



**Den tillfällige ständige redaktören ber om ursäkt: En mycket intressant artikel har fallit bort ur det medlemsblad ni nyligen fått. Artikeln tycker vi i redaktionen är högintressant och ständigt aktuell varför vi nu gör ett extra utskick (nr 20 B):**

**I detta extranummer:**



**Jehoshua Kaufman:**

## **Konflikthantering som ett hantverk.**

- Det är fullständigt absurt, utbrast verksamhetschefen. Två kloka och välutbildade människor som inte pratar med varandra. Inte hälsar på varandra. Inte tar hjälp av varandras expertis. När de sitter i min ledningsgrupp så fnysar de eller himlar med ögonen när den andra presenterar eller tar upp frågor.
- Visst sköter de sitt arbete och levererar vad de ska men stämningen är förfärlig och deras kollegor och medarbetare kommer och klagar till mig.
- Så vad har du gjort för att lösa det, frågade jag?
- Som jag brukar. Pratad med dem, lyssnat på dem och sagt till dem att skärpa sig. Och sedan verkar det lugna ner sig en dag eller två, men inom en vecka så är det igång igen. Kanske kan de inte vara kvar om det ska fortsätta så här. Har funderat på om Petra verkligen passar för denna tjänsten.

Ovanstående är en ganska vanlig problembeskrivning när jag blir inbjuden att hjälpa till i konfliktsituationer. Två personer är i konflikt med varandra. Konflikten har blivit personlig och när situationen till slut når deras chef så fungerar inte chefens vanliga strategier. Alla chefer som varit i sin position ett tag har träffat på detta. Ibland har konflikten utvecklats så den involverar flera personer på arbetsplatsen som tagit ställning för den ena eller andra. Ibland har

även chefen tagit ställning för den ena mot den andre. Oftast lyckas chefen få ordning på situationen. Ibland räcker det med att göra de inblandade medvetna om vad som händer. Men när konflikten fortsätter och allvarligt påverkar såväl verksamhet som övriga på arbetsplatsen behöver man hjälp utifrån.

Konflikter kan vara mellan medarbetare, mellan medarbetare och deras chef eller mellan personer som finns på samma arbetsplats men inte har med varandra att göra på ett arbetsmässigt plan.

### **En konflikt är en konflikt som är en konflikt**

Är en konflikt på en arbetsplats samma som en konflikt inom familjen, mellan vänner eller i en ideell förening? Många hävdar det. Detta är ett felantagande. En arbetsplats sorterar under ett ramverk av lagar och regler som tydligt skiljer ut den från de flesta andra sammanhang

Exempelvis kräver arbetsrätten att man samarbetar med varandra, att man utför sitt arbete, att man lyder arbetsledaren utifrån arbetsuppgifterna osv osv. I förlängningen kan faktiskt misskötsel av detta slag leda till uppsägning.

Det finns alltså ett ramverk som kräver att man samarbetar. Så länge vi har ett avtal med vår arbetsgivare måste vi följa de regler som finns på arbetsplatsen.

Därmed skiljer sig en konflikt på arbetsplatsen från konflikter där det inte finns ett legalt ramverk. Det innebär också att det man kan se som konflikter i andra sammanhang som kan lösas utan inblandning från omvärlden eller nonchaleras, innebär något betydligt mera krävande i ett arbetsplatssammanhang.

Om en person gör (oönskade?) sexuella närmanden åt dig på gatan kan du nonchalera detta. Du kan välja att påpeka det och du kan tom anmäla det till polisen. I ett arbetsammanhang är det alltid förbjudet och det måste utredas/hanteras. Om ditt tonårsbarn vägrar samarbeta med dig kan du strunta i detta eller nonchalera hen. Om dina barn är otrevliga mot varandra eller bokklubbens fryser ut en av medlemmarna kan du välja att nonchalera detta. Men om din medarbetare vägrar samarbeta med sin kollega eller dig som chef eller om man utestänger en kollega från möten måste du agera och faktiskt agera formellt. Arbetsrätten kräver det av dig. Om du inte agerar så är du medskyldig eller faktiskt ansvarig för mobbingen, kränkningarna eller det arbetsrättsliga brott som utövas liksom dess konsekvenser.

Följaktligen måste man, när man börjar hantera en situation som chef eller som konsult ta ställning till om konflikten enbart behöver hanteras som ett interpersonellt problem eller om man också måste agera utifrån juridiska aspekter. Den juridiska aspekten utesluter inte att man arbetar interpersonellt med frågan men man får inte utesluta juridiken om beteenden kan konstateras eventuellt ha brutit mot arbetsrätten eller någon annan lagstiftning.

- Ali: Några av mina arbetskamrater har ristat hakors på mitt skåp i omklädningsrummet. Dessutom har de vägrat sitta vid samma bord som jag under fikat.
- Förmannen: Så ni har blivit ovänner. Vad är det ni inte kommit överens om?
- Ali: Det vet jag inte. De pratar inte med mig och de stänger dörren när jag kommer för att vara med på fackmötet. Jag försökte säga ifrån men då bara skrattade de och kallade mig blatte.
- Förmannen: Oj, det här är en konflikt vi måste ta tag i.

Exemplet pekar på vikten av att i första hand se detta som ett brott mot arbetsrätten och något som inte ska benämnas ”konflikt” även om det också kan finnas en konflikt i bakgrunden. Innan arbete kan göras kring konflikten, om det finns en sådan, måste först arbetsrätten dvs juridiken beaktas och ageras på. Först när detta är gjort och klarats av eller tillfälligt lagts åt sidan kan man arbeta interpersonellt.

Arbetsrätten ligger alltid i bakgrunden även i de situationer där man inte uppenbart kan se att brott mot denna är begånget. **I konflikthanteringen är basen att medarbetare måste samarbeta om arbetet kräver detta.** Att samarbeta är alltså inte frivilligt. I mitt arbete har jag ofta stött på okunskap, både från chefer och medarbetare, kring detta. Bakgrunden till okunskapen kan vara, från medarbetarens sida, ovilja att se det avtal som ligger till grunden för arbetet. Från chefens sida en upplevelse av obehag inför att ta den konflikt som det innebär att ställa tydliga krav. Jag kan ha respekt för bägge perspektiven och ändå är det viktigt att vara medveten om att det är ett rättsligt avtal som ligger till grunden för relationerna på arbetsplatsen.

## Grundmodell

Jag har arbetat med denna typ av uppdrag i mer än två decennier. Inspirationer har varit LF men jag använder inslag även från andra modeller som utvecklats i arbetspsykologiska sammanhang.

Schematiskt försöker jag följa modellen nedan.

- 1) Samtal med uppdragsgivaren. Vad är det upplevda problemet och vem på arbetsplatsen upplever situationen som ett problem? Vad har gjorts hittills och av vem? Har några åtgärder gjorts någon positiv skillnad?  
Vill man ha kvar en eller flera av de involverade eller handlar detta om att ”man måste göra ett försök” innan man påbörjar processen för uppsägning?? Föreligger ett brott mot arbetsrätten som måste hanteras direkt? Vilka är involverade? Jag ger alltid etaljerad information om det kommande gemensamma mötet och vilka frågor som kommer att ställas till chefen.

Här är jag extremt noggrann kring att förklara hur jag vill ha målbilden, uppbyggnaden av skolor osv.

2) Individuella samtal med de involverade. Vad är deras upplevelse

- Så Petra, vad är problemet?
- Axel är för djävlig. Han nonchalerar mig och när jag ber honom om hjälp så drar han bara ut på svaret så jag tvingas lösa det på andra sätt. Jag har velet säga till länge, men man vill ju inte tala illa om någon. Men nu har det definitivt gått för långt. Allt var bra här innan han började men anställer man en psykopat så blir det så här. Osv osv
- Jag har verkligen försökt komma överens med honom men han är helt negativ. Antagligen har han stora problem på hemafronten och det kan man ju förstå som han är.
  
- Vad upplever du Nils, är problemet?
  
- Ja Petra har plågat mig sedan jag började. Hon verkar ha ett extremt kontrollbehov, och blir det inte som hon vill så intrigerar hon för att få bort den förhatliga. I början försökte jag anpassa mig men det fungerade bara inte. Nu har jag lärt mig att strunta i henne, men det verkar ju göra henne ännu argare. Jag klarar av det ganska bra, men det är andra som har det svårare.

I det individuella samtalet är jag mycket noggrann med att förklara hur det gemensamma samtalet kommer att gå till, vilket fokus där kommer att vara och vilka frågor som kommer att ställas. Ungefär så här.

- Så bra att jag fått din bild av situationen så jag förstår hur du tänker och ser på situationen. Jag har förstått att du verkligen ansträngt dig för att få samarbetet att fungera och att du gärna vill vara kvar och trivs på arbetet i övrigt.
- När vi ses tillsammans så kommer jag att fokusera på hur ni vill ha ert framtida samarbete och vilka förväntningar er chef har på ert samarbete. Jag är ganska tuff i dessa situationer och håller hårt i mötet och fokus.
- Jag kommer att vara intresserad hur ni , var och en, vill försöka få samarbetet att fungera. Det kommer säkert att bli svårt och ansträngande eftersom det varit besvärligt så länge, men jag har förstått att du verkligen vill försöka eftersom både du och verksamheten har mycket att vinna på framsteg.

### **Det gemensamma samtalet**

På samtalet ska aktuell chef såklart vara med. Om chefen är en av de inblandade i konflikten bör en övergripande chef delta. Jag har haft samtal där den inblandade chefen faktiskt är den högsta chefen då är det så. Man arbetar utifrån de förutsättningar som finns.

Inte så sällan kommer önskemål om att någon vill ha med en arbetskamrat eller facklig representant. Jag tycker alltid att detta är ok men att denna person då måste sitta tyst och bara lyssna. Denna regel accepteras alltid.

Jag vill alltid ha tillgång till whiteboard eller blädderblock.

### **Så vad innebär ett bra samarbete enligt chefen?**

Jag börjar ofta fråga chefen kring samarbete eftersom det är chefen som bestämmer vad som är ett bra samarbete ur verksamhetssynpunkt.

Många chefer, faktiskt majoriteten, är angelägna om att påpeka att deras åtgärder är till för att medarbetaren ska må bra, att arbetsgruppen ska trivas osv, Det finns ett värde i att chefen sätter verksamheten i förgrunden för att därmed markera att relationen inte är frivilligt och därmed inte heller att samarbetet är det. När chefen väl beskrivit hur denna ser på ett bra samarbete får de bägge kontrahenterna komplettera med sina perspektiv. Frågeställningen kompletteras med frågor kring- Hur vet du/märker du att samarbetet är bra?

Nästa fråga handlar om hur ett bra samarbete skulle påverka verksamheten, de bägge involverade, chefen och arbetsgruppen. Detta för att etablera hur viktigt målet är.

**Nästa frågeställning handlar om hur situationen är just nu.** Här använder jag alltid en skalfråga och försöker då börja med den av de två kontrahenterna som är mest positiv. Frågor kring skalan följer. Ex; Vad är det som trots allt fungerar? Hur var det när det var bättre osv osv.

**Tredje frågeställningen är, som den erfarna lösningfokuserade terapeuten så väl vet, vad som behövs för att man ska tycka det är ett steg högre på skalan.**

Jag är också intresserad av vad de förväntar sig av varandra utifrån sina olika roller. Många gånger beskrivs då just de beteenden som de pratat om i frågan innan. Ex: Att han kommer i tid, att han hälsar trevligt, att hon ställer frågor om mitt expertområde osv.

Den fjärde och sista frågeställningen har att göra med öppenheten för att faktiskt göra något annorlunda . Här har jag några skalfrågor. 1-10

- a) Hur viktigt är ett förbättrat samarbete för dig? Här börjar jag med chefen.
- b) Hur hoppfull är du? Här börjar jag gärna med den mest positiva av de inblandade.
- c) Vad är du beredd att satsa på en förändring? Frågan ställs inte till chefen.

Allt skrivs upp på whiteboarden.

Hemuppgiften eller snarare "mina förväntningar på dem" är:

Att var och en av kontrahenterna ska a) observera vad den andre försöker göra för att förbättra samarbetet ! B) vad de själva försöker göra annorlunda.

Chefen ombeds observera vad de bägge andra försöker göra.

Jag är noga med att påpeka att vid uppföljningen kommer jag att ställa just dessa frågor!  
Allt skrivs ner och skickas i ett mail till var och en av de inblandade.

### **Gemensamt möte 2 och 3.**

Jag går noggrant igenom frågeställningarna och tar reda på vad var och en sett den andre försöka och vad de försökt själva. Liksom att man får ange var på skalan 0-10 man är vad gäller samarbetet liksom nästa steg.

Nästan alltid beskrivs förändringar och då har jag funnit det viktigt att ta reda på hur andra i arbetsgruppen märkt förändringarna.

Ibland har det bildats grupper som tagit ställning för den ena eller andra av kontrahenterna. Då är det upp till de två att gemensamt diskutera och göra en plan för hur de ska få sin omgivning att förstå att de nu försöker samarbeta med varandra.

De kan också få diskutera en gemensam plan för ytterligare förbättrat samarbete som sedan följs upp av chefen och i kommande möten.

Inte så sällan är en eller bägge upptagna av att "ja nu går det bra, men tänk om vi blir oense om något!". "Tänk om han/hon säger just det som triggar igång mig!" osv. Alltså någon form av plötslig "backlash". Det är viktigt att ta dessa farhågor på allvar och ofta gör vi tillsammans upp en "krisplan" som var och en får ha på sitt skrivbord eller på en tillgänglig plats.

### **Lite erfarenheter**

Ofta har positiva förändringar börjat ske redan innan insatsen börjar. Att ta in utomstående konsulter brukar vara en markering från organisationen att "nu är det allvar". Då har vi en bra LF utgångspunkt för fortsatt arbete.

Att komma in som konsult innebär ofta att man har ett tydligt försprång framför chefen. Det är därför viktigt att bekräfta chefen.

- Ja detta var verkligen en tuff situation!
- Fantastiskt att du inte gett upp!

Osv osv.

Sammanlagt tre gemensamma möten brukar vara tillräckligt. Fortsatt individuell kontakt brukar jag undvika om det inte handlar om att stödja chefen.

Mental ToolBox Sweden/Malmö Familjekonsulter

Jehoshua Kaufman

leg psykolog

<https://www.malmofamiljekonsulter.se/>

***Återigen önskas alla läsare: En God och angenäm jul!***