

"Om konflikten hanteras konstruktivt blir den en katalysator för nytänkande, energi och produktivitet"

Intervju med Ulla Bäckmark, organisationskonsult

Vilka råd skulle du vilja ge en person som hamnat i en allvarlig konflikt på jobbet?

Ställ frågor till dig själv om konflikten: Vad handlar konflikten om? Vilka är inblandade? Har du någon speciell motpart? Hur länge har den pågått? Vilka är orsakerna till konflikten, ur ditt perspektiv? Finns det goda bakomliggande syften som gjort att konflikten uppstått? Hur tror du att chefen ser på konflikten? Hur påverkas arbetsgruppen av konflikten? Hur påverkas du själv? Finns det saker i organisationen som påverkar? Är konflikten så jobbig att du är beredd att göra en insats för att bli av med den? Vad händer om du inte gör någonting?

När du har ställt dig dessa frågor skulle jag råda dig till något eller några av följande alternativ:

- Ta mod till dig och be motparten om ett samtal. Kanske att ni kan reda ut det tillsammans.
- Prata med någon annan på arbetsplatsen som du har förtroende för. Det kan vara bra att få någon annans syn på saken, någon som inte är känslomässigt berörd i lika hög grad som du själv.
- Boka tid med chefen för att samtala om saken och be om hjälp till åtgärder. Arbetsgivaren har alltid det yttersta ansvaret för arbetsmiljön. Men vi har alla ett gemensamt ansvar vad gäller den psykosociala arbetsmiljön. Vi är ju "varandras arbetsmiljö".
- Om inte chefen tar situationen på allvar, eller om chefen själv är en del av konflikten, vänd dig till ditt fackliga ombud för hjälp och stöd.
- Bearbeta din egen del i konflikten och hur den påverkar dig. Kanske någon från Företagshälsovården kan vara dig till hjälp eller om det finns någon oberoende konfliktkonsult som arbetsgivaren kan anlita. Man skall inte gå omkring och må dåligt.
- Om det är riktigt illa, konflikten har pågått länge, chefen inte engagerar sig och du själv har gjort dina försök att hantera det hela utan att lyckas, tycker jag du skall överväga att lämna arbetsplatsen.

Vad skall man absolut inte göra?

Det värsta är nog att inte göra någonting. Det finns ett citat jag brukar använda som lyder:OCH UR KAOSSET TALADE EN RÖST TILL MIG OCH SADE: "LE OCH VAR GLAD, TY DET KUNDE VARA VÄRRE"! OCH JAG LOG OCH VAR GLAD OCH DET BLEV - VÄRRE.

Tyvär har konflikter en tendens att växa till sig och något som kanske en

gång började som ett missförstånd som inte reddes ut, kan utvecklas till ett negativt samspel där man bara ser fel hos varandra. Gå inte ensam och lid i det tysta. Försök att prata med någon.

Vad skall man göra när man blir mobbad?

Sök hjälp, ju tidigare desto bättre. Det går att åtgärda. Mobbning är symptom på brister i arbetsmiljön och det kan handla om många olika saker, både på individ - grupp och organisationsnivå. Det behöver inte ha direkt med dig att göra. Du kanske bara har blivit projektionstavla för andras missnöje. Försök - om du kan - att inte gå in i offerrollen, utan ta ansvar för dig och dina känslor i situationen genom att fråga dina antagonister vad de menar med det dom säger eller gör. Lämna tillbaka - och uttryck vad som händer med dig när de säger eller gör det dom gör. Om du kan, är det bra om du också kan ge uttryck för hur du skulle vilja att ni skulle förhålla er till varandra i stället. T.ex.*när du alltid tittar bort och börjar göra andra saker när jag pratar, blir jag osäker och känner mig mindre värd att lyssnas till. Efteråt blir jag ledsen och mitt självförtroende blir sämre och sämre. Jag skulle tycka det var mycket trevligare om vi alla här på arbetsplatsen kunde ta varandra på större allvar och respektera att vi kan ha olika sätt att se på olika situationer.*

Men det är inte alltid man klarar av att utveckla dialoger på det sättet, framför allt om man befinner sig i en arbetsplatskultur där mobbning tillåts att breda ut sig. Att motverka detta är en chefs- och ledarskapsfråga. Det är chefens ansvar att ingripa när någon utsätts för kränkande särbehandling och också arbeta förebyggande för ett gott psykosocialt arbets-klimat. Det finns en Arbetsmiljölösa som föreskriver att kränkande särbehandling inte får förekomma på arbetsplatsen och där finns också utarbetade riktlinjer som många arbets-platser följer och har utarbetat sina egna dokument ifrån.

Om chefen inte tar situationen på allvar får du vända dig till chef över chef och berätta om situationen. Det kan vara lämpligt att först tala med någon från ditt fackförbund som kan följa med dig eller ta med dig en annan stödperson, någon du litar på och har förtroende för.

Det går också att vända sig till Företagshälsovården . Där kan du dels få hjälp att bearbeta din egen situation och dina känslor men också få hjälp med kontakt med arbetsplatsen så att man kan gå in med åtgärder för att komma tillrätta med problemen och utveckla den psykosociala arbetsmiljön i konstruktiv riktning.

Det viktigaste är att du gör något åt situationen för din egen skull. Att gå omkring och känna sig mobbad en längre tid är förödande för den egna hälsan. Man blir urholkad i sina egna jagresurser och får svårt att lita till sig själv och sitt eget omdöme. Detta kan färga av sig även i andra sammanhang så hela ens livssituation blir påverkad.

Vad skulle du vilja säga till en person som mår dåligt till följd av en långvarig arbetsplatskonflikt?

Det är jobbigt med konflikter på arbetsplatsen och man skall inte gå omkring och må dåligt - man läcker energi, energi som man i vanliga fall skulle lägga på andra trevliga saker.

Själva arbetet blir påverkat och man tappar arbetsglädjen. Det påverkar också arbetsgruppen och hela verksamheten och säkert också andra relationer.

Det *går* att reda ut konflikter om man ber om hjälp. Det krävs lite mod - men det är värt det. Men det är klart att det beror också på vilken syn man själv

har på konflikter. Är dom av "ondo" eller av "godo". Anser man att konflikter är av ondo, ja då kanske man gör allt för att undvika det obehagliga och då bär man det hela med sig och nya saker läggs till - man samlar på hög - det växer.

Om man däremot ser på konflikter som av godo, ett mänskligt fenomen, egentligen en sund indikation på att något behöver förändras. Ja då blir det något som leder till utveckling. Vi kan lära oss något av det som sker och det tror jag personligen är konfliktens egentliga syfte. Min erfarenhet säger att det är både lönsamt och hälsosamt att hantera konflikter.

Två personer som har en konflikt och reder ut den, får efter detta en starkare, bättre och tydligare relation till varandra. En grupp som har inbördes konflikter och samarbetsproblem och reder ut detta med hjälp utifrån, blir också en öppnare och tryggare grupp där man kan enas på ett tydligare sätt om vilka spelregler som skall gälla.

Om det är så att du på olika sätt har försökt att komma till rätta med problemen via din chef eller ditt fackförbund och detta inte har lett till någon lösning, så är arbetsgivaren skyldig att hjälpa dig vidare om du fortfarande mår dåligt. Sök hjälp för egen del. När du får bearbeta din upplevelse av konflikten, kan du också förhålla dig till den på ett bättre sätt. Förmodligen lär du dig en hel del, både om dig själv, andra människor och om konflikter över lag.

Gör det för din egen skull.

Fråga också dig själv varför du arbetar kvar på en arbetsplats som uppenbart har en dålig arbetsmiljö. Relationerna på arbetsplatsen betyder mycket för att man skall trivas på jobbet.

Finns det några orsaker till uppkomsten av arbetsplatskonflikter som enligt din erfarenhet är extra vanliga?

Ja det gör det. Att man t.ex. saknar en tydlig målbild som alla kan förstå och gå emot. Övergripande mål finns oftast men inte nedbrutna så att det berör i den vardagliga arbetssituationen och då agerar varje individ utifrån sig själv och en splittring sker. Detta är en bra grogrund för konflikter som då också läggs på individerna istället för att man ser till sambanden. Här pratar jag om verksamhetsmål men det är också vanligt att man inte har utarbetade arbetsmiljömål. Har man inte enats om spelreglerna på arbetsplatsen kanske någon "spelar golf" medan andra spelar fotboll, tennis eller ishockey.

Ett byråkratiskt system med långa och krångliga beslutsvägar och otydlig beslutsprocess är också vanliga konfliktmiljöer. Det gör det svårt för människor att kunna ha inflytande över sin egen arbetssituation. Och så förstås ett otydligt ledarskap. I sådana organisationer poppar det oftast upp informella ledare som inte har mandat att göra det som de, trots allt, försöker ta ansvar för.

I offentlig sektor finns redan inbyggda konflikter i den politiska överbyggnaden. Dessa har också en tendens att vandra nedåt i organisationen i parallella processer.

Sen får vi inte glömma stora organisationsförändringar som går i en alltför snabb takt utan att vara förankrade i organisationen. Stress och underbemanning är också vanliga orsaker till att konflikter uppstår. Toleransnivån sjunker när man pressas för hårt.

Ser du några trender i utvecklingen i arbetslivet som påverkar uppkomsten av konflikter?

Den snabba utvecklingen, alltför många förändringar i en alltför snabb takt. Slimmade organisationer, stress, underbemanning, konkurrensutsättning, sjukskrivningar.

Under vilka omständigheter är konflikter positiva inslag i arbetslivet?

När konflikten leder till utveckling. Om konflikten hanteras konstruktivt blir den en katalysator för nytänkande, energi och produktivitet. Konstruktiv är konflikten också när den skapar mera energi kring ett visst ämne - när den får oss att tänka efter var vi verkligen står - när vi låter den bli anledning till verklig kommunikation, i stället för konversation - när vi låter den lära oss att förstå olikheter - när den leder till att tidigare dolda konflikter och spänningar kommer upp till ytan och friläggs - när vi tvingas leta nya vägar - när den låter oss vidga våra referensramar - när man mobiliserar mera kraft - när man får testa sina gränser - när den ger ökad kunskap om dig själv och andra - när den ger en personlig utveckling - när den ger lösningen på problemet och när vi kan gå ur konflikten med en känsla av att ingen förlorade, men båda fick någonting som var bättre än det som fanns förut.

Genom att lära oss mer om konflikter och hur vi själva reagerar kan vi lära oss att minska risken för negativa resultat och öka chansen och möjligheten för positiva.

Vad kan en chef göra för att förebygga konflikter?

- Förstå sin roll som ledare för gruppen och ta sitt ansvar som chef. Arbetsgivaren har alltid ansvar för arbetsmiljön och konflikter och mobbning är ett arbetsmiljöproblem.
- Mera kunskap förstås och utveckla sin egen förmåga
- Göra klart för sig hur han/hon själv ser på konflikter. Identifiera sitt eget konfliktbeteende
- Tillsammans med personalen arbeta fram ett gemensamt normsystem om hur man vill förhålla sig till varandra på arbetsplatsen. Vilken typ av arbetsplats vill man ha och därmed värna om?
- En tydlig ansvarsfördelning vad gäller gemensamma angelägenheter. Då undviker man att saker faller mellan stolarna och man vet vem man vänder sig till om tex kopieringen eller kaffemaskinen inte fungerar.
- Uppmana sin personal att hantera oegentligheter i situationen och försöka hantera det själva. Men om det inte går - erbjuda sin hjälp. Det skapar trygghet i gruppen. Om chefen själv anser att han/hon är mindre bra på att hantera konflikter, är det bättre att säga det till sin personal men ändå vara villig att erbjuda sin hjälp genom att ta in någon annan.
- Sträva efter att skapa ett öppet klimat som utvecklar dialog och samarbete. Höja medvetenheten genom att våga prata om olika sorters beteende.
- Våga komma med både positiv och negativ feedback i ett tidigt skede. Eftersträva gemensam problemlösning
- Gärna ha planeringsdagar med hela personalgruppen om den psykosociala arbetsmiljön och fylla på med kunskap vad gäller kommunikation och konflikthantering.

Vilka erfarenheter har du av hur facket fungerar i konflikter?

Mycket bättre nu än tidigare. Fackliga ombud har idag mera kunskap och

samarbetar i högre grad med arbetsgivaren kring drabbade individer för att hitta konstruktiva lösningar.

Men naturligtvis företräder de sin medlem i situationen.

Jag har också goda erfarenheter av att arbetsgivare och fack tillsammans anordnar arbetsmiljöutbildningar där konflikthantering ingår.

Kan du nämna några egenskaper hos arbetsplatser som är bra på att förebygga och hantera konflikter?

Tydlighet - både vad gäller ledarskap och målbild. När det är tydligt och klart för alla åt vilket håll man skall gå, kan man också hjälpa varandra om någon skulle missa kursen. Sen korta beslutsvägar och tydliga beslutsprocesser. Då blir delaktigheten större och alla har möjlighet till inflytande både vad gäller verksamheten och sin egen arbetssituation. Om man sen tillsammans har arbetat med sin arbetsmiljö, definierat vissa centrala begrepp så att ord betyder samma sak för alla och man enats om ett gemensamt normsystem för hur man skall förhålla sig till varandra på arbetsplatsen, ja då har man tillsammans skapat en arbetsplats som man också är beredd att värna om. Då blir det naturligt att med jämna mellanrum stämma av på möten hur man mår och om man lever upp till de förväntningar man givit uttryck för. Detta kräver förstås ett moget och tydligt chefs- och ledarskap.

Vad behöver vi vanliga människor lära oss vad gäller konflikthantering?

Vi behöver mera kunskap, både om oss själva, andra människors olika sätt att fungera, om konfliktlösning och om organisationen som vi befinner oss i. När man förstår vad som händer och varför, samband och sammanhang, är det också lättare att hantera situationen.

Vi behöver också utveckla vår kommunikationsförmåga, närma oss varandra och träna oss på mera öppna dialoger. Det innebär också att vi har modet att flytta fokus från "de andra" och deras beteende till vårt eget.

En del människor vill hellre "ha rätt" än att samarbeta, ofta omedvetet, och därför behöver vi också bli medvetna om att vår *vilja* till att utveckla vår förmåga är av stor och avgörande betydelse.

Egentligen behöver vi kort sagt: Vilja - kunskap - insikt och lite mod.

Vad har du för råd att ge konflikträdna?

Att vara modig är egentligen att göra något som man är rädd för - att våga gå igenom sin egen rädsla. För att kunna göra det behöver man fundera över vad det är man är så rädd för. Vad skulle kunna hända? Tänka sig in i konsekvenserna fullt ut om man gjorde på det ena eller andra sättet och fundera över om det är något att vara rädd för. Att samtidigt tänka på vad som händer, och hur jag mår, om jag inte gör någonting, är också betydelsefullt.

Om man inte har gjort klart för sig själv vad man är rädd för, finns denna rädsla utbredd i ens känsloliv och man kan bli rädd för reaktioner både hos andra och sig själv. Man kan vara rädd för sin egen ilska, rädd för att tappa kontrollen, och säga eller göra saker som man sedan ångrar. Man kan också vara rädd för vad den andre skall säga eller tycka, att inte bli accepterad eller vara omtyckt om man säger för mycket.

Många människor har också svårt att sätta ord på sina känslor och det är ett

handikapp i kommunikationen. Det känns bara olustigt och då kanske man går undan, sover på saken och låter det vara. Det värsta är bara att man då samlar på hög och det finns rätt många högar under mattorna här och där. Det första avgörande steget för att kunna bearbeta en konflikt är att sluta förneka att den finns. Det är vanligt att man negligerar problemen och istället utvecklar ett negativt samspel där man bildar allianser och börja prata om varandra i stället för med.

Personligen tror jag på att alla människor gör sitt bästa i alla situationer utifrån sina förutsättningar. Men det är våra förutsättningar som ser olika ut och kan vi se det som naturligt behöver vi inte heller vara så rädda. Kan man göra mer än sitt bästa?

Frågan är väl sen om jag verkligen vill utveckla mina relationer till andra människor.

Att ge feedback till andra är något man kan träna upp och - man "sparkar ju på en boll" - inte på spelaren!

Det krävs lite mod - men det är värt det !

När är det dags att anlita en utomstående konsult?

Egentligen långt innan man befinner sig i en arbetsplatskonflikt. Gjorde man det, arbetade förebyggande med klara mål och ett enat synsätt om hur man vill förhålla sig till varandra på arbetsplatsen - ja då skulle man också kunna hantera konflikter och motsättningar i situationen när de uppstår. Då ser man en konflikt som ett naturligt inslag i verksamheten och som något som för utvecklingen framåt, inte något man är rädd för.*hoppсан, vad var det här som hände. Nu behöver vi stanna upp, korrigera kursen. Alla gör ju alltid så gott dom kan - men vi kan inte allt och det kan ingen begära heller. Vet vi det går det lättare och då kan vi också ta emot det som kommer på ett bättre sätt. Har man tillsammans på ett tydligt sätt enats om spelreglerna, ja då har också vem som helst mandat att säga till någon annan men Du - har inte vi enats om?...* Och då kan reaktionen bli*Jovisst ja! Tack skall du ha.* För det är klart att man kan komma in på stickspår och gå vilse ibland och då är det en trygghet att veta att det finns människor runt omkring mig som kan hjälpa mig upp på vägen igen. Det behöver alltså inte vara chefens uppgift att tillrättalägga alla misstag. En organisation är människor i samverkan och konfliktens syfte är att lära oss något.

Men om man nu inte har enats om spelreglerna och det uppstår en konflikt, kan det vara klokt att bjuda in en utomstående konsult så snart som möjligt. Det finns mycket att vinna, både vad gäller insikter, goda relationer och ett utvecklat arbetssätt. Det är ekonomiskt lönsamt att hantera konflikter.

Vad skall man tänka på när man anlitar en extern konsult för att hjälpa till att hantera en konflikt? Hur avgör man om en konsult är lämplig?

Bra frågor till en konfliktkonsult!

Det vanligaste är nog att man frågar runt efter andra uppdragsgivares erfarenheter och om de har någon som de kan rekommendera.

Men i stort kan man säga att en konflikthanterare behöver kunna bottna i sina egna skor, vara medveten om både sig själv och sitt eget sätt att fungera, och också ha insikt i att andra människor kan reagera på många olika sätt. Människor har kommit så olika långt i sin utveckling och står på så olika

medvetandenivåer. Sen behöver man naturligtvis ha kunskaper på olika plan och det finns många olika sätt att hantera konflikter, liksom det finns olika sätt att se på konflikter. Nu pratar jag förstås om professionella konsulter som kopplas in på ärenden.

Som konflikthanterare tror jag att man behöver ha rensat mycket ogräs i sitt eget inre och hela tiden vara uppmärksam på sina egna reaktioner och känslor så att man inte blandar ihop dessa med sina klienters. Man behöver vara klar över sin egen syn på konflikter, konflikternas syfte i våra liv. Själv tror jag på att konfliktens syfte är att lära oss något. Att en konflikt är en sund indikation på att något behöver förändras. På det sättet blir konflikten av "godo" och inte av "ondo" och kan därmed leda till utveckling. Det är ingen slump att mitt företag heter Konflikt&Utveckling. Jag tror på att man kan omvandla den starka kraft som finns i en konflikt i en konstruktiv riktning så att den leder till utveckling.

Jag tror också att en konflikthanterare behöver ha ett öppet sinne, vara nyfiken på var det kan ha "hakat upp sig", kanske lite av Kalle Blomqvist-typ, vara genuint intresserad av människor och utveckling, vara lyhörd, ha en utvecklad intuition samt förstås ha en trygg och respektfull inställning till dessa stackars rädda människor som hamnat i en situation som de helst skulle vilja vara utan. Jag tror dessutom att det underlättar om man har humor.

Om du inte har några referenser - förbered ett antal frågor till konsulten. Känn henne eller honom ordentligt på pulsen.

Finns det några särskilda typer av misstag som konsulter gör, som du skulle vilja uppmärksamma dem på?

Man lär hela tiden av sina egna misstag och man skall inte vara rädd för att göra fel. Det är mänskligt. Det finns inte rätt eller fel när det gäller människor och relationer. Det finns bara olika sätt att se beroende på från vilket håll man tittar. Man tänker cirkulärt i stället för linjärt. Det är ett privilegium att få arbeta med människor och ta del av deras innersta tankar och svårigheter och att hitta individen där den är och följa den därifrån är nog en förutsättning för ett konstruktivt samarbete.

Men vissa svårigheter kanske kunde undvikas om man lade ner lite extra tid i början på ett uppdrag och att man tillsammans med uppdragsgivaren formulerar uppdraget. Det kan vara lätt hänt för en konsult att gå in i ett uppdrag som senare visar sig vara något helt annat än man först trodde. Well begun - is half done !

[Ulla Bäckmark](#) är socionom och beteendevetare. Hennes konsultverksamhet omfattar interventioner vid arbetsplatskonflikter, utbildningar, handledning och organisationsutveckling.

Intervjun gjordes per e-post 24.9.2002.

Stäng fönstret