

PERSPECTUS  
Kommunikation AB

# **Kartläggningar som metod att behandla arbetsplatskonflikter**

Thomas Jordan, Ulla Bäckmark och Elizabeth Frey

Augusti 2011

## Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Typer av kartläggningar	1
<i>Kartläggningar i allmänhet och kartläggningar vid arbetsplatskonflikter</i>	1
<i>Initiativet till att göra en kartläggning</i>	1
<i>Vad man använder kartläggningar till</i>	2
<i>Kartläggningars tre faser</i>	2
3. Kritiken mot kartläggningar som konfliktinterventionsmetod	3
<i>Listning av kritiska synpunkter</i>	3
<i>Alternativet?</i>	5
4. Kartläggningars funktioner	5
<i>Profil för kartläggningar som interventionsmetod</i>	5
<i>Individ-, relations- och systemnivåerna</i>	6
<i>Dialog-, princip- och maktansatsen</i>	7
<i>Nio olika typsituationer</i>	7
<i>Galtungs konfliktriangel</i>	8
<i>Preliminära slutsatser</i>	9
<i>Kartläggningar som leder till en dialogbaserad konflikthanteringsansats</i>	9
5. Intressenter i relation till kartläggningar	11
<i>Uppdragsgivaren</i>	11
<i>Chefen för den grupp/enhet som konflikten finns i</i>	11
<i>Parterna själva</i>	12
<i>Berörda medarbetare som inte är parter i konflikten</i>	12
<i>Fackföreningsombud</i>	12
<i>Personalfunktionen</i>	12
6. Metodik för kartläggningar: steg för steg	12
1. <i>Uppdragsformulering</i>	12
2. <i>Möte med berörd personal</i>	14
3. <i>Intervjuer</i>	15
4. <i>Sammanställning och analys</i>	15
5. <i>Möte med uppdragsgivaren resp. utsatt person</i>	16
6. <i>Möte med personalen</i>	16
7. <i>Revidering av rapporten</i>	16
8. <i>Handledning vid genomförande av åtgärder</i>	16
<b>Referenser</b>	17
Bilaga 1: Johann Galtungs konfliktriangel	18

## 1. Inledning

Bland de som yrkesmässigt arbetar med att hantera arbetsplatskonflikter finns det mycket delade meningar om lämpligheten av att använda kartläggningar baserade på enskilda intervjuer med inblandade som en del av behandlingsarbetet. Det finns konsulter som mycket ofta föreslår och genomför kartläggningar i konflikthanteringsuppdrag och rapporterar goda erfarenheter. Andra är skeptiska och några är mycket starkt kritiska. Den norske konsulten Jan Atle Andersen (2005) är mycket kategorisk och menar att skriftliga kartläggningar är helt förkastliga som konflikthanteringsredskap (se vidare nedan).

Syftet med denna skrift är att göra en genomlysning av kartläggnings egenskaper, problematik och möjligheter, samt formulera rekommendationer för de konsulter som trots allt ser goda skäl att genomföra en kartläggning.<sup>1</sup> I nära anslutning till denna text har Robin Falk (2011) genomfört ett uppsatsarbete där han intervjuat tio organisationskonsulter med stor erfarenhet av kartläggningar som del i konflikthanteringsuppdrag.

## 2. Typer av kartläggningar

### *Kartläggningar i allmänhet och kartläggningar vid arbetsplatskonflikter*

Det som här avses med kartläggningar vid arbetsplatskonflikter är när en konsult samlar information om en arbetsplatskonflikt genom att intervjuar konfliktparterna och andra berörda, eventuellt i kombination med insamling av enkätdata, samt sammanställer en bild av konflikten som återrapporteras i skriftlig och/eller muntlig form. Detta låter kanske tydligt, men i praktiken är gränserna mellan olika typer av kartläggningar oklara.

Det finns många typer av kartläggningar och utredningar som görs på arbetsplatser. Kartläggningar eller organisationsdiagnoser kan genomföras för att få en genomlysning av en organisation i största allmänhet, eller med särskilt fokus, t.ex. på psykosocial arbetsmiljö (kontroll-krav-stöd, stress, trivsel, etc.) eller inför en förestående omorganisation. Det finns också rena utredningar som görs för att pröva anmälningar av mobbning, kränkande särbehandling, diskriminering eller sexuella trakasserier. De senare knyter nära an till lagar och regelverk och syftar till att utreda om det förekommit otillåtna beteenden eller inte. De mer allmänna kartläggningar respektive utredningar av formella anmälningar behandlas inte i det följande, utan fokus är just på kartläggnings roll i hanteringen av arbetsplatskonflikter. Avgränsningen är givetvis inte glasklar: det är mycket vanligt att ordet "konflikt" inte nämns i samband med en uppdragsformulering, utan det kan finnas mer diffusa och svårfångade signaler på att allt inte står rätt till som man vill ha större klarhet i. Det kan handla om missnöje, dålig stämning, klagomål på ledarskapet, höga sjukskrivningstal, försämrad effektivitet eller dåliga resultat på medarbetsundersökningar.

### *Initiativet till att göra en kartläggning*

Upprinnelsen till en kartläggning kan se ut på mycket olika sätt, med stora konsekvenser för kartläggningens förutsättningar. Inte sällan kommer den ursprungliga impulsen från medarbetare som mår dåligt av en illa fungerande verksamhet. Signalerna på detta blir så

---

<sup>1</sup> Skriften är författad av Thomas Jordan och är baserad på skriftliga underlag och intervjuer med de erfarna organisationskonsulterna Ulla Bäckmark och Elizabeth Frey. Se också webbplatsen [arbetsplatskonflikt.av.gu.se](http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se) för mer material om konflikter, samt [thomasjordan.se](http://thomasjordan.se) om du är intresserad av fortbildning om arbetsplatskonflikter.

påtagliga att fack eller arbetsgivare tar initiativ till att genomföra en kartläggning. I sådana fall finns det ofta starka förhoppningar och förväntningar bland personalen på att kartläggningen ska leda till att arbetsgivaren äntligen vidtar kraftfulla åtgärder. Det kan t.ex. handla om att personalen upplever att ledarskapet fungerar illa och man hoppas att högre chefer ska avsätta den egna chefen och rekrytera en ny, bättre, chef.

Ett annat vanligt scenario är när en kartläggning framstår som ett attraktivt tillvägagångssätt för en chef som har svårt att förstå varför det tycks finnas ett diffust missnöje och dålig stämning på en enhet, i synnerhet när frågor till medarbetarna inte ger tydliga eller trovärdiga svar på vad som är problemet.

Ett särskilt fall är när en chef på någon nivå är väl medveten om att det finns problem som behöver åtgärdas, men saknar ett beslutsunderlag för de åtgärder han eller hon tror är nödvändiga. Kartläggningen förväntas då bekräfta den diagnos chefen redan har gjort och tillhandahålla "bevismaterial" som inför högre chefer, fackföreningar, personalavdelning och andra berörda parter kan legitimera de åtgärder man vill genomföra.

Det förekommer också att genomförandet av en kartläggning är ett krav som ställts på arbetsgivaren av Arbetsmiljöverket, efter det att en inspektion har visat på psykosociala arbetsmiljöproblem. Om arbetsgivaren ger ett kartläggningsuppdrag enbart för att tillgodose ett vitesbelagt krav från Arbetsmiljöverket så är givetvis förutsättningarna för konsulten att genomföra ett meningsfullt uppdrag ogynnsamma.

#### *Vad man använder kartläggningar till*

En kartläggning i samband med en arbetsplatskonflikt kan användas till två rätt olikartade (men inte ömsesidigt uteslutande) ändamål:

1. Som beslutsunderlag för arbetsgivaren, som använder resultaten av kartläggningen för att fatta beslut om olika typer av åtgärder, t.ex. att avsätta en chef, omplacera personal, ändra rutiner, etc. Om detta är huvudsyftet med kartläggningen innehåller den ofta tre huvuddelar: en diagnos, konsultens bedömningar, samt åtgärdsförslag.

2. Som underlag för de berörda parterna att i samtal, ofta ledda av en processledare utifrån, gemensamt rådgöra om hur man ska kunna lösa de problem som identifierats genom kartläggningen. Om detta är huvudsyftet så utgörs kartläggningen huvudsakligen av en sammanställning av den information intervjuerna givit. Bedömningar och åtgärdsförslag är, om de alls finns med, formulerade som konsultens egna kommentarer, tolkningsförslag och idéer som de berörda kan ta kritisk ställning till.

Som konsult bör man alltså reflektera över vilka intressenter som finns i samband med en kartläggning och vilka intressen dessa har av att kartläggningen genomförs. I synnerhet gäller detta hur uppdragsgivaren tänker om kartläggningens funktion. I ett senare avsnitt kommer olika intressenters möjliga intressen att tas upp mer ingående.

#### *Kartläggningars tre faser*

Kartläggningsuppdrag kan delas i olika delmoment, där en del uppdrag inte innefattar alla momenten. Vi kan tala om tre faser och sex steg enligt följande:

#### *Fas I*

1. Uppdragsformulering

#### *Fas II*

2. Insamling av information
3. Sammanställning, tolkning och utformning av kartläggning
4. Åtterrapporering (ev. med åtföljande revidering av kartläggning och slutsatser)

#### *Fas III*

5. Processarbete: utforma åtgärder, fatta beslut och genomföra dessa
6. Uppföljning

Om syftet med kartläggningen är att ge arbetsgivaren ett bättre beslutsunderlag för ensidiga åtgärder kan det hända att Fas III helt bortfaller. Om syftet i stället är att ge en personalgrupp ett underlag för att medverka till lösningar och strategier så är Fas III den viktigaste fasen. Det finns många varianter för hur detta processarbete i praktiken utformas. I fortsättningen koncentreras framställningen till att handla om Fas II, alltså steg 2-4 ovan, som är de karakteristiska inslagen i kartläggningar som interventionsmetod, medan processarbetet kommer att kommenteras senare.

### 3. Kritiken mot kartläggningar som konfliktinterventionsmetod

Innan vi går in närmare på kartläggningsfunktioner och metodik kan det vara på sin plats att ta upp kritiska synpunkter på kartläggningar som metod i arbetsplatskonflikter. Meningarna bland organisationskonsulter är starkt delade. Man kan urskilja tre typer inställningar. Den första gruppen är de organisationskonsulter som ofta använder sig av kartläggningar i konfliktuppdrag. En del av dessa har stor och långvarig erfarenhet och rapporterar goda erfarenheter. I andra änden av skalan finns en grupp som ser det som helt förkastligt att använda kartläggningsmetodik i arbetsplatskonflikter. Till exempel tar den norske organisationskonsulten Jan Atle Anderssen i sin bok *Skick och oskick på jobbet* kategoriskt avstånd från kartläggningar. En tredje grupp finns någonstans mitt emellan: organisationskonsulter som ibland gör enskilda intervjuer och återrapporerar en sammanställd bild, men som känner sig obekväma med metoden, har farhågor kring riskerna eller har en och annan dålig erfarenhet angående resultatet.

Ser man närmare på de kritiska synpunkter som finns så tycks en avsevärd del av dem gälla oprofessionellt genomförda kartläggningsuppdrag snarare än egenskaper som metoden som sådan har. Det finns alltså anledning att granska vilka problematiska egenskaper kartläggningar som metod har oavsett hur skicklig konsulten är, respektive vilka särskilda risker och problem som kan uppstå när kartläggningar genomförs på ett oprofessionellt sätt. Det är, av anekdotisk evidens att döma, inte helt ovanligt att kartläggningar antingen blir helt verkningslösa eller leder till mycket problematiska konsekvenser för en eller flera parter. I många fall skulle dock negativa konsekvenser sannolikt kunnat förebyggas genom större omsorg i uppdragsformulering och genomförande.

#### *Listning av kritiska synpunkter*

Nedan redovisas ett antal kritiska synpunkter som förts fram i olika sammanhang. Flera av punkterna hänger samman med varandra.

### *Låg transparens*

Kartläggningar har en låg grad av transparens. Informationen samlas i enskilda samtal, där andra inte har insyn i vad som sägs. Konsulten har därmed en hög grad av informationsmonopol. Det är svårt för andra att kritiskt bedöma om konsultens sammanfattningar och tolkningar är välgrundade eller inte, vilket gör kartläggningen sårbar för eventuella förhastade slutsatser och ensidiga tolkningar. Bristen på insyn kan leda till spekulationer och misstankar om vem som säger vad. Vidare innebär de enskilda samtalen att parterna inte offentligt behöver stå för vad de säger, eftersom deras meningsmotståndare inte har möjlighet att komma med invändningar, rättelser av felaktigheter eller protestera mot onyanserade omdömen.

### *Stärker mönster av indirekt kommunikation*

Förfarandet med enskilda intervjuer innebär att man fortsätter med ett mönster av att inte kommunicera öppet och direkt om besvärliga frågor. Man underlåter att använda en möjlighet att faktiskt träna på att kommunicera konstruktivt om konfliktnågor.

### *Resurskrävande*

Kartläggningar är tidskrävande, i synnerhet om det är många inblandade och kostar en hel del pengar. Dessa resurser kan i många fall användas mer effektivt genom att ägnas åt processarbete direkt med de berörda parterna. Man ser alltså kartläggningen som slöseri med tid och pengar.

### *Onödig omväg*

Kartläggningar konstaterar ofta saker som redan är väl kända av de inblandade. Det finns exempel på kartläggningar där man lagt mycket tid på intervjuer, men där slutresultatet är en beskrivning som är närmast trivial och inte tillför något nytt.

### *Skriftliga rapporter kan användas som vapen*

När kartläggningen dokumenteras skriftligt ökar risken att resultat används för andra syften än konstruktiv problemlösning. Formuleringar kan tas ur sitt sammanhang och användas som vapen. Hela kartläggningen kan spridas till aktörer som har andra intressen än bästa möjliga lösning av en komplicerad konfliktsituation. I offentliga sektorn är skriftliga kartläggningar ofta offentlig handling. Riskerna med det skrivna ordet kan leda till att man väljer att göra två olika redovisningar, en mycket summarisk och kanske rätt intetsägande skriftlig rapport och en mer utförlig muntlig återrapportering. Detta kan i sin tur leda till problematiska situationer, inte minst för konsulten, som kanske anklagas för inkompetens av de som endast får ta del av den skriftliga rapporten och dömer ut denna som trivial.

### *Kan understödja maktmissbruk*

Det finns en risk att uppdragsgivaren tar kontroll över en skriftlig kartläggning och använder den för egna syften, alternativt stoppar den i skrivbordslådan utan att vidta nödvändiga åtgärder.

### *Risk att chefen blir syndabock*

I konfliktsituationer där stora delar av personalen är missnöjda med och kritiska mot sin chef så kan kartläggningar ha en inbyggd tendens att utpeka chefen som orsak till problemen även om det snarare är organisatoriska brister som lett till missförhållanden och frustration. Konsulten intervjuar ett flertal medarbetare, vars bilder står mot en ensam chefs bild. Det kan finnas en risk att kartläggningar oproportionerligt ofta leder till att chefen utses till syndabock och avsätts.

### *Öppnar för oprofessionellt agerande*

Det finns exempel på kartläggningar där konsulten på oklara grunder lägger skulden på någon av parterna eller pekar ut en eller flera inblandade som personligen olämpliga för den position de har.

Många av de avigsidor kartläggningar sägs ha kan dock genom skicklig hantering av processen undvikas. Genom en omsorgsfull uppdragsformulering, hög grad av professionalitet i sammanställning och tolkning av insamlat material, tydliga överenskommelser om hur kartläggningen ska avrapporteras och en väl utformad Fas III kan riskerna för oönskade fenomen avsevärt reduceras.

Vissa av kritikpunkterna är dock av en sådan karaktär att konsulten bör reflektera över om en kartläggning är den mest lämpliga ansatsen i det aktuella fallet. Kritiken pekar också på det faktum att olika intressenter kan vilja använda sig av kartläggningen för olika syften. Denna dimension behandlas utförligare i följande avsnitt.

#### *Alternativet?*

De organisationskonsulter som är kritiska till användningen av kartläggningar som del av en metodik för konflikthantering brukar i stället förespråka att konflikten bearbetas i en öppen grupprocess. När alla parter finns i samma rum är transparensen stor, ingen har informationsmonopol, alla måste ta ansvar för vad de säger och gör och man får tillfälle att träna på att kommunicera om svåra frågor, vilket kanske är precis det som behövs. Det finns alltså starka argument för att förespråka en öppen, gemensam konflikthantering. Dock finns det många situationer där det saknas nödvändiga förutsättningar för att en sådan ska kunna äga rum. Vanligast är kanske att de berörda parterna på grund av rädsla eller uppgivenhet vägrar medverka. Andra anledningar till att inte välja en grupprocess som metod kan vara att en eller flera inblandade är psykologiskt sköra eller riskerar att utsättas för orimliga kränkningar, att det finns stora praktiska svårigheter att samla personalen, eller att ansvariga chefer helt enkelt inte kan förmås att prova en sådan metodik. I de fall där en öppen grupprocess inte kan användas, av vilket skäl det än må vara, kanske en kartläggning är ett lämpligt sätt att åtminstone påbörja en konfliktbearbetning.

## 4. Kartläggningars funktioner

#### *Profil för kartläggningar som interventionsmetod*

Meningen med en kartläggning i en organisationskonflikt är att en positiv förändring ska uppnås på ett eller annat sätt. "Positiv förändring" kan innebära att man verkligen löser en konflikt, så att de berörda parterna i fortsättningen kan samarbeta med varandra. Ibland innebär en "positiv förändring" dock bara att man konstaterar att situationen är ohållbar och att det inte är möjligt att reparera förtroendet med rimliga insatser och att man därför behöver avsluta konflikten genom ensidiga tvingande åtgärder från arbetsgivaren, t.ex. en separation mellan parterna.

För att kunna arbeta med kartläggningar på ett skickligt sätt är det rimligen bra att ha en klar föreställning om *hur* en kartläggning kan tänkas leda till en positiv förändring. Vad är det som ska förändras genom kartläggningen? Vi kan sortera upp detta genom att använda några av konfliktkunskapens basmodeller:

1. De tre nivåerna för konfliktorsaker: individ-, relations- och systemnivån
2. Tre grundtyper av konfliktinterventioner: dialog-, princip- och maktbaserade ansatser
3. Galtungs konflikttriangel: C-hörnets sakfrågor; B-hörnets beteenden och A-hörnets subjektivitet.

### *Individ-, relations- och systemnivåerna*

Orsaker till konflikter kan för det första finnas i de förutsättningar enskilda *individer* har med sig: personlighetsdrag, beteendemönster, tolkningsmönster, livssituation, färdigheter (och brist på färdigheter), etc. De kan för det andra uppstå i *relationen* mellan olika personer eller grupper: svårförenliga intressen och önskemål, skillnader i personlighet eller kulturell bakgrund, en specifik relationshistoria som satt sina spår, etc. Konfliktsaker kan för det tredje finnas i egenskaper i det *system* parterna befinner sig i: otydliga roller, ansvar, befogenheter, otydliga mål och strategier, brist på nödvändiga resurser, ogynnsamma förutsättningar för ledarskapsfunktionen, illa fungerande forum för problemlösning, etc.

Om en konflikt ska lösas eller i alla fall hanteras så att den upphör att vara destruktiv så kan förändringen ske på individ-, relations- och/eller systemnivån. Kartläggningar som metod kan nog sägas ha sin starkaste sida vad gäller förändringar på systemnivån. Med en kartläggning kan man synliggöra och diagnosticera hur egenskaper i organisation och kultur bidrar till uppkomsten av konflikter. De berörda parterna kan få en klarare förståelse för hur den konflikt de befinner sig i kanske uppstått mer på grund av svagheter i systemet än för att vissa personer är som de är. Kartläggningen kan bädda för formuleringen av ett antal åtgärder för att klara ut organisationen och skapa bättre förutsättningar för att konstruktivt kunna hantera de utmaningar som uppstår i verksamheten.

En kartläggning kan peka i riktning mot att det finns en problematik kring vissa individer, till exempel chefen för den enhet där konflikten finns eller en enskild medarbetare. Om detta är fallet uppstår ett antal svårigheter som konsulten måste hantera skickligt. Huruvida kartläggningar är ett bra redskap för att arbeta med konflikter där orsakerna i hög grad finns på individnivån beror på omständigheterna och framför allt på *hur* man hanterar både genomförandet av själva kartläggningen och utformningen av åtgärder. Vi återkommer till detta senare.

Vad gäller relationsnivån så kan en kartläggning bidra med större klarhet om vilka sakfrågor som behöver hanteras för att den destruktiva konfliktodynamiken ska upplösas. Det är dock tveksamt om kartläggningar är det mest effektiva sättet att identifiera och bearbeta sakfrågor i konflikter som huvudsakligen utspelas på relationsnivån.

Utifrån frågan om *vad* det är som man med en kartläggning kan förändra så säger nivå-modellen att man kan sträva efter förändringar:

hos *individer*: beteenden, inställningar, tolkningar, känslor, ansvarskänsla, vilja att bidra till att det blir bättre, föreställningar om vad man kan ha anspråk på, etc. Förändringar vad gäller individnivån kan dock också handla om yttre förändringar, som t.ex. omplaceringar, förändring av arbetsinnehåll, uppsägning, direkta order kopplade till hot om sanktioner, etc.

i *relationer*: förtroende, ömsesidig förståelse, beteendenormer, överenskommelser om hittills olösta sakfrågor, etc.

i *systemet*: organisation och kultur.

Förändringar hos individer och i relationerna mellan de berörda parterna kräver normalt dessa människors aktiva medverkan, medan förändringar i systemet och yttre åtgärder kring individer kan komma att genomföras ensidigt av arbetsgivaren, utan medarbetares aktiva medverkan och godkännande.



### *Dialog-, princip- och maktansatsen*

Det finns tre huvudansatser för att hantera arbetsplatskonflikter. Den dialogbaserade ansatsen innebär att parternas goda vilja att bidra till en hållbar lösning mobiliseras och tas i anspråk. Det kan göras i enskilda samtal, i trepartssamtal med konfliktparterna eller med en hel arbetsgrupp/enhet. Om det inte är möjligt att nå en dialogbaserad lösning används ofta i stället principbaserade lösningar, d.v.s. man hanterar konflikter med hänvisning till de formella ramar som finns i form av arbetsbeskrivningar, regelverk, avtal, handlingsplaner, policies, delegationsordningar, förhandlingsprocedurer, etc. Om inte heller detta är en framkomlig väg så kan konflikten avslutas genom ensidiga maktbaserade åtgärder, där oftast arbetsgivaren fattar tvingande beslut, som t.ex. beordringar, omplaceringar, utköp, bindande beslut i tvistefrågor eller omorganisation.

### *Nio olika typsituationer*

Genom att kombinera de tre nivåerna och de tre huvudansatserna får vi en matris som visar nio olika typsituationer i arbetsplatskonflikter (se figur 1). Givetvis är verklighetens konflikter inte renodlade på det sätt som matrisen beskriver, utan ett flertal av cellerna är relevanta. Tyvärr vet vi ju heller oftast inte på förhand vilken typ av konflikt vi har att göra med. Men matrisen kan ändå användas för att belysa i vilka typer av situationer en kartläggning kan spela en konstruktiv roll.

	<b>Dialog</b>	<b>Principer</b>	<b>Makt</b>
<b>Individ-nivå</b>	Konflikt som kan lösas genom att en av de inblandade i dialog väljer att ändra inställning, krav, beteende, roll, etc.	Konflikt som kan lösas genom att för en enskild medarbetare tydliggöra eller förändra arbetsbeskrivningar, skyldigheter eller andra ramar.	Konflikt som bara kan avslutas genom tvingande åtgärder i relation till enskild, t.ex. en chef (uppsägning, omplacering, beordringar, etc.).
<b>Relations-nivå</b>	Konflikt som kan lösas genom att de berörda parterna själva i dialog tar ansvar för att finna konstruktiva lösningar.	Konflikt som kan lösas genom att använda eller utveckla principer, regelverk, formella procedurer, etc.	Konflikt som bara kan avslutas genom att arbetsgivaren ensidigt fattar beslut i sakfrågor, beslutar om regler, omplaceringar, etc.
<b>System-nivå</b>	Konflikt som kan lösas genom att de berörda parterna medverkar till överenskommelser, normer, arrangemang för hur organisationen/gruppen ska fungera.	Konflikt som kan lösas genom att förändra organisationen, t.ex. klargöra mål, strategier eller roller; införa bättre rutiner; inrätta stödresurser; förändra organisationsstrukturer, etc.	Konflikt som bara kan avslutas genom att arbetsgivaren mot vissa parter vilja beslutar om en omorganisering eller fattar andra beslut om hur verksamheten ska vara organiserad.

**Figur 1** Arbetsplatskonflikter: Nio typsituationer

Figur 2 visar på två kategorier av situationer där kartläggningar kan förväntas ha en funktion i konflikthanteringen. Den ena är i de fall där det är viktigt för de berörda att få större förståelse för systemiska sammanhang: en gemensam bild av hur organisationen fungerar och inte

fungerar i nuläget. En sådan bild kan utgöra underlag för en dialog med de berörda om hur problemen ska hanteras, eller för beslut om åtgärder från arbetsgivarsidan. Den andra typen av situationer är när konflikten har en sådan karaktär att enda utvägen ur en ohållbar situation är att arbetsgivaren tvingar igenom vissa åtgärder, t.ex. att avsätta en olämplig chef, per beslut avgöra tvistefrågor, genomföra omplaceringar eller göra en radikal omorganisation.

Givetvis kan kartläggningar även utgöra underlag för dialog och beslut i övriga fall, men är då sannolikt onödigt tids- och kostnadskrävande i förhållande till andra interventionsstrategier. I synnerhet kan man dra slutsatsen att i konfliktsituationer där konfliktens kärna är att två eller flera parter har meningsskiljaktigheter om vissa avgränsade sakfrågor, eller där två parter har hamnat i en relationskonflikt med varandra som är möjlig att bearbeta parterna emellan, där är en kartläggning inte en ändamålsenlig interventionsmetod.

	Dialog	Principer	Makt
Individ-nivå			
Relations-nivå			
System-nivå			

**Figur 2** Typsituationer där kartläggningar kan vara särskilt lämpliga

### *Galtungs konflikttriangel*

Galtungs konflikttriangel, ABC-modellen, kan användas såväl för att diagnosticera konflikter som för att utforma en interventionsstrategi (se bilaga 1). Konflikttriangeln lämpar sig väl för att analysera relationsnivån i konflikter, men är mindre lämplig för individ- och systemnivåerna. En destruktiv konfliktodynamik kan transformeras genom förändringar i något eller flera av konflikttriangelns hörn. Om de blockerade önskemålen, d.v.s. sakfrågorna, i C-hörnet bearbetas så att blockeringarna upphör, då reduceras också konfliktens drivkrafter. Om parterna ersätter destruktiva konfliktbeteenden (B-hörnet) med konstruktiva beteenden, då kan det eventuellt bli möjligt för parterna att själva hitta lösningar på sakfrågorna. Om de negativa förväntningarna och inställningarna, de ensidiga tolkningarna, de låsta föreställningarna, etc. i A-hörnet luckras upp, så kan det bli möjligt för parterna att komma ur en destruktiv konfliktprocess.

Med utgångspunkt från ABC-modellen kan vi pröva kartläggningsmetodikens förutsättningar för att påverka vart och ett av de tre hörnen i modellen.

Vad gäller *C-hörnet* så handlar detta om vilka önskemål de berörda parterna har som blockeras genom andra parter beteende eller inställningar. En kartläggning kan, som ovan nämnts, bidra med att inventera och tydligare formulera vilka dessa blockerade önskemål är, så att det blir lättare att göra en lista på de sakfrågor som behöver lösas eller hanteras. Kartläggningen kan dock inte *lösa* sakfrågorna. Hanteringen av sakfrågorna kan ske genom de tre ansatser som behandlas nedan: dialog, principer eller makt. I en kartläggning kan man möjligen for-

mulera rekommendationer eller förslag. Detta innebär dock att konsulten intar en expertroll, vilket starkt påverkar "ägarförhållandena" i konflikten. Det är ett vanligt grundantagande inom konflikthanteringsfältet att det är önskvärt att parterna själva i möjligaste mån medverkar i formuleringen av lösningsförslag och i synnerhet i processen att välja vilka åtgärder och överenskommelser som ska göras.

Vad gäller *A-hörnet* kan en kartläggning i hög grad bidra till att parternas tolkningar av konfliktförloppet, varandra, konfliktorsaker och sakfrågorna förändras, vilket kan leda till en större vilja och förmåga att bidra till att lösa de problem som finns.

Vad gäller *B-hörnet*, så handlar ju detta om vilka beteenden parterna använder sig av för att hantera de blockeringar motparten utsätter dem för. En kartläggning kan göra det tydligare för parterna vilka konfliktbeteenden som blivit vanligt förekommande och vilka konsekvenser dessa konfliktbeteenden får för verksamheten och för de berörda personerna. En större medvetenhet om konfliktbeteendenas betydelse kan underlätta för parterna att sluta med destruktiva beteenden och i stället börja använda mer konstruktiva beteenden när det finns frågor som behöver lösas eller när irritationer uppstår. En kartläggning som beskriver de konfliktbeteenden som blivit vanliga mellan parterna kan utgöra en startpunkt för samtal och överenskommelse om önskvärda beteenden.

#### *Preliminära slutsatser*

Diskussionen ovan kan sammanfattas som att kartläggningar har sin starkaste sida vad gäller systemnivån i konflikter. Kartläggningen kan stärka parternas medvetenhet om och förståelse av hur egenskaperna i organisationen har bäddat för konfliktens uppkomst. Ansträngningarna kan sedan koncentreras på att åtgärda de systemfel som identifierats.

I den mån konflikten främst rör individ- och relationsnivåerna *och* det finns förutsättningar att hantera konflikten med en dialogbaserad ansats så är själva kartläggningen, Fas II ovan, i allmänhet otillräcklig som interventionsmetod. Det avgörande arbetet sker då i Fas III, processarbetet med de berörda personerna. Om ett dialogbaserat processarbete inte bedöms som meningsfullt kommer Fas II att resultera i ett beslutsunderlag för uppdragsgivaren. Medarbetarna kommer då att informeras om resultaten mer eller mindre detaljerat och kanske bereds möjlighet att yttra sig, men involveras inte i en lösningsprocess.

#### *Kartläggningar som leder till en dialogbaserad konflikthanteringsansats*

Om själva kartläggningen i Fas II ska utgöra ett underlag för en dialogbaserad ansats i Fas III, så förväntas *verkan* främst bestå i förändringar i människors inre som i sin tur leder till förändrade beteenden. Det är alltså förändringar i parternas tankar, känslor, avsikter och beteenden som ska uppnås, snarare än förändringar i de yttre förhållandena till följd av beslut uppdragsgivaren fattar. Det kan därför vara meningsfullt att närmare granska *vad det är* som kan förändras i människor och leda i en positiv riktning.

För utformningen och processledningen av Fas III i kartlägningsinterventionen kan det vara till god hjälp att ha klart för sig hur man tänker sig att processen ska verka. Figur 1 är en modell över hur positiva förändringar hos de berörda parterna kan uppnås genom ett dialogbaserat processarbete kring en kartläggning. Modellen pekar ut sex aspekter som konsulten kan arbeta med: fokus för uppmärksamhet, relationer, attityder/känslor, förståelse, resursmobilisering och samordning av handling. Sättet att genomföra återrapporteringen av kartläggningen och processen som följer kan vara mer eller mindre väl utformad för att stödja förändringar i de sex aspekter som figuren listar.

<p><b>I. Stöd för uppmärksamhet</b></p> <p><i>Hur formerna kring kartläggningen utgör stödjande strukturer för att mobilisera och rikta parternas individuella och kollektiva uppmärksamhet.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokusera parternas uppmärksamhet på samma tema/sakfråga så att det blir möjligt för dem att samarbeta produktivt om lösningar.</li> <li>• Strukturera parternas uppmärksamhet så att en uppgift i taget kommer i fokus, som t.ex.: inventera relevanta frågor, formulera mål, få överblick över och insikt i relevanta omständigheter, utveckla handlingsplan, koordinera genomförande, följa upp resultat.</li> <li>• Synliggöra oreflekterade antaganden och tolkningar och öppna upp (eller t.o.m. riva upp) parternas mentala kartor i syfte att skapa utrymme för nya ansatser och idéer.</li> </ul>
<p><b>II. Relationer</b></p> <p><i>Hur formerna kring kartläggningen främjar relationer av sådan karaktär att det blir möjligt att arbeta produktivt tillsammans.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa så mycket trygghet som möjligt: en känsla av att man kommer att bli respekterad, att det finns rimliga spelregler, att processledaren kommer att stå som garant för en konstruktiv process.</li> <li>• Frigöra energi som låsts i konfliktfyllda relationer, t.ex. genom att förskjuta fokus från skuldbeläggningar till systemiska orsakssammanhang och den gemensamma uppgiften, så att en känsla av viss gemenskap kan uppstå.</li> </ul>
<p><b>III: Attityder/Känsla</b></p> <p><i>Hur formerna kring kartläggningen stödjer förändringar i attityder och inställningar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisera engagemang, energi och hopp att gemensamma ansträngningar ska kunna leda till positiva förändringar.</li> <li>• Förskjuta fokus från hinder, frustration och förebråelser till möjligheter.</li> <li>• Stärka parternas känsla av ansvar för åtgärder och resultat.</li> </ul>
<p><b>IV. Förståelse</b></p> <p><i>Hur formerna kring kartläggningen leder till en fördjupad förståelse och formulering av förutsättningar, orsakssamband, konsekvenser och möjligheter.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klargöra och formulera parternas intressen och behov så att dessa kan kommuniceras och förstås av andra parter, beslutsfattare och/eller andra intressenter.</li> <li>• Dela information så att deltagarna kan se och förstå relevanta förutsättningar, orsakssammanhang, restriktioner och möjligheter.</li> <li>• Nå fram till en gemensam verklighetsbeskrivning av situationen och till en gemensam strategi.</li> </ul>
<p><b>V. Resursmobilisering</b></p> <p><i>Hur formerna kring kartläggningen mobiliserar och stärker parternas resurser.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa gynnsamma förutsättningar för att mobilisera och aktivera parternas kunskaper, färdigheter, kreativitet och andra resurser.</li> </ul>
<p><b>VI. Samordning av handling</b></p> <p><i>Hur formerna kring kartläggningen stödjer samordning av de handlingar som är nödvändiga för att genomföra strategin.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samordna genomförandet av strategin genom planering, ledning och uppföljning.</li> </ul>

**Figur 3** Vad som kan påverkas hos de berörda vid dialogbaserade interventioner

## 5. Intressenter i relation till kartläggningar

Det kan vara viktigt att inventera vilka intressenter som berörs av en kartläggning och dess resultat. Vissa av dessa kan ha intressen som påverkar förutsättningarna för genomförandet av en kartläggning och inte minst för hanteringen av resultaten.

### *Uppdragsgivaren*

Det är betydelsefullt vem det är som ger uppdraget att genomföra en kartläggning. I normalfallet bör uppdragsgivaren vara den som är chef en nivå ovanför den enhet där konflikten finns. Om konflikten utspelas inom en viss enhet bör alltså inte enhetschefen vara uppdragsgivare, eftersom denne ofta i någon mening är part i konflikten, utan enhetschefens chef. Om detta är fallet är möjligheterna större att med uppdragsgivaren diskutera om det behövs insatser vad gäller enhetschefen. Det är inte alltid möjligt att uppnå att uppdraget ges av den mest lämpligt placerade personen. Ibland är chefen för den organisationsenhet där konflikten äger rum också den som ger uppdraget. Ibland kommer uppdraget från personalfunktionen, som inte har en linjefunktion och därmed begränsade befogenheter att genomdriva önskvärda åtgärder.

Vem uppdragsgivaren än är bör man givetvis överväga vilka intressen uppdragsgivaren har i genomförandet av en kartläggning. Det är inte helt ovanligt att uppdragsgivaren redan har en färdig uppfattning om vad konflikten beror på och vad som bör göras åt den. Kartläggningen genomförs då, ur uppdragsgivarens perspektiv, för att skapa ett formellt beslutsunderlag för redan beslutade åtgärder, eller för att kunna visa för fackföreningar, personalavdelning, högre chefer eller andra parter att man genomfört en kartläggning och därmed uppfyllt vissa skyldigheter. Konsulten som tar ett uppdrag under sådana förutsättningar (i synnerhet om uppdragsgivaren inte redovisar förutsättningarna) kan hamna i en etiskt mycket besvärlig situation. Kartläggningen kan väcka förväntningar och hopp hos de berörda om att kunna påverka situationen, medan resultatet i slutändan blir en överkörning från arbetsgivaren utan synbar hänsyn till de kartläggningens resultat.

En annan möjlighet är att uppdragsgivaren förväntar sig att konsulten i egenskap av expert ska göra en diagnos, kanske till och med fälla ett utlåtande över vem som gjort fel och vem som gjort rätt i konfliktförloppet och sedan leverera färdiga förslag på åtgärder till uppdragsgivaren, utan att de berörda medarbetarna får möjlighet att medverka i utformningen av åtgärdspaketet. Konsulten hamnar då i en expertroll som kan vara såväl etiskt som innehållsligt svår att hantera.

### *Chefen för den grupp/enhet som konflikten finns i*

Den chef som är närmast konflikten är oftast en del i konfliktkonstellationen, även om denne inte är en av huvudparterna. Om konflikten pågått under längre tid finns normalt missnöje och kritik mot chefen bland medarbetarna, som kommer att komma till uttryck i kartläggningen. Risken är betydande att kritiken leder till försvars- och/eller krisreaktioner hos den ansvarige chefen, som kan ta sig olika uttryck. Det kan t.ex. handla om förnekande, skuldbeläggningar av andra, motattacker, bagatellisering, ignorering, rädsla, förtvivlan, sjukskrivning, o.s.v.

Chefen kan vilja kontrollera metodiken vid kartläggningen (t.ex. vilka som ska intervjuas), formuleringarna i en eventuell skriftlig rapport och hanteringen av återrapportering och åtgärder. Konsulten bör alltså vara förberedd på chefens försök att värna sina egna intressen i samband med kartläggningen och i möjligaste mån förebygga att dessa intressen får påverka genomförandet av interventionen på ett för andra och för verksamheten skadligt sätt.

### *Parterna själva*

De personer som är direkta parter i konflikten har givetvis intresse av att kartläggningen i möjligaste mån avspeglar deras egna tolkningar och värdeomdömen om konfliktförloppet, motparten, konfliktorsaker och framtida åtgärder. I djupt eskalerade konflikter har parterna ofta ett mycket starkt behov av att få berätta hela konflikthistorien och därvid ge många exempel på motpartens negativa agerande. De är ofta starkt övertygade om att konflikten inte kan förstås utan att man förstår motpartens karaktär. De kan därför göra motstånd mot att fokusera på avgränsade sakfrågor och i stället vilja att kartläggningen tar formen av ett utpekande av motparten som skuld till missförhållanden.

### *Berörda medarbetare som inte är parter i konflikten*

De delar av personalen som inte är parter i konflikten men berörs av den kan ha olika intressen och reaktioner i samband med en kartläggning. De kan ha sina egna åsikter om rätt och fel. De kan vara oroliga för att någon ska fara illa. De kan ha skuld känslor för eget agerande under konfliktförloppet.

### *Fackföreningsombud*

Representanter för fackföreningar hamnar lätt i lojalitetskonflikter i arbetsplatskonflikter. De företräder inte sällan såväl personer som är parter i konflikten som anställda som är drabbade av konfliktens konsekvenser utan att de är direkt inblandade. Fackföreningsrepresentanter har inte sällan en hel del förståelse för arbetsgivarperspektivet på ledning och verksamhet, men deras roll innebär att de ska värna om medlemmarnas intressen i allmänhet och rättigheter i synnerhet. För fackföreningsrepresentanten är det ibland så att det inte bara är bästa möjliga lösning i det konkreta konfliktärendet som är viktigt, utan också principfrågor angående anställningsvillkor, arbetsgivarens sätt att agera och fackföreningens inflytande.

### *Personalfunktionen*

Det skiljer sig givetvis från fall till fall i vilken grad personalfunktionen är inblandad i en konflikthantering. Personalfunktionen kännetecknas normalt av att man inte har formella befogenheter att bestämma över medarbetare och åtgärder, utan har en konsultativ funktion i förhållande till linjen. Personalspecialisternas insyn i de närmare omständigheterna i konflikten kan också variera kraftigt.

## 6. Metodik för kartläggningar: steg för steg

I detta avsnitt ges ett exempel på hur ett kartläggningsuppdrag kan genomföras. De åtta stegen som beskrivs bygger på Ulla Bäckmarks och Elizabeth Freys samlade erfarenheter av en stor volym genomförda kartläggningar i samband med arbetsplatskonflikter. Syftet med avsnittet är att ge en konkret bild av hur man kan gå till väga, samt förmedla erfarenheter kring vad man bör vara uppmärksam på för att maximera utsikterna att kartläggningen blir meningsfull och leder till goda resultat. Givetvis finns det ingen standardmetodik som är relevant under alla omständigheter. Beroende på den enskilda situationen kan det finnas anledningar att gå till väga på andra sätt. Olika konsulter har också sina egna arbetsätt, inte minst vad gäller sättet att strukturera intervjuer och rapport.

### *1. Uppdragsformulering*

Första steget i en kartläggning är uppdragsformuleringen. Initiativet till en kartläggning kan, som tidigare påpekats, komma från olika håll: chefer på olika nivåer, personalavdelning,

facket, efter påstötningar av berörd personal. Den som kontaktar konsulten kan ha mer eller mindre konkreta tankar om vad som bör göras och ibland är det konsulten som väcker tanken på att det kunde vara lämpligt att genomföra en kartläggning.

Konsulten bör vara noga med frågan om vem som är kartläggningens uppdragsgivare. Det finns starka skäl till att den som är den formelle uppdragsgivaren (och betalar fakturan, om sådan är aktuell) är en chef en nivå ovanför den aktuella enheten. Enhetens chef är sannolikt själv i någon mening en part i konflikten och har därmed egenintressen som kan påverka genomförandet på ett ogynnsamt sätt. Om konsulten får uppdraget från den direkt ansvariga chefen eller från personalavdelningen uppstår lätt oklarheter kring vilka slutsatser som ska dras av kartläggningen och vilka åtgärder som ska vidtas. Personalspecialister har inte befogenheter att fatta beslut om åtgärder och bör därför inte heller vara uppdragsgivare. Om berörd fackförening inte varit aktiv i frågan bör arbetsgivaren informera fackföreträdare om att en kartläggning planeras.

I tidigare avsnitt har vi problematiserat kartläggningar som interventionsmetod och vi upprepar inte den diskussionen här, utan utgår från att konsult och uppdragsgivare efter att ha samtalat om fördelar och nackdelar med olika ansatser kommit fram till att en kartläggning bör göras.

Förförståelsen av hur arbetsplatskonflikter fungerar och förutsättningarna för att hantera dem varierar mycket starkt bland uppdragsgivare. Det är därför givetvis viktigt att i mötet med uppdragsgivaren tala igenom vilka föreställningar och förväntningar uppdragsgivaren har, pröva hur realistiska dessa är, samt redogöra för konsultens syn på och erfarenheter av vad som kan hända. Exempelvis bör uppdragsgivaren uppmärksammas på att en kartläggning kan aktualisera gamla surdegar som inte direkt har med den aktuella problematiken att göra.

Bland det viktigaste att klargöra när uppdraget formuleras är vilket syfte kartläggningen ska ha. Handlar det mer eller mindre uteslutande om att konsulten ska ta fram ett beslutsunderlag åt uppdragsgivaren, inklusive konsultens bedömning om vilka åtgärder som bör vidtas? Eller är syftet att involvera berörda parter i en gemensam problemlösningsprocess? I det senare fallet är kartläggningens främsta funktion att sammanställa en bild av nuläget som kan utgöra en gemensam startpunkt för att överlägga om vad som bör göras. I detta fall bör konsulten vara återhållsam med sina egna bedömningar och åtgärdsförslag.

Det finns givetvis en målkonflikt mellan önskan om att å ena sidan tydligt specificera uppdragets syfte och innehåll, å andra sidan hålla öppet för att man kan behöva anpassa tillvägagångssättet utifrån vad som visar sig när man börjar tala med de berörda. Detta bör givetvis också diskuteras vid uppdragsformuleringen.

Om berörd personal är färre än ca. 20 personer bör alla intervjuas. Är det fler får man göra ett urval som kan förväntas representera alla relevanta perspektiv. Uppdragsgivaren bör förvarnas om att det kan hända att det under intervjuerna visar sig att det finns fler parter som bör intervjuas än de man ursprungligen valt ut.

En annan mycket viktig punkt att reda ut ordentligt är hur återrapporteringen ska ske. Konsulten bör i normalfallet ställa som villkor för att åta sig uppdraget att resultatet av kartläggningen ska presenteras av konsulten för den berörda personalgruppen vid ett gemensamt möte, där också uppdragsgivaren (normalt alltså chefens chef) deltar. Frågan om hur kartläggningen ska dokumenteras är också central. Ska konsulten leverera en skriftlig rapport?

Hur specifik och omfattande ska denna vara? Vem ska få ett eget exemplar av rapporten? Hur ska de berörda få ta del av innehållet? Kommer en skriftlig rapport att bli offentlig handling och hur ska man i så fall hantera detta?

Som tidigare påpekats är en av riskerna med kartläggningar som interventionsmetod att uppdragsgivaren/arbetsgivaren efter en genomförd kartläggning förblir passiv och underlåter att vidta några åtgärder, fast kartläggningen visar på ett stort behov av sådana. Konsulten kan försöka att förebygga denna risk genom att i uppdragsformuleringen inkludera en kostnads-post för handledning av genomförandefasen.

I anslutning till uppdragsformuleringen bör konsulten tala med den ansvariga chefen om vad som förestår: "Du kommer att få kritik. Hur tänker du om det? Skrämmar det dig?" Ett sådant samtal förebygger risken för oöverlagda försvarsreaktioner och ger tillfälle att planera hur man ska hantera kartläggningens resultat.

Mötet kring uppdragsformulering bör utmynna i ett skriftligt avtal som specificerar uppdragsgivare, uppdragstagare, uppdragets syfte och omfattning, metod, former för återrapportering, kostnad, betalningsvillkor och konfidentialitetsprinciper.

## *2. Möte med berörd personal*

Efter uppdragsformuleringen är nästa steg att konsulten träffar den berörda personalgruppen för att informera om vad som kommer att ske. Ett sådant möte har flera funktioner. En av dem är att en stor tydlighet kring vad som kommer att ske, varför kartläggningen genomförs, hur den kommer att gå till och tidsplanen ofta stabiliserar en orolig situation. När de inblandade vet hur frågan kommer att hanteras så kan de ofta avstå från fortsatta konfliktaktioner. Mötet är också ett tillfälle för konsulten att presentera sig och få förtroende och legitimitet.

Ett vanligt upplägg av ett sådant möte är att följande punkter behandlas:

- Ansvarig chef inleder, förklarar bakgrund och introducerar konsulten.
- Konsulten presenterar sig.
- Konsulten berättar hur kontakten uppstod och vilka samtal som ägt rum.
- Konsulten presenterar sin syn på arbetsplatskonflikter: det är sällan konstruktivt att lägga skulden på individer, utan det handlar om att undersöka och åtgärda organisationen. Man kan här t.ex. göra en kortfattad presentation av Marvin Weisbords 6-boxmodell och resonera kring konsekvenserna av förändringar i de olika boxarna.
- Konsulten förklarar formatet för de intervjuer som ska genomföras. De omfattar 1 till maximalt 1 1/2 timma. Skulle mer tid behövas bokas en andra intervju in. Intervjuerna görs i konsultens lokaler eller på neutral plats.
- Konsulten delar eventuellt ut ett blad med intervjufrågor i förväg, där frågorna knyter an till 6-boxmodellen.
- Konsulten klargör att inga organisationsförändringar får göras under pågående arbete.
- Konsulten presenterar arbetsgången, inklusive datum. "Så här tänker vi oss det" - vilket lämnar öppning för att det kanske måste göras ändringar. "Om det blir avvikelser informeras ni." En översikt över planeringen kan gärna hängas upp i personalrummet, så alla kan se arbetsgången.
- Konsulten har förberett ett intervjuschema där de berörda själva får välja och anteckna sig på de tider som passar dem.



### 3. Intervjuer

Intervjuerna följer i stort den förberedda intervjuguiden, där frågorna främst handlar om arbetsplatsens systemnivå. Exempel på hur en sådan intervju kan struktureras finns bl.a. i Ekstam (2000) och Ljungström & Sagerberg (2009).<sup>2</sup> Det kan vara en fördel att ha några frågor med fasta svarsalternativ, så att man sedan kan redovisa hur stor andel av personalen som har olika uppfattningar.

En viktig del av intervjun är att fråga efter den intervjuades egna tankar om vad som bör göras, t.ex. med frågan: "Om du vore chef, vad skulle du göra då?" Intervjun avslutas med frågan "Är det något mer du vill säga?"

Konsulten antecknar svaren på intervjuguidens frågor i ett förberett frågeformulär.

### 4. Sammanställning och analys

När intervjuerna är gjorda ska svaren sammanfattas och analyseras. Det är givetvis en stor fördel om flera konsulter varit med och intervjuat, så att man kan jämföra sina intryck och i samtal kritiskt pröva sina tolkningar.

Omfattningen på den skriftliga rapporten varierar starkt, bl.a. beroende på om det är en offentlig förvaltning där offentlighetsprincipen innebär att rapporten kommer att bli offentlig. Dispositionen kan variera. Ett vanligt upplägg är att följande avsnitt finns med:

- Bakgrund, uppdrag, syfte, metod
- Resultatredovisning enligt 6-boxmodellen eller annan liknande struktur
- Konsultens reflektioner
- Personalens åtgärdsförslag
- Sammanfattning och slutkommentar
- Förslag på åtgärder

En central del av professionaliteten i rapportskrivande är att hålla isär resultatredovisning och konsultens egna bedömningar. I resultatredovisningen ska man så sakligt och rättvisande som möjligt sammanfatta vilka bilder och uppfattningar som framkommit i intervjuerna, utan att ta ställning till dessa. I den mån det är möjligt och lämpligt kan man redovisa hur många av de intervjuade som svarat på ett visst sätt, t.ex.: "24 % anser att målen med verksamheten är tydliga. En annan del av de svarande, 60 % anser att målen är otydliga, omätbara och inte följs upp och andra, 16 %, svarar att de inte känner till målen över huvud taget." Det kan vara bra att illustrera de sammanfattningar som görs med citat, men givetvis då på så sätt att det inte går att härleda vem som sagt vad. Det ska finnas direkt täckning för alla formuleringar som görs i intervjusvaren. I den mån konsulten gör egna bedömningar av vad som är problematiskt, av orsakssamband och av vilka behov som finns så bör det framgå mycket tydligt att det är just konsultens bedömningar. Därför är det lämpligt att ha ett separat avsnitt med en rubrik som tydligt signalerar att det är konsultens/konsulternas reflektioner som redovisas. Elizabeth Frey, t.ex., brukar ha en rubrik som lyder "Perema reflekterar." Här kan man också gärna formulera frågeställningar som man som konsult bedömer som angelägna för de berörda att föra dialog om.

Som tidigare påpekats så kan syftet med kartläggningen variera. I de fall syftet är att konsulten ska göra en expertbedömning som leder fram till rekommendationer till arbetsgivaren om vilka åtgärder som bör vidtas så bör givetvis dessa åtgärdsförslag vara konkreta. I de fall syftet snarare är att ge berörda parter en bättre förståelse för situationen bör konsulten

---

<sup>2</sup> Se också "Checklista för arbetsplatsens konfliktpotential," <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/4firm/firmstart.html>

vara återhållsam med åtgärdsförslag och framföra sådana som idéer för vidare samtal snarare än som färdiga rekommendationer.

#### *5. Möte med uppdragsgivaren resp. utsatt person*

När sammanställning och analys är gjord träffar konsulten uppdragsgivaren och går igenom kartläggningen i ett enskilt möte. Om en utförlig skriftlig rapport gjorts läser konsulten upp stycke för stycke och ger uppdragsgivaren tillfälle att ställa frågor och få ytterligare kommentarer.

Om kartläggningen visat på stark kritik av en enskild person, vanligen chefen för den aktuella enheten, så ordnas ett möte med denna person. Konsulten går igenom resultatet av kartläggningen och låter den berörda personen reagera på innehållet. Man för också ett samtal kring hur det är lämpligt att gå vidare, framför allt huruvida den kritiserade personen vill delta i det gemensamma återkopplingsmötet eller inte. I den stora majoriteten av fall så väljer vederbörande att inte delta. I den mån denne deltar så hämmar detta ofta samtalet i gruppen. Om den utsatta personen reagerar starkt på kartläggningens resultat kan man ta upp frågan om det finns ett behov av ytterligare samtal.

#### *6. Möte med personalen*

Resultatet av kartläggningen presenteras och diskuteras på ett möte där alla berörda deltar, inklusive uppdragsgivaren. Den ansvariga chefen inleder och avslutar mötet, så att det är klart vem det är som har beslutsbefogenheter.

En förhoppning med mötet är att personalen ska kunna känna att situationen är begriplig och hanterbar och att genomgången ska väcka förhoppningar hos de flesta om att positiva förändringar är inom räckhåll.

Det kan vara klokt av konsulten att inledningsvis påpeka att det är naturligt att man säger olika saker offentligt och i enskilda samtal.

Konsulten redogör för uppdraget, syftet och vilka som intervjuats. Liksom i mötet med uppdragsgivaren går konsulten igenom stycke för stycke. En möjlighet, som används av Elizabeth Frey, är att låta varje deltagare fylla i ett formulär där varje delavsnitt bedöms på en skala från 1-5 efter frågan "Hur riktigt är vår beskrivning?" Formulären samlas sedan in.

När resultaten av kartläggningen presenterats går konsulten igenom de åtgärdsförslag som formulerats och deltagarna får i ett nytt formulär bedöma åtgärderna på en skala 1-5 där 1=inte viktigt och 5=mycket viktigt. Även dessa formulär samlas sedan in.

#### *7. Revidering av rapporten*

Efter mötet med personalen ser konsulten över rapporten och reviderar eller kompletterar den om det framkommit anledningar till detta. Först därefter är kartläggningen slutförd och kan avrapporteras till uppdragsgivaren.

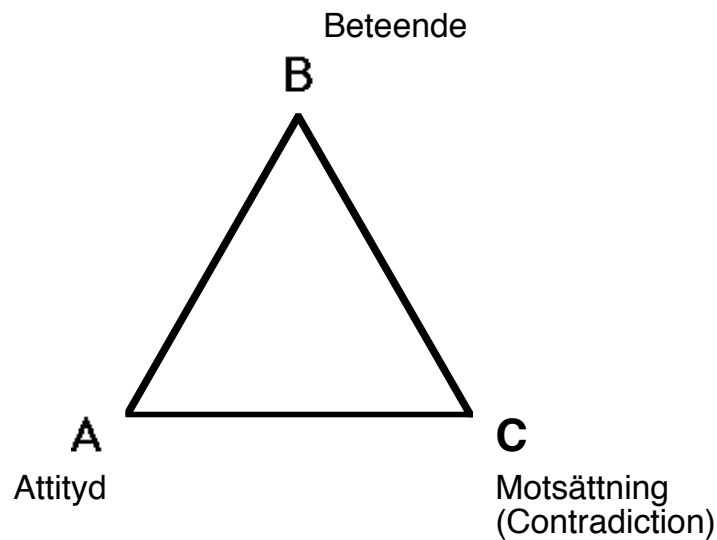
#### *8.Handledning vid genomförande av åtgärder*

Det är givetvis önskvärt att konsulten får möjlighet att följa och handleda arbetsplatsen i genomförandet av de åtgärder som framstår som nödvändiga. Om möjligt ingår denna fas i avtalet redan från början. Det är dock vanligt att även om så inte varit fallet så anlitas konsulten för processledning eller handledning även i genomförandefasen.

## Referenser

- ANDERSEN, J. A. (2005) Skick och oskick på jobbet. Konfliktbehandling på arbetsplatsen. Idrinia Förlag, 2005.
- EKSTAM, K. (2000) *Handbok i konflikthantering*, Liber Ekonomi.
- FALK, R. (2011) *Kartläggningar vid arbetsplatskonflikter. Styrkor och svagheter som konflikthanterande metod*, uppsats, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- LJUNGSTRÖM, K. & T. SAGERBERG (2009) *Konflikter på jobbet?: om vardagslivets konflikter på arbetsplatsten och hur de kan hanteras*, Liber förlag.

## Bilaga 1: Johann Galtungs konflikttriangel



**A** (Attityd) står för det som finns i parternas inre, d.v.s. deras bilder, värderingar, förmodanden, känslor, tyckanden, önsknings och inte minst inställningar till varandra (som ofta handlar om grad av förtroende/misstro).

**B** (Beteende) står för parternas beteenden, hur de agerar i konflikten.

**C** (Motsättning, *Contradiction*) står för de sakfrågor som finns i konflikten, d.v.s. de önskemål parterna har som blockeras av någon annan. C-hörnet handlar om det som finns *mellan* parterna.

Vissa konflikter har mycket tydliga och välavgränsade sakfrågor, medan A-hörnets känslor och inställningar spelar en helt underordnad roll. Sådana konflikter kan kallas *sakfrågekonflikter* eller *tvister*. Parterna är i stort sett överens om vad oenigheten består i och kan använda sig av rationella metoder för att hantera konflikten, t.ex. samtal, förhandlingar, omröstning eller medling. I andra konflikter tycks sakfrågorna spela en underordnad roll, i stället är det bristande förtroende för att det ska gå smidigt att samverka med motparten (A-hörnet) som är konfliktens kärna. För enkelhetens skull kan vi kalla sådana konflikter för *relationskonflikter*. Parterna upplever att det är den andres personlighet eller beteendemönster som är själva problemet eller att det finns stora problem i själva relationen som inte kan reduceras till avgränsade sakfrågor.

**A-hörnets** frågor handlar om det som pågår inuti individer:

- Hur ser respektive parts **berättelse** om situationen och om andra parten ut?
- Vilka känslor, bedömningar och anspråk har väckts av de tolkningar parterna gjort?
- Vilka **inställningar** har parterna till varandra, särskilt vad gäller förväntningar om hur smidigt eller svårt det kommer att vara att med andra parten hitta acceptabla lösningar?

**B-hörnets** frågor handlar om de beteenden som är relevanta för konflikten:

- Hur bidrar parternas sätt att agera till konfliktförloppet? Är själva beteendemönstren också orsaker till att konflikten har den karaktär den har?
- Vilka sätt att agera betraktas som normala och acceptabla av parterna?

**C-hörnets** frågor handlar om blockeringarnas natur:

- Har parterna klart för sig vilka de egna och andras sakfrågor är?
- Vilka behov är det parterna ytterst värnar om?
- Har parterna mål, intressen och behov som inte öppet har kommit till uttryck, antingen för att parterna själva valt att hålla inne med vissa motiv, eller för att parterna inte själva är riktigt medvetna om vad som står på spel för dem?