

Inledning och bakgrund

Resultatet av medarbetarundersökningar (nöjd medarbetarindex=NMI) visar att det finns förbättringspotential bland annat beträffande samarbete och konflikthantering inom Linköpings universitet (LiU). Det är därför av största vikt att öka medvetenheten bland samtliga medarbetares påverkan på samarbetsklimatet som i sin tur formar kulturen vid LiU. Målet är att uppnå ett robust samarbetsklimat.

Denna broschyr avser att synliggöra begreppet, bidra till en ökad kunskap om konflikter och dess påverkan på relationer och arbetsmiljön samt att vara ett stöd i arbetet med att skapa ett robust samarbetsklimat. Broschyren kan tillsammans med temperaturmätningen ”Robust samarbetsklimat – skatta verksamheten” användas i arbetsgrupper som diskussionsmaterial.

Vad innebär ett ”robust samarbetsklimat”?

Ett robust samarbetsklimat innebär att såväl chefer som medarbetare vid LiU är ansvariga för att verksamheten präglas av en öppen och problemlösande kommunikation. Det kännetecknas av att det är naturligt att visa uppskattning, ge konstruktiv återkoppling samt att föra utvecklande dialoger och diskussioner. Möten mellan individer, oberoende av befattning, position och organisatorisk tillhörighet präglas av respekt och öppenhet inför olikheter, olika uppfattningar och önskemål.

Med ett robust samarbetsklimat kan man på ett tidigt stadium fånga upp oenigheter och problemsituationer så att de inte utvecklas till svåra konflikter. Svåra konflikter påverkar arbetsglädjen och den egna hälsan, vilket leder till negativa konsekvenser för verksamheten.

Genom att systematiskt arbeta för att skapa ett robust samarbetsklimat ökar LiU:s förutsättningar att hantera de utmaningar som verksamheten och individer ställs inför. Det bidrar även till att individen känner trygghet i sin egen roll i relation till verksamhetens mål och kan prestera resultat med hög kvalitet.

Exempel på LiU-övergripande aktiviteter och rutiner som bidrar till ett robust samarbetsklimat

Vid LiU finns det ett flertal framtagna aktiviteter/rutiner som syftar till att bidra till ett robust samarbetsklimat. För att nå kvaliteten i arbetet krävs att man arbetar aktivt med de olika områdena:

- Rekryteringsprocessen – ett rekryteringsförfarande där bäst lämpad kandidat erbjuds att bli ny medarbetare vid LiU.
- Medarbetarsamtal – väl förberedda och genomförda som utmynnar i en utvecklingsplan.
- Arbetsplatsträffar – med utrymme för frågor och diskussioner.
- Nöjd medarbetarindex – med relevanta frågor där resultatet följs upp.
- Tydlig rehabiliteringsrutin – för att fånga upp tidiga signaler på ohälsa och sjukfrånvaro.
- Arbetet med lika villkor – för att allas potential ska synas, årlig handlingsplan för att motverka diskriminering.
- Checklista för arbetsmiljö – årlig handlingsplan för förebyggande arbete.
- Chefsutbildning – för att bland annat öka kunskapen om konflikthantering, samtal om svåra frågor och tydliggöra ledarrollen och ansvaret.
- Prioriterade värderingar för chefer och ledare – respekt, professionalism, integritet.
- Verksamhetsplanen – för att skapa gemensamma mål.

Läs mer om de olika områdena på personalavdelningens hemsida, <http://www.liu.se/om-liu/organisation/uf/pa>.



Riktlinjer för att skapa ett robust samarbetsklimat

- Respektera alla individer och deras individuella skillnader.
- Bidra till att skapa en organisationskultur som stödjer mångfald.
- Visa intresse för andras synpunkter och vilja till att förstå andras perspektiv.
- Fokusera på sakfrågor snarare än personer.
- Värna om och uppmärksamma varandras framgångar.
- Skapa och uppmuntra umgänge på gemensamma mötesplatser.
- Skapa trivselaktiviteter på arbetsplatsen eller sociala aktiviteter utanför arbetet.
- Tänk på att vi är alla varandras arbetsmiljö.
- Betrakta samarbetssvårigheter och konflikter som gemensamma problem att lösa snarare än som strider att vinna.

Som chef bör du:

- Föregå med gott exempel.
- Använda din ledarroll för att främja öppenhet, orientering mot problemlösning.
- Var noggrann med att du har kännedom om samarbetsklimatet inom ditt personalområde.
- Verka för att dina medarbetare har insyn i varandras rollfunktioner. Detta förebygger risken för att det uppstår felaktiga bilder av andras roller, arbetsbörda, etc.
- Ge kontinuerlig konstruktiv feedback.
- Ta med en punkt om samarbetsförmågan i medarbetarsamtalen.
- Ha en fast agenda på arbetsplatsträffarna där en av punkterna är arbetsmiljö.
- Skapa tillfällen för medarbetarna att mötas som privatpersoner genom gemensamma sociala aktiviteter då och då.
- Ta fram en verksamhetsplan med strategier, mål och aktiviteter för respektive grupp utifrån strategikartan.
- I förebyggande syfte kan en temperaturmätning på arbetsgruppen genomföras för att se huruvida det råder ett robust samarbetsklimat eller om något behöver utvecklas. Ta tillsammans fram förslag på och lösningar för utvecklingsområden. Använd verktyget "Robust samarbetsklimat – skatta verksamheten".
- Förklara syfte och mål med de förändringsarbeten som görs, göra konsekvensanalyser samt fortlöpande ge klar och tydlig information.
- Träna konflikthantering exempelvis genom LiU:s utbildning för chefer.
- Lära dig att se skillnaden mellan en konstruktiv konflikt som leder till utveckling och en destruktiv konflikt som förstör relationer.
- Vara observant på tidiga signaler gällande konflikter.
- Hantera konflikter.
- Låta bli att döma ut konflikter som olösliga för snabbt.

Konflikters uppkomst, utveckling och hantering

När det uppstår samarbetsproblem och negativa konflikter på arbetsplatsen är det viktigt att synliggöra och identifiera samarbetshinder för att kunna vidta åtgärder.

Konflikters uppkomst

– vad man tvistar om i arbetsplatskonflikter

Många gånger är grundorsaken till en konflikt en annan än den de inblandade själva upplever. Grundorsaken kan till exempel vara arbetsbelastning, organisationens kultur, brist på information eller rollfördelning. Man kan skilja på tre olika typer av konflikter på en arbetsplats:

Konflikter om beteenden

En individ kan bete sig på ett sätt som upplevs frustrerande eller störande för omgivningen. Exempel på beteenden som kan leda till konflikt är bristande samarbete, negativa attityder, lynnighet, själviskt agerande och oskickligt ledarskap.

Konflikter om sakfrågor och intressen

I en specifik situation, eller under specifika omständigheter, kan parterna ha olika uppfattningar, åsikter och intressen. Konflikten handlar ofta om att ha rätt eller fel, att något är bra eller dåligt etc. De inblandade personerna skulle inte hamna i konflikt med varandra om omständigheterna eller situationen varit annorlunda. Exempel på en sådan situation kan vara en budgetdiskussion där olika parter värnar om sitt särintresse.

Konflikter om strukturfrågor

Denna typ av konflikter har inte att göra med enskilda individers beteenden eller konkreta sakfrågor, utan uppkommer som en följd av bristfällig organisation. Exempel är otydliga mål och beslutsgångar, oklar rollfördelning mellan olika chefer eller otillräckliga resurser för att kunna utföra de aktuella arbetsuppgifterna.

Konflikters utveckling

– vad kan hända med människor i konflikter

Konflikter kan ses som ett lokalt kraftfält som påverkar alla som kommer i dess närhet. När en konflikt har uppstått och samlat på sig tillräckligt mycket kraft börjar den inverka på och förändra människors tankar, känslor, vilja och beteende. Att personer som inte medvetet noterar vad som håller på att hända riskerar att falla offer för konfliktens kraftfält. Nedan följer exempel på hur människor kan reagera vid konflikter.

Vad man kan se och tänka

Individerna tar fasta på vissa fakta och händelser, medan andra viftas bort som ovidkommande. Det som upplevs som hotfullt och oroväckande får stor plats i synfältet. Motpartens negativa och irriterande drag blir påtagliga, medan de positiva sidorna försvinner ur synfältet. Man fokuserar på det kortsiktiga och inte det långsiktiga. Känslan av att viktiga saker står på spel gör att det blir allt svårare att vara öppen för omständigheterna. I stället börjar man förenkla allt mer, till exempel genom att lägga all skuld på en person. Detta leder till att de inblandade parterna bildar sig allt mer olika uppfattningar om vad som hänt, varför det hänt och vad som borde hända i framtiden.

0. Dialog

Irritation och meningsskiljaktigheter löses genom samtal

Parterna är intresserade av och lyssnar på varandras synpunkter

Det finns en vilja att hitta en lösning

Inriktning på att komma överens

1. Diskussion

Positioner byggs upp

Diskussioner för att få motparten att förstå den egna ståndpunktens förtjänster

Förhandlingar om sakfrågor

Övertygelse om att hitta en lösning genom saklig argumentation

2. Debatt

Fasta positioner

Motparten upplevs oemottaglig för sakliga argument

Manipulativa debattmetoder

Undertonen i det som sägs blir allt viktigare

Inriktning på att vinna debatten



Vad man kan känna

Personerna blir allt mer lättstötta, irriterade, misstrogna och osäkra. Förmågan och viljan till medkänsla avtar kraftigt. Stressen som konflikten medför gör att det blir svårare att vara öppen för blandade och motstridiga känslor, parterna blir därför allt mer ensidiga i vad de känner och i sina känslouttryck.

Vad man kan vilja

Konflikten innebär att någon annan står i vägen för det man vill. Man räknar med att den andre kommer att använda olika slags taktiker och påtryckningar för att få igenom sin linje. Därför är det frestande att binda sig fast vid väldigt specifika krav och ståndpunkter, som man inte tänker ge efter på. Om konflikten blir riktigt allvarlig börjar parterna se varandra som de stora problemen. Önskningarna har här längre inte med egna behov att göra, utan fokuseras på målet att få bort den andre.

Hur man kan komma att bete sig

Irritationen påverkar beteendet på olika sätt beroende på personlighet och på situationen. I en del fall går de inblandade till allt starkare verbala angrepp mot varandra för att försöka få den andre att ge efter. I andra fall, ofta där blockeringarna är starka, börjar parterna undvika varandra. Parterna känner sig så starkt blockerade och upplever att de inte har något annat val än att slå tillbaka på olika sätt. De väljer att till exempel "köra över" motparten. Allt mer negativa saker händer i konflikten, men ingen av parterna känner att de själva är ansvariga för det som händer.



Konflikters utveckling – konflikttrappan ett diagnosinstrument

Nedan presenteras Friedrich Glasls, Konflikteskalationsmodell – konflikttrappa. Modellen beskriver hur konflikter kan trappas upp i nio steg. Stegen definieras av de normer som styr hur parterna i en konflikt beter sig mot varandra. Normer för hur man bör bete sig mot varandra och vilka medel som är tillåtna i interaktionen finns normalt i alla sociala sammanhang. Under loppet av en konflikteskalation förändras dessa normer gradvis och man gör det man normalt inte skulle göra. Varje steg har typiska mönster för hur parterna ser på varandra, vilken stämning som dominerar, hur gruppdynamiken fungerar med mera.

Dialoger, diskussioner och debatter förekommer naturligt i vår vardag. När dessa övergår till överkörning, dvs när det inte längre är sakfrågan som är viktig utan det blir en personfråga eller rent av ett personangrepp av situationen, har det gått för långt. Vår möjlighet att påverka konfliktens utgång beror på hur vi väljer att bete oss och hantera situationen; vi kan låta konflikten eskalera eller vi kan förhindra att den går vidare vilket i sin tur gör det möjligt att lösa konflikten.

Konflikttrappan kan användas dels som ett diagnosinstrument som kan ge ledtrådar till var man befinner sig i konflikten och när konflikten som är under uppsegling bör hanteras, dels som ett pedagogiskt instrument som gör det lättare för oss att bli medvetna om hur vi kan undvika konflikteskalation.

3. Överkörning

Ensidigt agerande för att driva igenom egna önsningar

Motparten ställs inför fullbordade faktum

Minskad verbal kommunikation, lämnar utrymme för fantasier om motpartens motiv

Förmåga att känna empati med motparten minskas

4. Trakasserier

Underminerar motpartens ställning i gruppen

Förtäckta trakasserier

Elakt skvaller

Växande upplevelse om att motparten är besvärlig, inkompetent, illasinnad

Grupperingar bildas mot eller för personen/er

5. Ansiktsförlust

Upplevelse av att genomskåda motpartens verkliga (onda) natur

Övertygad om motpartens fientlighet

Övertygad om att träffa överenskomst är meningslös

Inriktning på att utesluta motparten ur den sociala gemenskapen

6. Strategiska hot

Motparten ses som farlig

Hot om smärtsamma åtgärder

Ultimatum ställs

Inriktning på att skaffa kontroll över motparten

7. Smärtsamma angrepp

Vill åsamka motparten kännbar smärta i någon form

Inriktning på att tvinga motparten att ge vika

8. Eliminering

Få motparten ur stridbart skick

Inriktning på att eliminera motparten

9. Tillsammans ner i avgrunden

Motparten måste krossas, även om det sker till priset av egen undergång

Ingen återvändo

Total konfrontation

Konflikteskalationens 9 steg – Trappan

Ombearbetad efter GLASL, F. (1999) *Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict*, Stroud: Hawthorne Press.

För en mer detaljerad beskrivning av de olika stegen i trappan läs mer på <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/23eskalation.html>

Vilka kostnader kan en konflikt föra med sig?

Utöver det faktum att en konflikt är tärnande för de inblandade individerna och för medarbetare runt omkring finns även en krass ekonomisk sida. Räkneexemplet bredvid gäller för en avdelning där det sedan ett år råder en konflikt mellan en chef/ledare och en medarbetare. Effekterna av konflikten är ökad korttidsfrånvaro, ökad personalomsättning och produktionsbortfall. Produktionsbortfallet härrör sig till att man uppskattar att varje medarbetare ägnar minst 30 minuter varje dag åt att prata om konflikten.

Översatt i ekonomiska termer kostar konflikten:

$30 \text{ min} \times 12 \text{ personer} \times 250 \text{ kr/tim} \times 200 \text{ arbetsdagar}$
= 300 000 kr/år

Ökad korttidsfrånvaro 10 pers \times 5 dagar \times 2000 kr
= 100 000 kr/år

Ökad personalomsättning 1 person \times 150 000 kr
= 150 000 kr/år

Produktionsbortfall för medarbetaren 25% \times 300 000 kr
= 75 000 kr/år

Summan av kostnaderna för konflikten beräknas uppgå till 625 000 kr på ett år. Kostnaderna i exemplet ligger i underkant då sekundära orsaker till missade intäkter kan förekomma. Dessutom är kostnaden kopplad till vilken lön (inklusive sociala avgifter med mera) de inblandade har, exemplet ovan är lågt räknat.

Konflikthantering – allmänna råd till medarbetare och chef

- Ofta botten konflikter i missförstånd! Försök att själva hantera och lösa konflikten konstruktivt när de uppstår.
- Lyssna aktivt på den andres budskap.
- Be motparten att sakligt precisera sig.
- Fråga dig vad du själv har bidragit med i konflikten? Vad kan du själv göra för att konflikten ska upphöra? Hur kan ni gå framåt?
- Var saklig – undvik personangrepp.
- Formulera en gemensam målsättning med konflikthanteringen.
- Sträva efter en vinn/vinn lösningar.
- Var tydlig.
- Välj dina formuleringar.



Råd till dig som chef vid en medarbetarkonflikt

- Våga se konflikterna och ta dem på allvar.
- Inhämta allsidig information.
- Skapa en egen bild av konflikten genom att tala enskilt med de inblandade.
- Undersök konflikten, för att sedan kunna bedöma hur du kan gå vidare.
- Bjud in de inblandade till ett gemensamt möte och låt var och en lägga fram sina synpunkter på situationen medan den andra lyssnar.
- Låt de inblandade komma med förslag på lösningar om vad och hur man ska göra för att samarbetet ska fungera i framtiden.
- Försök att diskutera er fram till en lösning där alla är nöjda och diskutera alternativen för fortsatt handlande. Som ledare innebär det att agera i helhetens och verksamhetens intresse.
- Fokusera på att gå vidare, inte på att ta ställning till vem som eventuellt har rätt eller fel.
- Prata om syftet med konflikthanteringen och vilka åtgärder som ska vidtas.
- Dokumentera vad som sagts och att ni är överens.
- Följ upp konflikthanteringen.
- Är konflikten svårhanterlig – var öppen om det och ta hjälp av expertis på personalavdelningen eller företagshälsovården.
- Se över vad lagstiftning, föreskrifter (exempelvis kring kränkande särbehandling) och regelverk säger, vilka förväntningar och krav som finns att förhålla sig till.
- Informera de inblandade om möjligheten att ta stöd av arbetsmiljöombud, annan facklig representant eller företagshälsovård.



Materialet är utvecklat i ett delprojekt inom Satsa friskt – ett samverkansprojekt mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer (SACO, OFR och SEKO).

Övergripande målen för projekten inom Satsa friskt är att förbättra arbetsmiljön samt att stärka det partsgemensamma arbetet. Detta sker med samverkansavtalet som bas, vilket ska stärka dialogen mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationerna i syfte att utveckla verksamheten vid LiU.

Frågor kring materialet besvaras av personalavdelningen.

