att de knyter parter i konflikten till sig på ett oönskat sätt. Djupintervjuer kan här bli aktuella i de fall då personer inte vågar föra sin talan i grupp (som då det funnits maktmissbruk i ärendet).

Medling

Om konflikten är begränsad till två parter, eller en mindre grupp av inblandade parter används ofta medling mellan dessa som intervention.

Samtal i grupp

Hur detta görs varierar mycket. Tydligast beskrivning gav företrädare från ett företag som helst samlar hela gruppen som är inblandad och har ett första möte. Vid detta mötets slut avgör parter och två representanter för företagshälsovården om de ska gå vidare, på vilket alla parter behöver svara ja (inklusive företagshälsovården). Hela gruppen måste vara villig att arbeta vidare för att det ska gå att genomföra. Om så är fallet, görs ett kontrakt där uppdraget definieras tydligt. (Om uppdraget inte är tydligt avgränsat, kan det bidra till svårigheter senare). Gruppen får fram till nästa möte uppgifter att titta vidare på ihop med sin chef. Vanligtvis träffas gruppen med företrädare för företagshälsovården under några tillfällen, tills konflikten har hanterats. Metoder som reflekterande samtal används ibland i den stora gruppen, samt att bilda mindre grupper i rummet, beroende på hur man behöver arbeta för att komma framåt. Initialt kan sådana möten bestå av att först skapa förståelse och titta från här och nu och bakåt, till att bli lösningsorienterade och se från här och nu och framåt. Tydliga samtalsregler sätts upp i rummet och en tydlig struktur för att det ska gå att genomföra ett konfliktarbete i grupp.

Skriftlig och muntlig åtgärdsrapport

Efter ett initialt möte beskriver informanter att deras uppdrag definieras och förslag på åtgärder görs och godkänns. Vanligt är att de träffar arbetsgruppen cirka tre gånger. Mellan mötena arbetar gruppen vidare med konflikten, enligt överenskommelse.

Avslutning och uppföljningsfas

Uppdraget avslutas då det aktuella problemet har hanterats/löst. En uppföljning görs efter en tid, varierande från en till några månader efteråt. Då följer man upp hur det har

gått; om resterande frågor finns samt om nya har tillkommit. Detta kan röra sig om allt från två timmar till en halvdags seminarium. Ibland görs en uppföljning vid två tillfällen då man ser hur överenskommelsen fungerat. En återkommande kontakt med uppdragsgivaren görs under hela denna tid i ärendet på alla företag som intervjuades. Ett företag nämner att de ibland gör en anonym enkätstudie efter cirka ett halvår för att se hur klimatet har blivit och om problemen försvunnit. .

Ytterligare åtgärder

Då företagshälsovården anser att kompetenshöjning inom området behövs, eller andra organisatoriska insatser är lämpliga tillkommer förslag på dessa.

4.5.5 Förebyggande organisatoriska insatser

Den generella bilden som företagshälsovården ger i intervjuerna är att de i största möjliga utsträckning vill arbeta förebyggande med sina kunder, och att de i kundsamtal ger förslag på insatser, både när det finns ett synligt behov och när det inte gör det. Ett företag föreslår till exempel ofta sina kunder att vara en regelbunden samtalspart i grupper, där en dialog kan föras om hur man kan undvika konflikter. Detta görs även då det inte finns en pågående konflikt. På dessa träffar kan man komma fram till en del rutiner som kan verka förebyggande. Det kan röra sig om att ha regelbundna möten där man tar temperaturen på hur gruppen mår och ge återkommande frågeformulär med utvärderingar. Efterfrågan för att arbeta med konfliktfrågor styrs enligt informant av hur bra företaget går. I tider av ökade problem ökar också efterfrågan. Konceptet ”en lärande organisation” hade en av de mest erfarna informanterna (organisationskonsult) bara stött på inom ett enda företag. Någon efterfrågan av konflikthanteringssystem hade hon aldrig stött på. Tendensen visar istället på att kunden efterfrågar hjälp när det gått mycket långt i konfliktskedet, vilket bekräftas av flera informanter. En informant från företagshälsovården menar att metoder för att förebygga konflikter på arbetsplatser sällan eller aldrig efterfrågas. Förebyggande insatser förekommer under andra rubriker som tangerar konfliktproblematik, såsom ledarskap och rutiner för att förebygga stress. Den största insatsen som görs, menade den här informanten, är att utbilda företagsledare i att hantera relationer skickligt. Systematiskt arbetsmiljöarbete omnämns av flera informanter. Den typen av förebyggande arbete kan i vissa fall fungera som konfliktförebyggande, även om det i största utsträckning handlar om den fysiska miljön. Eftersom ansvarsfrågan är mycket viktig i konflikter, då konfliktfrågor ofta ligger nära arbetsrätt, lägger vissa företag ner mycket tid på att skapa medvetenhet hos ledningen om sitt ansvar för den här typen av frågor, vilket görs genom olika former av utbildning.

Företag T har som grundkoncept att kunna stödja den anställde individuellt, med olika slags handledning och stödsamtal, anpassat efter de frågor och problem som den

anställda har. En anonym registrering gör som statistiskt underlag. Två gånger per år delger företag T sina kunder denna statistiska överblick över de områden företag T hjälper kundens personal med. Genom detta förs en dialog med kunden om att gå vidare med utveckling/utbildning inom eventuellt problemområde. Ett sådant exempel kan vara ett företag där många ställer frågor kring missbruk, konflikter och dold rasism. Då detta blir belyst kan kompetenshöjning inom detta område aktualiseras.

4.5.6 Organisatoriska insatser för krisberedskap

Företagshälsovården kan erbjuda upprättande av handlingsplaner, beredskapsplaner och utbildning av arbetsledare och chefer för oväntade dramatiska händelser, såsom hot, våld och olycksfall. De utbildar och informerar även arbetsplatser om föreskrifter, policy för kriser, samt hjälper till med att upprätta styrdokument.

4.5.7 Metoder och modeller

Företagshälsovården använder sig av flera olika slags modeller i arbetet med konfliktrelaterade problem. Dessa kommer inte att beskrivas närmare här, men några exempel som kan nämnas är FIRO, medling, lösningsfokuserat förhållningssätt, Weisbord, Praktisk konfliktlösning (en femstegsprocess av Knut Irving), Kihlmanns konfliktstiltstest, Systemteori, KASAM-formuläret (A. Antonovsky), och psykosocial arbetsmiljömätning.

4.6 Sammanfattning av företagshälsovården

Från de tillfrågade representanterna för företagshälsovården visar det sig att företagshälsovården arbetar med konflikt hantering genom tjänster i såväl förebyggande insatser som i hantering av aktuella konflikter. Insatser kan ske på individ- grupp och organisationsnivå, även om vissa företag har fokus på individuellt stöd. En vanlig hantering av vardagskonflikter är genom chefshandledning, där konfliktfrågor frekvent bearbetas. De kompetenser som sätts in vid konflikter är oftast beteendevetare och psykologer, ibland med en spetskompetens inom ett för uppdraget relevant område. Företagshälsovården erbjuder arbetsplatser hjälp med att hantera sexuella trakasserier, mobbing, kulturella problem, könsdiskriminering och bidrar med akut krisstöd. De hjälper också till med att upprätta handlingsplaner och utbildning inom dessa områden. Då anställda har problem med en chef behöver företagshälsovården få uppdragsgivaren att godkänna deras hjälp att hantera problemet, vilket kan leda till att en sådan insats fördröjs eller helt uteblir. Förebyggande hälsoåtgärder kan ofta fånga upp obearbetade

konflikter, då sjuksköterskor uppmärksammar personer i behov av psykosocialt stöd. Andra sätt är regelbundna enkätstudier. I ett konfliktförlopp hanteras konflikter genom en inlednings- och kartläggningsfas, en aktiv fas med intervjuer, medling, samtal i grupp och fastställande av åtgärder, samt en avslutnings- och uppföljningsfas. Eventuellt kan ytterligare åtgärder vara att föreslå förebyggande insatser för framtiden. Konfliktinterventioner ingår oftast inte i de basavtal som tecknas med kunder, utan är en så kallad tilläggstjänst.

5 Konflikt hanteringssystem

I det här avsnittet kommer jag att redogöra för den litteraturstudie som jag har gjort inom konflikt hanteringssystem. Vilka förhållningssätt som är vanliga i konflikter, hos såväl individer som organisationer beskrivs också i det här avsnittet.

5.1 Konflikt hanteringssystemens bakgrund och framväxt - motivation till förändring

Twister kan få mycket negativa följder för företag, där advokatarvoden, förlorad lön, produktion, fysiska och psykiska skador kan leda till rejäla kostnader för organisationen. Förutom ekonomiska avbräck, samt förlust av arbetsinsatser, kan tvister också försämra organisationens rykte. Mot bakgrund av detta utvecklade forskare på Harvard Law School redan på 80-talet ett så kallat Dispute System Design (förkortas DSD), med syftet att skapa alternativa sätt att lösa konflikter i organisationer. Utmärkande för DSD är att konflikter i första hand bör lösas utifrån en dialog mellan parterna, för att kunna tillgodose lösningar som båda är tillfreds med i största möjliga utsträckning, vilket i vissa sammanhang omnämns som "vinna-vinna lösningar"¹⁶. I USA, (där forskning i konflikt hanteringssystem hittills förekommer mest), har under det senaste decenniet ett antal krafter samverkat till att driva utvecklingen av alternativa konflikt hanteringsmetoder framåt.¹⁷ Dessa kan sammanfattas i följande:

- missnöje över de långdragna domstolsprocesserna och de höga kostnaderna för dessa

¹⁶ Ury, Brett and Goldberg, 1993. *Getting Disputes Resolved - Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Preface, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

¹⁷ Lipsky, David B., Seeber, Ronald L, Fincher, Richard D. 2003, *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict*, s.6. Jossey-Bass Publishers

- arbetarrörelsens brukande av strejk som medel för förhandling i konflikter har försvagats, vilket har skapat behov av andra alternativ
- globaliseringens ökade tryck på företagen att uppfinna nya, mer effektiva organisationer.

Sammantaget har dessa krafter verkat för att bygga nya system, med krav på tids- och kostnadseffektiva lösningar som kan frambringa en välfungerande organisation.

”Ett konflikthanteringssystem kan då det är väl integrerat förebygga uppkomsten av skadliga konflikter eller fånga upp dem i tidiga skeden och föra dem in i en konstruktiv riktning. Det kan skapa positiva utvecklingsmöjligheter för organisationen och bidra till ett öppet klimat och god samarbetskultur. Att bidra till organisationens förmåga att nyttiggöra etnisk och annan mångfald bland medarbetarna är ytterligare en möjlighet.”

18

5.2 Konflikters kostnader

En av avsikterna med konflikthanteringssystem är att skapa lösningar som höjer den totala vinsten för organisationen, både för den enskilda människan och för organisationen i helhet. Hur man avgör vilka faktorer som spelar in för vad en konflikt kan kosta, beskriver Slaikeu och Hasson i en enkel kostnadskalkyl för konflikter.¹⁹ Detta illustreras i figur 1. På vilket sätt som konflikter kan anses som förutsägbara och vad som utgör ett svagt system ska beskrivas i följande stycke, för att bättre kunna förstå och avgöra hur ett konflikthanteringssystem kan komma till användning.

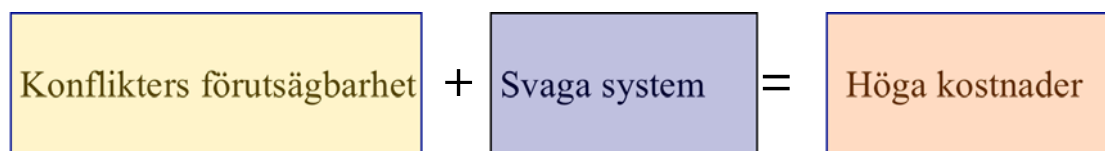


Fig 1 En kostnadskalkyl för konflikter (s.5)

Förutsägbara konflikter

En konflikt kan definieras som en kollision emellan två eller flera individers idéer, intressen och beteende som hindrar dem att nå samförstånd. Konflikter skapar ofta ett

¹⁸ T. Jordan 2003, www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se. Uppgifterna är hämtade från Internet den 10/5 2004

¹⁹ Slaikeu Karl A, Hasson, Ralph H, 1998, *Controlling the Costs of Conflict*, s. 5. Jossey-Bass Publishers

tillstånd av spänning, och som både kan upplevas som utvecklande eller stressande. Eftersom konflikter är en naturlig del i all mänsklig interaktion och utveckling, inom alla slags grupper, kan man säga att de är förutsägbara och att alla människor har en repertoar av sätt att hantera konflikter, som de är mer eller mindre medvetna om. För att kunna förhålla sig kreativt till konflikter inom organisationer, är det viktigt att skaffa sig kunskap om hur konflikter uppkommer, hanteras och vilka konsekvenser de får för inblandade parter.²⁰ Med det menas att förstå om det finns en benägenhet i gruppen att undvika konflikter, utöva maktspel i situationen, hänskjuta konflikten till en högre auktoritet, eller sträva efter att lösa den i gruppen, genom kommunikation och försök till samverkan. Det individuella valet av sätt att hantera en konflikt beror på flera faktorer och kan variera mycket, men då en brist på kompetens att lösa en konflikt finns så påverkas hela arbetsgruppen.

Svaga system

På en arbetsplats blir även den rådande konflikthanteringspolicyn och kulturen en viktig faktor, som i hög utsträckning påverkar möjligheterna att lösa tvister mellan de anställda. Sättet att hantera konflikter i en organisation kan inte åtskiljas från dess kultur, attityd och syn på sig själv och medlemmarnas roller och identitet.²¹ Istället blir dessa en "kollektiv lins" genom vilken organisationen ser på sina interna tvister och yttre hotbilder. Två vanliga sätt att bemöta konflikter i organisationer är genom kamp och flykt, enligt Costantino och Merchant. Ett exempel på en kampattityd är en översittartton, vilket kan innebära att överordnade bestämmer hur de frågor som de tvistande parterna har ska behandlas, trots att de brister i förståelse och öppenhet för parternas problem. En engagerad attityd kan ibland betraktas som ett kampbeteende, eftersom behovet av att vinna kan styra beteendet till en "taktisk bulldozer". Ett flyktbeteende undan egenansvar för sin egen del i konflikten kan förmå en part att förneka den helt, eller undvika den i största möjliga utsträckning. En del personer förmår att anpassa sig i konfliktsituationer och göra de eftergifter som behövs för att hålla konfliktens krafter från att bryta ut. Vad som avgör i vilken utsträckning konflikter påverkar organisationen är på så sätt relaterat både till individens och till organisationens konfliktkultur.

" By moving toward a concept of conflict as a process, we move away from the idea that conflict is a tangible "problem" that can be solved, tamed, managed,

²⁰ Slaikeu Karl A, Hasson, Ralph H, 1998, *Controlling the Costs of Conflict .s.4*, Jossey-Bass Publishers

²¹ Costantino, Cathy A., Sickles Merchant, Christina, 1995 *Designing Conflict Management Systems, s.7*, Jossey-Bass Publishers

or controlled. Rather, conflict is an interaction, a signal of distress, from within or without the system.”²²

Höga kostnader

För att avgöra hur starkt eller svagt ett system är, det vill säga vad resultatet blir av en organisations konfliktkultur, och vad det kan komma att kosta organisationen, behöver man göra mätningar i flera led, både kvantitativt och kvalitativt.²³ Dessa mätningar behöver utvärderas parallellt och långsiktigt. Kvalitativt behöver man utvärdera hur väl konflikter löses (huruvida de inblandade är nöjda med resultatet), om lösningen håller i längden, samt hur utkomsten påverkar relationerna mellan de inblandade och övriga på arbetsplatsen (hur processen upplevdes). Kvantitativt handlar det om att titta på hur mycket tid en konflikt tar och vad den kostar arbetsplatsen i ekonomi. Andra relaterade faktorer är hur konflikthanteringen har påverkat kundrelationer och arbetsplatsens rykte.

Enligt den ovanstående figurens kalkyl kommer de flesta företagen till korta. Slaikou och Hasson skriver att bristen ligger på en systemisk nivå, där det saknas rutiner för att upptäcka och lösa konflikter på ett produktivt och effektivt sätt i ett tidigt skede och att fokus istället ligger på att hantera redan långt gångna och infekterade konflikter. En annan brist är att egenansvar uppmuntras på vissa områden, medan det försummas på andra och att organisationerna inte har utvecklat konsekvens i sina system i dessa frågor. De flesta organisationer ser konflikter som isolerade händelser och hanterar dem därför inte lika systemiskt som annan slags information, såsom exempelvis ekonomiska system²⁴. Endast den typen av konflikter som har en synlig riskfaktor grupperas in i kategorier. Att se och synliggöra konflikthanteringen systemiskt ger organisationer ökade möjligheter att kritiskt granska och lära sig om sig själva och sin omgivning.

För att illustrera konflikthanteringssystemens relation till utveckling kan man använda rutiner för att hantera eldsvådor som metafor. Förr i tiden fanns varken rökvarnare, eldsläckare, skyltade nödutgångar, 112-nummer att ringa eller utbildningsprogram för nyanställda om åtgärder vid brand. Nu finns dessa på plats och utgör delar av ett helt system av tidiga åtgärder, ifall det skulle börja brinna. Att utveckla system för att kunna ingripa tidigt i konflikter skulle kunna bli lika självklart i framtiden. Konflikter har precis som eld en tendens att sprida sig och påverka allt som kommer i dess väg, och då de inte tas hand om kan konflikter förstöra relationer och i vissa fall hela system.

²² Costantino, Cathy A., Sickles Merchant, Christina, 1995, *Designing Conflict Management Systems*, s. 5, Jossey-Bass Publishers.

²³ Slaikou, Karl A, Hasson, Ralph H, 1998. *Controlling the Costs of Conflict*, s.16, Jossey-Bass Publishers.

²⁴ Costantino, Cathy A., Sickles Merchant, Christina, 1995, *Designing Conflict Management Systems*, s. xiii, Jossey-Bass Publishers.

5.3 Att införa konflikthanteringssystem på arbetsplatser

Ett första steg till att designa ett system är att avgöra vilka slags frågor som konflikthanteringssystemet ska ta hand om.²⁵ Exempel på frågor är arbetsfördelning, kompensation, konflikter mellan kollegor och med chefer, konflikter i samband med befordran, utbildning, företagspolicy och uppsägningar. En del av dessa kan täckas av arbetsrättsliga regler, medan andra kan röra sig om företagets egna förordningar. En organisation som har separerat dessa i följande tre kategorier är Boeing Company; konflikter på grund av uppfattat orättvist beslut av chef, felaktig applikation av företagets policy, samt beslut som anses strida mot arbetsrättsliga lagar.²⁶ Denna indelning ger en riktlinje i hur de anställda ska uppfatta konflikter, vilket har visat sig vara användbart. Boeing Company framhäver att emedan alternativa konflikthanteringssystem ska kunna användas vid allvarliga konflikter på arbetsplatsen, så ska de inte användas till att försöka förändra existerande policy eller till att implementera nya förfaranden i företaget. Alltså rymmer ett alternativt system inte frågor som handlar om kontrakt, pensioner och livförsäkringar eller konflikter som går inom ramen för arbetsrätt, samt allvarliga förbrytelser mot företagets normer.

För att kontrollera konflikters ekonomiska såväl som psykosociala konsekvenser, föreslår Slaikou och Hasson följande bas för uppbyggnaden av konflikthanteringssystem, vilken kan omfattas i fyra grundläggande principer.

- Organisationen behöver få grundläggande kunskap om konflikter. Det innebär att de behöver känna till och förstå konsekvenserna av olika konflikthanteringsstilar (undvika, samarbeta, yttre auktoritet, maktspel), samt förstå hur konflikter eskalerar i olika faser.
- Flera alternativ av förebyggande och tidiga interventioner som är anpassade för organisationens kultur och storlek behöver införlivas i organisationen. Detta innebär att organisationen ska konstruera upp ett system av flexibla alternativ, med både interna och externa möjligheter att hantera konflikter, med internt stöd och externa hjälpresurser.
- Organisationen behöver bygga upp en gemensam styrka med tydlig roll- och ansvarsfördelning, som ska driva konflikthanteringssystemet. Utvecklandet av en konfliktpolicy, urvalskriterier, integrering av alla parter i konflikthanteringssystemet, utbildning i konflikthanteringsfärdigheter, stödsystem för tidiga

²⁵ Lipsky, David B., Seeber, Ronald L, Fincher, Richard D, 2003, *Emerging Systems*, s, 156. Jossey-Bass Publishers

²⁶ Lipsky, David B., Seeber, Ronald L, Fincher, Richard D, 2003, *Emerging Systems*. s 156. Jossey-Bass Publishers

interventioner och dokumentation är viktiga delar i detta. Idealet är att organisationen ska använda sig av aktivt lärande för att fortlöpande kunna förbättra sitt konflikthanteringssystem.

- Medlingsmodellen bör implementeras för att underlätta konsensus mellan beslutsfattare och övriga parter redan från början. Denna princip innefattar att vägleda hur man skapar överenskommelser för hur systemets design ska se ut, samt hur det genomförs och årligen utvärderas.

Grundläggande för framgång med konflikthanteringssystem är att de måste passa organisationen väl för att bli brukbara. Det ska innehålla flera metodalternativ, som hanterar konflikten så flexibelt att metoderna går att byta ut under konfliktens förlopp. Skälet till detta är att undvika fastlåsningsprocedurer som används inte fungerar. Då det behövs en rättslig prövning i ärendet, ska möjligheten att återgå till intressebaserade förhandlingar vara tillgänglig, vilket i DSD kallas för loop-back (återkoppling). Då det är typiskt för konflikter att ändra karaktär ju mer de förvärras, är det viktigt att förhålla sig till detta i konflikthanteringssystemet, samtidigt som blicken hela tiden hålls riktad mot försök till lösningar som så långt som möjligt blir bäst för alla inblandade parter. För att möjliggöra vinna-vinna lösningar krävs det att organisationen ökar sin konfliktkunskap, så att vägledning i konflikter sker med medvetenhet om risk för ensidighet och partiskhet. Konflikthanteringspolicyen bör vara tydligt formulerad och användarvänlig, samt i samklang med företagets övergripande vision och kultur, så att den kan implementeras och fungera på organisationens alla nivåer. Att göra ett pilotprojekt på en avdelning (som kan sträcka sig under ett till ett och ett halvt år) kan ge möjligheten att se hur pass effektivt systemet fungerar, innan man utvidgar systemet till att omfatta hela organisationen.²⁷ Sammanfattningsvis bör ett konflikthanteringssystem innehålla följande:²⁸

- en övergripande samarbets- och konflikthanteringspolicy
- en eller flera konfliktvägledare
- ett utbud av procedurer och tjänster för att hantera konflikter
- ett partssammansatt råd för styrning av konflikthanteringssystemet
- fortbildning av chefer och anställda
- en informationsstrategi
- regelbunden utvärdering.

²⁷ Lipsky, David B., Seeber, Ronald L, Fincher, Richard D, 2003, *Emerging Systems*, s. 246. Jossey-Bass Publishers

²⁸ Jordan T, 2003. www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se. Uppgifter hämtade från Internet den 10/5 2004.

Att implementera ett konflikthanteringssystem är en komplex process, som bör ske stegvis och noggrant genomarbetat och med sikte på långsiktiga strategier för förebyggande konflikthantering.

5.4 Hinder och motivation i införlivandet av konflikthanteringssystem

Organisationer misslyckas ibland med att införa ett konflikthanteringssystem i sin organisation, trots en ansats till implementering. Ett sådant misslyckande kan bero på att man enbart har tagit till sig en del av programmet och inte genomfört detta på ett väl planerat sätt. Inom en organisation kan det också finnas interna hinder, som kan delas in i tre kategorier; personlighet, politik och tillämpning.²⁹ Rädsla för förändring, såsom att börja använda nya rutiner, kan utgöra ett personligt hinder. Organisationens kultur kan utgöra hinder för att börja tillämpa ett system, och det kan finnas rädsla och ovilja mot förändringar i maktaspekter och inflytande över situationen. Organisationens struktur, resurser, ledarskap och förmåga att integrera och tillämpa det nya systemet kan också bidra till svårigheter i införlivandet av ett konflikthanteringssystem. Enligt författarna går det att arbeta sig igenom dessa hinder om organisationen är redo att ta sig an de förändringar som krävs och har den motivation som behövs. Författarna lägger stor vikt vid betydelsen av att försöka sammankoppla konflikthanteringssystemet med organisationens övergripande visioner, för att ge det en stark förankring i organisationen. Ett exempel på hur en organisation förankrat alternativa konflikthanteringsmetoder i sin vision är International Society for Krishna Consciousness (ISCKON). Genom att organisationen lär sig att utöva medlingsprocessen i konflikter, så ser de möjligheten att bli respekterade som fredsmäklare.

*...if sufficient numbers of devotees could be trained in societies where mediation was an accepted vehicle for resolving disputes then entrance into the field might help to improve the image of ISCKON to one where they would be viewed as peacemakers in the communities in which they lived and practiced.*³⁰

29 Costantino, Cathy A, Sickles Merchant, Christina, 1995. *Designing Conflict Management Systems*. s. 215, Jossey-Bass Publishers

30. Arnold M. Zack and Braja Bihari dasa, "The Theory and implementation of a dispute resolution program for ISCKON ". *ISCKON Communications Journal*, August 16, 2002

Smärtsamma erfarenheter av konflikter, som blivit både kostsamma och som givit organisationen långsiktiga problem verkar ibland som en motiverande faktor för att söka nya vägar. Den norske psykologen Henning Bang beskriver förhållanden som gör organisationskulturen öppen för påverkan och förändring i form av olika utlösande händelser.³¹ Det kan vara kriser i omgivningen eller inom organisationen, en yttre eller intern ordningsförändring (revolution) eller att möjligheter, attraktiva potentialer uppstår, som ger impulsen till omställning. Emedan det är relativt lätt att ändra rutiner och procedurer inom en organisation, krävs det starkare krafter för att rubba gällande normer och värderingar.

Eftersom användandet av konflikthanteringssystem är så nytt, är det ännu få organisationer som har delat med sig av sina utvärderingar av dessa.³² Ett undantag är Shell Oil som redan efter arton månader publicerade en broschyr av sina tidiga erfarenheter av sitt program RESOLVE.³³ Materialet visar på en positiv inställning och att resultatet av att ta itu med konflikter tidigt visar på att de hanteras snabbare. Författarnas intervjuer med advokater och chefer visar också på goda resultat. Den vanliga föreställningen att införandet av ett konflikthanteringssystem skulle komma att öka antalet klagomål från anställda har visat sig vara felaktig. Det finns inte heller tecken på att organisationer som har införlivat systemet, sedan velat överge det för mer traditionella former för konflikthantering.

5.5 Sammanfattning av litteraturstudien

I litteraturstudien konstateras det att arbetsplatser vanligtvis saknar rutiner för att upptäcka och lösa konflikter på ett produktivt och effektivt sätt i ett tidigt skede och att fokus istället ligger på att hantera redan infekterade konflikter. Ett konflikthanteringssystem möjliggör att konflikter tas omhand tidigt, innan de eskalerar och på så sätt bidrar till ohälsa, vantrivsel och ekonomiska förluster för arbetsplatsen. Ett konflikthanteringssystem bör innehålla en övergripande konflikthanteringspolicy, konfliktvägledare att vända sig till vid behov, en fungerande informationskanal, ett flertal metoder och tjänster för att hantera konflikter, samt ett partssammansatt råd för att styra konflikthanteringssystemet. Det behöver dessutom utvärderas regelbundet och tillhandahålla kontinuerlig fortbildning. För att nå framgång med

³¹ Bang, Henning, 1988. *Organisationskultur*, s.143, Studentlitteratur.

³² Lipsky, David B., Seeber, Ronald L, Fincher, Richard D, 2003, *Emerging Systems*, s. 152, Jossey-Bass Publishers.

³³ Lipsky, David B., Seeber, Ronald L, Fincher, Richard D, 2003, *Emerging Systems*, s. 268, Jossey-Bass Publishers.

konflikthanteringssystem måste det passa organisationen väl och innehålla flera metodalternativ, så att konflikter hanteras såpass flexibelt att metoderna går att byta ut under konfliktens förlopp. Att sammankoppla konflikthanteringssystemet med organisationens övergripande vision är viktigt för att ge det en stark förankring.

6 Slutsatser

Det övergripande syftet var att ta reda på vilka tjänster företagshälsovården erbjuder inom konflikthantering, samt hur de svarar mot de befintliga behoven på arbetsplatserna. Detta har uppfyllts inom ramen för studiens omfattning. En kartläggning har gjorts som visar att de tjänster som företagshälsovården erbjuder svarar mot de tjänster som efterfrågas, (enligt de upphandlingar som granskats). Företagshälsovården ser enligt intervjuerna sig själva som innehavare av adekvat kunskap om konflikter, medan företagen själva ofta anser att de har en förståelse för hur deras situation ser ut, men ibland saknar förmågan att hantera den själva. De kan vända sig till företagshälsovården för att få hjälp, men det framkom i intervjuerna med företagshälsovården att det inte finns någon uttalad efterfrågan om heltäckande konflikthanteringssystem. För de arbetsplatser som beskrivs i fallstudierna är inte företagshälsovårdens roll i konflikthantering utmärkande, medan deras funktion som stödjande part eller som handledare är mer framträdande.

Enligt undersökningen når inte företagshälsovårdens förslag om tjänster och system för att förbättra konfliktklimatet alltid sina uppdragsgivare. Det framkommer att det handlar om att "så frö" och skapa intresse över tid, samt att bygga upp ett förtroende. Företagshälsovården är beroende av detta förtroende för att kunna få bidra med den intervention som de anser vara bäst i ärendet. Framför allt gäller detta tilläggstjänster såsom utbildning, som kunderna behöver skapa plats för i sin budget.

Då uppdraget måste godkännas av chefen (köparen) ställer detta till ett hinder för den anställde att få hjälp från företagshälsovården. Detta hinder har företag T eliminerat, eftersom de erbjuder anonym hjälp till de anställda. Om en liknande service inte erbjuds, begränsas företagshälsovårdens möjlighet att hjälpa de anställda att ta upp konflikter anonymt. I de fall chefen inte är villig att betala den kostnaden som skulle krävas, kan den anställde inte få hjälp med konflikter via företagshälsovården. Eftersom företagshälsovården är en kommersiellt driven verksamhet där den som betalar kan vara en del i en konflikt måste företagshälsovårdens neutralitet delvis ifrågasättas. Därmed inskränks också deras möjlighet att erbjuda tjänster som svarar mot alla de befintliga

behoven som berör hantering av konflikter. Det blir istället en fråga om hur de hanterar denna begränsning.

Det finns inte några heltäckande modeller för att hantera konflikter i de fall som har studerats. Alla åtgärder som företagen och företagshälsovården gör, såväl i handledning som i temadagar för personal, kan hjälpa till att förebygga konflikter, men dessa åtgärder omfattar inte utvecklade system för att tidigt hantera konflikter, såsom de beskrivna konflikthanteringssystemen. Fallstudierna visar att flera insatser görs för att främja arbetsklimatet och behandla konfliktrelaterade problem på arbetsplatsen. Dessa insatser är emellertid ofta punktinsatser snarare än genomarbetade långsiktiga strategier. (Ett exempel på detta är ett företag där man genomfört en enkätundersökning med frågor kring kommunikation och konflikter på arbetsplatsen, men vid tilltänkt genomgång av resultatet bortprioriterades det på grund av tidsbrist och togs därefter aldrig upp igen).

Det finns inga arbetsplatser bland fallstudierna som har en utvecklad policy för hur man ska hantera konflikter (som inte ryms inom de ordinarie lagstiftningarna). Personalen är istället hänvisad till de inofficiella strukturer som företagen har, och huruvida arbetsklimatet och relationen med chefen möjliggör en öppen hantering av konflikter. Man kan därför säga att det är upp till individens och gruppens samlade förmågor att tillgodose sig resultaten (kunskap/insikter/metoder) av handledning och utbildning. De organisatoriska förändringar som genomförs kan förhindra nya konflikter i den grad de nya strukturerna och föreskrifterna fungerar väl. Detta är inte samma sak som att skapa konkreta förhållningssätt i tidiga stadier av konflikter, såsom i utvecklade konflikthanteringssystem.

Även om befintliga tjänster svarar mot efterfrågan, kvarstår ett behov av bättre fungerande konflikthantering på arbetsplatserna, vilket framkom i avsnittet om fallstudierna. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv ser vi också att konflikter på arbetsplatser kostar samhället mycket pengar i sjukskrivningar och arbetsförluster. På så sätt svarar inte de samlade resurserna (företagets egna, företagshälsovårdens och andra inblandade) mot att kunna lösa dessa problem i nuläget. Därför skulle införande av konflikthanteringssystem som är anpassade för svenska företag och organisationer definitivt kunna tillföra viktiga element som saknas idag. Trots att vare sig företagen själva eller företagshälsovården har anammat dessa koncept i den nuvarande situationen, så finns det flera anledningar till varför dessa skulle kunna svara mot behov och implementeras på sikt. Exempel på brister som framkommit i fallstudierna och som konflikthanteringssystem skulle kunna åtgärda är följande:

- formella riktlinjer för att hantera konflikter
- procedurer för att hantera sakorienterade konflikter i tidiga skeden
- alternativa procedurer för den anställde att hantera konflikter med chefen

Exempel på hur företagshälsovården skulle kunna få en större roll i konfliktrelaterade insatser följer i diskussionen.

6.1 Diskussion

I fallstudierna omnämns företagshälsovården i samband med hantering av konflikter relativt lite. De kan i dessa exempel inte anses ha en bärande funktion i konflikthanteringen på arbetsplatsen, snarare har de fungerat som en stödjande part för dem som har blivit mest drabbade. Konflikter hanteras övervägande genom individuella samtal, snarare än att gruppen bearbetar konflikten tillsammans, vilket vittnar om en viss syn på konflikter.

Företagshälsovården svarar i intervjuerna ganska enhälligt att kunden inte i någon hög utsträckning efterfrågar tjänster som är direkt konfliktförebyggande, såvida de inte själva har blivit rejält drabbade av konflikter, och på så vis kan man anta att företagskulturen inte har ett tillräckligt starkt upplevt behov för att prioritera detta i nuläget. Undersökningen av företagshälsovårdens tjänster visar också att marknadsföring av konflikthantering inte sker i speciellt hög utsträckning, (till skillnad från arbete med hälsopromotion och stresshantering). Sättet som företagshälsovården talar om och marknadsför konflikthantering kan sammanfattas i följande exempel:

*Ibland uppstår konflikter som kan vara svåra att lösa utan kompetent hjälp. En företagspsykolog kan komma in och identifiera och analysera konflikten och hjälpa de inblandade att hantera den. En konflikt kan ju uppstå både mellan arbetstagare och ledare och det kan underlätta att ha en neutral part som ser problemet från andra perspektiv.*³⁴

Det finns ännu inte på någon av de tolv intervjuade företagen en tjänst som erbjuder helhetskoncept för hanterandet av konflikter. Men man skulle trots detta tänka sig att företagshälsovården i framtiden skulle kunna hjälpa till att arbeta fram

³⁴ <http://www.splg.com/specialiteter/foretagspsykolog.html>. Hämtat från Internet den 8/10 2004.

konflikthanteringssystem tillsammans med sina kunder. Skulle marknadsföringen från företagshälsovårdens sida börja betona förebyggande insatser i konflikthantering, såsom redan görs med hälsopromotion, anser jag att det skulle vara fullt möjligt att rikta fler insatser mot modeller för konflikthanteringssystem. Rollen som brandvarnare och 112-nummer är lämpliga liknelser.

Företagshälsovården skulle kunna erbjuda att se över arbetsplatsens existerande konflikthanteringsrutiner (de inofficiella strukturer som råder kan karläggas med hjälp av enkäter för att mäta arbetsplatsens konfliktpotential), och föreslå en mängd olika alternativ för att arbeta med klimatet, i samverkan med arbetsplatsen. De skulle även kunna upprätta alternativa modeller för konflikter som personalen informeras om, såsom medlingsmodellen. Att visa på flera alternativ för att hantera konflikter som kan väljas *innan* konflikten leder till att någon blir omplacerad eller förtroendet emellan parterna havererar, kan långsiktigt leda mot nya förhållningssätt till konflikter på arbetet. Företagshälsovården skulle också kunna bidra med att ta fram en dokumenterad policy för hanterandet av konflikter och se till att det finns personer som ansvarar för att informationen når ut till alla på arbetsplatsen.

En konfliktvägledare från företagshälsovården som besöker arbetsplatsen med jämna intervaller och håller ett grundläggande informationsmöte om arbetsplatskonflikter och hur det kan påverka personal, kan tänkas vara ett första steg mot ett mer medvetet förhållningssätt till konflikthantering. Företagshälsovården kan skapa informationsblad om möjliga tillvägagångssätt och finnas tillgängliga för rådgivning per telefon. Skulle regler för omfånget av rådgivning vara nödvändigt per person och fråga, kan företag T's begränsning till fem tillfällen per problem vara vägvisande.

Från en konfliktstuderandes perspektiv finns det mycket utrymme för utveckling inom arbetslivets konflikthanteringsrutiner. Två saker som påvisar detta är antalet sjukskrivningar som bottnar i olösta konflikter, samt att informanter på arbetsplatser själva uttrycker att det behövs mer kunskap inom området. Kunskap om hur komplexa konflikter är och hur lätt det är att ställa fel diagnos på konflikters orsaker, pekar också på hur viktigt det är att öka förståelsen i ämnet och behandla konflikter sakkunnigt. Risken att den anställde upplever maktlöshet i en konflikt är relativt stor då det inte finns tydliga rutiner för att hantera dem. I konflikter är risken alltid stor att försvarsmekanismer, såsom förnekande, projicering eller idyllisering träder in, och att problemen ligger och pyr i det fördolda utan att någon tar ansvar för att föra frågorna framåt.

Från ett visionärt perspektiv ser jag möjligheten att företagshälsovården kan bli en viktig part i att skapa möjligheter att ha "trygga konflikter" på arbetsplatserna. Detta bör

göras med största respekt för människors olika förhållningssätt till konflikter, och med medvetenhet om att ämnet är laddat och kan väcka känslor hos dem som befinner sig eller har befunnit sig i en konflikt. Därför kräver rollen den professionalism som företagshälsovården identifieras med, och givet att de väljer lämpliga personer och modeller för detta, skulle de utgöra en utmärkt kanal för att både höja konfliktmedvetenheten på arbetsplatser, samt skapa goda grundförutsättningar för bättre arbetsplatsklimat.

Källförteckning

Lennéer Axelsson, Barbro och Thylefors, Ingela, (1996), *Om konflikter*. Natur och Kultur.

Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*, Studentlitteratur.

Costantino, Cathy A. & Sickles Christina, (1995) *Designing Conflict Management Systems : A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*, Jossey-Bass. Francisco.

Lipsky, David B., Seeber L. Ronald & Fincher D. Richard (2003), *Emerging Systems for managing workplace conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Slaikeu, Karl A, Hasson, Ralph H, (1998), *Controlling the Costs of Conflict. How to Design a System for Your Organisation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Thurén T. (1997). *Källkritik*, Liber, Stockholm.

Thylefors, Ingela (1999), *Syndabocker- Om mobbing och kränkande särbehandlingar i Arbetslivet*, Natur och Kultur.

Ury, William, Brett, Jeanne and Goldberg, Stephen, (1988), *Getting Disputes Resolved – Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Artiklar

Arnold M. Zack and Braja Bihari dasa, "The Theory and implementation of a dispute resolution program for ISCKON" *ISCKON Communications Journal*, (August 16, 2002).

William L. Bedman, (1996), "The Halliburton Experience", *Mediate.com*.

Arbetsmiljöverket (2003), *Statistikenheten*, Nr 1.

Arbetsmiljöverket, (2004), *Statistikenheten*, Nr 4.

Arbetsmiljön 2003, Statistiska centralbyrån.

Dagstidningar

Göteborgs Posten den 17/3 2004

Material från Internet

Svensk företagshälsovård, <http://www.svensk.fhv.se/foretagshalsovard.asp>

Hylte Kommun, Program för upphandling av företagshälsovård
www.hylte.se/pdf/Upphandl.pdf - svenska, (Hylte kommun, 2002-08 06)

Upphandlingar av företagshälsovård
<http://www.h.lst.se/service/upphandl/foretagshalso.htm>

Statligt ramavtal 1010-6735

Byggnads policy företagshälsovård, Svenska Byggnadsförbundet, www.byggnads.se

"Behöver din organisation ett konflikthanteringssystem?" T. Jordan; 2003,
www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se

Marknadsföring för konflikthantering i företagshälsovården,
<http://www.splg.com/specialiteter/foretagspsykolog.html>

Göteborgs universitet

Fallbeskrivningar av konflikthanteringssystem från ht 2002, 19 stycken

Fallbeskrivningar av konflikthanteringssystem från vt 2004, 9 stycken

A Bilaga

Uppgiftsbeskrivning till fallstudierna som utfördes av B-kurs studenter på Göteborgs Universitet

Fallbeskrivning av konflikthanteringssystem

Uppgiften består i att välja ut en organisation (ett företag eller annan organisation) och göra en enkel fallstudie av vilken praxis som idag finns för att hantera arbetsplatskonflikter samt formulera förslag till hur ett mer genomtänkt konflikthanteringssystem skulle kunna se ut. Uppgiften ska inlämnas individuellt.

Organisationen bör, för att uppgiften ska bli meningsfull, ha minst omkring 20 anställda. Om organisationen du valt är mycket stor kan det vara lämpligt att du avgränsar dig till en viss del av organisationen (t.ex. en viss avdelning eller division), så att det inte blir för svåröverskådligt och komplext.

Bästa källan för att kunna genomföra uppgiften är en eller ett par informanter med god överblick och insyn i hur organisationen fungerar. Det kan duga med en släkting eller en vän eller liknande som har stor erfarenhet och inblick i en organisation de arbetar inom. Det kan också handla om att kontakta en person som arbetar på organisationens personalavdelning (om det finns en sådan), ett fackligt ombud, eller en chef. Förmodligen blir det nödvändigt att ringa upp någon eller några personer med olika funktioner för att ställa kompletterande frågor. Tala gärna om att organisationen inte kommer att kunna identifieras (se nedan).

Omfånget kan röra sig om 7-10 sidor. Jag ger er nedan en färdig struktur som ni kan fylla i med information. Denna är avsedd som ett stöd för dem som behöver det. Ni kan alltså välja en annan uppläggning om ni vill, bara ni uppfyller det övergripande syftet med uppgiften.

Uppgiften består av tre delar:

1. Kortfattad beskrivning av organisationen/arbetsplatsen
2. Beskrivning av existerande konflikthanteringspraxis
3. Förslag till utveckling av organisationens konflikthanteringspolicy

1. Kortfattad beskrivning av organisationen

Näm inte organisationen vid namn och undvik detaljer som kan innebära att vi andra lätt kan identifiera den. Vi behöver dock få veta ungefär hur stor organisationen är, d.v.s. antal anställda. Tala också om vad för slags verksamhet det handlar om, t.ex. kommunal förvaltning, sjukhem, arkitektkontor, verkstadsindustriföretag, detaljhandelsföretag. Fundera också om det finns andra uppgifter som behöver ges för att vi andra ska förstå förutsättningarna. Det kan t.ex. röra sig om ekonomisk kris, nyligen genomförda större omorganisationer eller särskilda förutsättningar av något annat slag.

2. Beskrivning av existerande praxis

I. Be informanten om en bedömning av hur klimatet är:

- Är konflikter ett kännbart problem i organisationen?
- Finns det konkreta tecken på problem med arbetsmiljön, som t.ex. missnöje, hög personalomsättning, mycket sjukskrivningar, dålig stämning.
- Hur är det ställt med förmågan att hantera konflikter konstruktivt i organisationen?

Svaren på dessa frågor blir naturligtvis inte särskilt vetenskapliga, eftersom de vilar tungt på en eller ett par personers bild.

II. Beskrivningen av vilka instrument och vilken praxis som finns idag i organisationen bör så långt möjligt göras från ett användarperspektiv. Ni bör alltså inta perspektivet av någon som arbetar inom organisationen och ställa frågan vad organisationen kan erbjuda denna person när det uppstår en konfliktsituation.

Tänk *exemplvis* på följande fall:

1. En person som hamnat i konflikt med sin chef om fördelning av arbetsuppgifter
2. En person som upplever stora samarbetssvårigheter med en nära kollega
3. En person som blir trakasserad/mobbad av flera kollegor
4. En konflikt mellan två grupper om framtida strategiska satsningar
5. En person som blivit utsatt för sexuella närmanden av en chef
6. En chef som inte vet hur han/hon ska hantera dålig stämning i personalgruppen
7. En person vars chef bryter mot regler eller lagar

Vart kan en person i en sådan situation vända sig i organisationen? Vilken slags stöd/hjälp kan han eller hon få? Vilka aktörer kan bistå med vad (chefer, personalavdelning, företagshälsovård, fackföreningsombud, skyddsombud, ev. andra funktioner)?

Finns det någon fortbildning eller annan utvecklingsverksamhet vad gäller samarbete, kommunikation, konflikthantering? Vem sköter denna?

Hur gör man normalt i organisationen om det uppstår allvarliga konflikter som inte kan lösas med enkla beslut eller enstaka ingripanden från chefer, fack eller personalavdelning?

Använd formuläret för kartläggning av konflikthanteringssystem som underlag för denna beskrivning.

III. Preliminär bedömning

- Fungerar det existerande systemet bra?
- Finns det typer av konflikter för vilka det saknas instrument, eller där instrumenten är illa lämpade att hantera problemen på ett bra sätt?

3. Egna förslag/rekommendationer

Formulera förslag till hur organisationens konflikthanteringssystem kan utvecklas. Vid formuleringen ska ni efter bästa förmåga ta hänsyn till vad som är praktiskt

genomförbart med tanke på de resurser som organisationen kan förfoga över. En stor organisation med en professionell personalavdelning kan förstås göra mer i egen regi än en liten organisation med få anställda. Men den lilla organisationen kan kanske upphandla vissa KHS-tjänster från företagshälsovård eller konfliktkonsulter.

Förslagen kan formuleras i punktform. De ska rangordnas efter prioriteringsgrad och det ska finnas argument för varför just dessa förslag bör prioriteras. Omfattningen på denna del kan vara cirka 2 sidor.

