

4. Att mobilisera parterna till medverkan i konfliktlösning

Inledning: Sex typer av strategier för att mobilisera till medverkan

Detta kapitel ger en översikt över de tekniker och strategier som konsulter använder i arbetet med konfliktparterna för att dessa ska *vilja* och *kunna* medverka till konfliktlösning (eller frivillig separation). Översikten bygger dels på en inventering av de förändringsteorier som konsulter utgår ifrån i sina konfliktuppdrag som jag genomfört genom intervjuer med tretton konsulter, dels på en litteraturstudie.¹¹ Var och en av de intervjuade konsulterna fick detaljerat redogöra för sitt arbetssätt i ett valt konfliktuppdrag, där jag som intervjuare ställde uppföljningsfrågor kring syftet med de olika momenten som genomfördes under uppdragets gång. Genom att gå igenom intervjuerna noggrant fann jag 18 olika typer av strategier som konsulter använde sig av för att få till stånd konstruktiva förändringar i konfliktparternas kognition, känslor, viljor, identifikationer och beteenden. Jag har delat in de 18 strategierna i sex kategorier, nämligen strategier som syftar till att (1) *förlösa*, (2) *förskjuta fokus*, (3) *stödja*, (4) *skapa kontakt*, (5) *konfrontera*, och (6) *lära* (se figur 4.1).¹² Karaktären på dessa sex kategorier beskrivs översiktligt nedan.

<p>FÖRLÖSA Lyssna Erbjuda förklaringar</p>	<p>SKAPA KONTAKT Dialogisera Iscensätta samarbete</p>
<p>FÖRSKJUTA FOKUS Fokus på lösningar Fokus på uppgiften Fokus på eget bidrag</p>	<p>KONFRONTERA Konfrontera om rollåtagande Konfrontera om arbetsmiljöansvar Konfrontera om att göra val</p>
<p>STÖDJA Stödja egenklarhet Stödja strukturering Stödja komplexitetsmedvetenhet Stödja kontextmedvetenhet Stödja intressentmedvetenhet Stödja perspektivmedvetenhet</p>	<p>LÄRA Förmedla ny kunskap Utveckla nya färdigheter</p>

Figur 4.1: 18 strategier för att mobilisera parternas medverkan

¹¹ Framför allt en ingående analys av förändringsteorierna i sex konflikthanteringsansatser: LØFT (lösningssinriktad ansats; Johnsrud Langslet, 2000, 2012); Klärungshilfe (Thomann, 2002; Thomann & Prior, 2007); der Mediative U-Prozess (Ballreich, 2007; Ballreich & Glasl, 2011); Deep Democracy (Lewis, 2008), transformativ medling (Bush & Folger, 1994; Saul & Sears, 2010); och Walk in the Woods (Marcus, Dorn & McNulty, 2011).

¹² De 18 strategierna (+ 14 strategier som handlar om arbetsgivares åtgärder) finns också i form av färgade kort som kan användas som stöd för att utforma en interventionsstrategi. Du kan ladda ner en pdf-fil med korten på följande adress: thomasjordan.se/handbok.

Förlösa

Konfliktparterna hamnar ofta i ett läge där de är så upptagna med vissa känslor och tankar att de saknar ledig mental och emotionell kapacitet att bidra till förbättringar av situationen. Om detta är fallet så kan medlaren spela en viktig roll genom att hjälpa parterna att förlösa den bundna uppmärksamheten.

Förskjuta fokus

Många av de strategier medlare använder i konflikter handlar om att med olika medel förskjuta fokus för parternas uppmärksamhet: från fokus på problem och skuld, till fokus på uppgiften och det önskade tillståndet.

Stödja

En tredje familj av strategier handlar om att stödja parterna i att dels utveckla starkare medvetenhet och sortera bland relevanta aspekter, dels komma till klarhet över vad de själva känner, behöver och vill, dels att stärka deras självkänsla och självförtroende så att de är i stånd att konstruktivt möta andra och arbeta med problemlösning.

Skapa kontakt

Den fjärde kategorin omfattar strategier som i direkt handling stödjer en förändring av parternas sätt att interagera med varandra.

Konfrontera

Den femte gruppen av strategier är de som innebär att konsulten utmanar parterna genom att påminna dem om deras åtaganden och skyldigheter, respektive att konfrontera dem med behovet av att fatta beslut om hur de ska hantera sin situation.

Lära

Som framgått av diskussionen ovan så kan en hel del av destruktiva konfliktbeteenden förklaras av en avsaknad av förståelse av orsakssammanhang. Många medlare flikar därför in ren kunskapsförmedling i medlingsprocessen, t.ex. genom att presentera lättbegripliga modeller som beskriver hur människor, kommunikation, relationer, grupper och organisationer kan fungera. Till denna kategori av strategier hör också aktiviteter som syftar till att parterna ska lära sig nya beteenden, t.ex. att verkligen lyssna för att förstå andras upplevelse, att tala i form av jagbudskap i stället för förebråelser och att ge konstruktiv återkoppling (feedback).

I följande avsnitt presenteras de 18 strategier i tur och ordning. Dessa avsnitt kan användas som en redskapslåda där man kan söka lämpliga redskap för ett visst uppdrag. Typologin kan också användas som en utgångspunkt för reflektion över egna mer eller mindre medvetna förändringsteorier.

Förlösa

Förlösa-strategierna kommer till användning i situationer då en konfliktpart är så upptagen med vissa känslor och/eller tankar att han eller hon inte är i stånd att och inte vill rikta sin uppmärksamhet mot att försöka förstå omständigheterna bättre för att kunna medverka till

realistiska lösningar. Man kan uttrycka det så att all energi är bunden i en sluten slinga och det finns ingen ledig kapacitet för att söka efter vägar framåt. Något måste hända som bryter förtrollningen, frigör energin och därmed gör det möjligt att arbeta konstruktivt med den uppkomna situationen.

Det tycks finnas tre vanligt förekommande mönster, som inte sällan finns hos en och samma person. Det *första* är när en konfliktpart upplever sig ha blivit kränkt och/eller ifrågasatt av motparten och därför är fullt sysselsatt med att känslomässigt processa det hot mot självkänslan som uppkommit. De negativa speglingarna personen fått har lett till en kris där personen frågar sig själv om det är något fel på honom eller henne. Det kan också finnas ett inslag av känslor av skam och skuld som kan bli så dominant att det inte finns utrymme för så mycket annat än att processa dessa känslor.

Det *andra* mönstret är när en konfliktpart är djupt inbäddad i sin egen känsloladdade tolkning av konfliktförloppet. Han eller hon har en berättelse där det ingår en rad händelser som tolkats som oförrätter. En sådan berättelse kan väcka känslan av att mycket grundläggande värden står på spel: det onda ska inte få vinna över det goda, utan rättvisa måste skipas genom att skuld pekats ut och att den som blivit illa behandlad får upprättelse. Upptagenheten med alla de känslor och önskemål som berättelsen väcker kan vara så stark att personen har ett trängande behov av att upprepa berättelsen och få bekräftelse på att andra håller med om att konflikthistorien måste ses på just detta sätt.

Det *tredje* mönstret är när upplevelserna under konflikten har lett fram till en mycket negativ bild av motparten. Denne upplevs som illvillig, opålitlig, hotande och oförmögen till en normalt fungerande arbetsrelation. Om konflikten pågått under lång tid kan denna bild vara resultatet av en stor ackumulerad mängd frustrerande erfarenheter av interaktion med motparten. Motparts bilden kan då, trots att den är mycket ensidig, upplevas som så väl grundad i egna erfarenheter att den helt enkelt är sann.

Förlösa-strategierna bygger alltså på logiken att ingen annan konfliktbearbetning är möjlig innan lösningen av konfliktpartens uppmärksamhet i vissa känslolägen eller tolkningar har mjukats upp. Konsulter använder två typer av strategier för att förlösa emotionella och kognitiva bindningar: lyssnande och förklaringar.

Lyssna. Genom att intresserat och tålmodigt lyssna, med en grundläggande hållning av acceptans för den upplevelse, de känslor och tolkningar som kommer till uttryck, kan medlaren ta emot de känslor och det budskap konfliktparten är uppfylld av. När det finns en människa som verkligen tar emot upplevelsen, utan att ifrågasätta, bedöma eller kritisera, kan det bli möjligt att det fasta grepp som berättelsen haft över personens känslor och tankar börjar lossna. Det tillhör förstås de absoluta grunderna i medlingshantverket att ha förmågan att lyssna på ett bekräftande sätt utan att hålla med om tolkningar och skuldbeläggningar. Medlaren kan genom sitt sätt att lyssna förmedla att det är naturligt att känna som konfliktparten gör och att man förstår att det varit mycket jobbigt att vara med om det som hänt. Medlarens lyssnande fyller funktionen av att det som uppfyller konfliktparten kan komma ut ur den egna bubblan och därmed bli något som man kan bevittna och börja bearbeta. Konsulter talar ibland om att en eller flera konfliktparter behöver spy innan de är redo att ta itu med arbetet att hitta vägar ut ur konfliktens blockeringar.

Erbjuda förklaringar. Ett annat sätt att förlösa energi som blivit bunden i slutna känslomässiga och kognitiva slingor är att hjälpa konfliktparten se att det kan finnas förklaringar till det som hänt som personen ännu inte uppmärksammat. Starka känslor har i allmänhet sin grund i tolkningar, t.ex. att man tror att det är något fel på en själv, att man tolkat en kollegas agerande som avsiktligt sårande eller att en frustrerande situation beror på att chefen struntar i hur medarbetarna har det. Medlaren kan under ett samtal föreslå olika alternativa förklaringar till varför situationen utvecklats som den gjort. Det kan handla om sådant som allmänmänskliga psykologiska mekanismer, missförstånd i kommunikationen, gruppdynamiska processer eller strukturella omständigheter som organisationsförändringar, resursbrist eller otydligheter kring mål och ansvarsfördelning. De förklaringar medlaren föreslår innebär ofta att konfliktparten, som hittills bara tolkat konflikten med hjälp av kategorinivåns fasta egenskaper och värdeomdömen, blir medveten om att det kan finnas fullt begripliga orsakssammanhang bakom det som hänt. De alternativa förklaringarna visar att det inte är särskilt meningsfullt att bara peka ut vem (motparten eller en själv) som är skuld till uppkomna problem, utan att det kan finnas ett komplex av omständigheter, händelsekedjor och olika sorters processer som medverkat till händelseförloppet.

Inte sällan leder en för parterna rimlig förklaring av konfliktens orsakssammanhang till att de kan känna sig lättade: det är inte så att det är något fel på mig/oss, det som hänt är inte ovanligt och det går att förstå hur det blev som det blev. I den mån en konfliktpart är tyngd av självtvivel, skam- och skuldkänslor så kan ett normaliserande av det som hänt under konfliktförloppet förlösa bunden energi, så att det blir lättare att omfokusera till att söka lösningar.

Under rubriken 'Lära' nedan återkommer jag till att diskutera för- och nackdelar med strategin att hjälpa parterna att förstå orsakssammanhangen.

Förskjuta fokus

Många konsulter använder sig av strategier som går ut på att förskjuta parternas uppmärksamhetsfokus, från att 'älta' det som har varit och är fel, till att arbeta med frågor som leder mot förbättringar. Sådana strategier kan innebära att konsulten blir rätt styrande, eller åtminstone envis, genom att å ena sidan avgränsa uppgiften och formulera riktade frågor under medlingen, å andra sidan bromsa konfliktparter som gärna vill gräva i det de tycker varit och är fel.

Jag har i intervjuerna stött på tre varianter av förskjuta-fokusstrategier: Fokus på lösningar, fokus på uppgiften och fokus på eget bidrag.

Fokus på lösningar. Den första förskjuta-fokusstrategin finns mycket tydligt formulerad i den lösningsfokuserade ansatsen (se Johnsrud Langslet, 2000; 2012). Konsulten arbetar här konsistent med att rikta parternas uppmärksamhet mot hur ett önskat tillstånd skulle se ut, hur det är när det fungerar bra (och varför), vad som för parterna själva skulle vara konkreta tecken på förbättringar, samt exempel på redan inträffade positiva händelser.¹³

¹³ De konfliktinterventioner av Margareta Teke respektive Gunilla Thor som beskrivs i kapitel 11 är exempel på lösningsinriktad metodik.

Fokus på uppgiften. Den andra förskjuta-fokusstrategin går ut på att rikta uppmärksamheten på de uppgifter som verksamheten finns till för och vad som behövs för att dessa uppgifter ska kunna utföras på ett tillfredställande sätt. Det är vanligt att verksamhetens syfte och mål, samt medarbetarnas uppgifter i olika avseenden är otydliga, åtminstone för medarbetarna. Konsulten kan därför, i stället för att fråga parterna om den konflikt de har mellan sig, leda parterna i ett arbete för att reda ut och tydligt formulera organisationens, enhetens och de enskilda medarbetarnas mål och uppgifter. Detta sätter övergripande och gemensamma mål i fokus, vilket förskjuter proportionerna så att det som särskiljer bara blir en del av en större bild där den gemensamma uppgiften är överordnad. Ett sådant arbetsätt verkar på flera olika sätt. Om parterna har fokus på frustrationer i samarbetet, upplevda oförrätter och negativa uppfattningar om kollegor och chefer så innebär denna förskjuta-fokusstrategi att man helt enkelt släpper de mellanmännsliga friktionerna ur sikte och i stället investerar energin i hur man ska få verksamheten att fungera som den ska. Parterna är ofta mycket spända och oroliga om de vet att en konsult ska komma och få dem att prata om sin konflikt. När de märker att det inte är frågan om att säga obehagliga saker till varandra, utan att prata om roller, arbetsuppgifter, strategier och mål blir de oftast lättade och har lättare att engagera sig konstruktivt. De känner sig respekterade i sina yrkesroller, i stället för att bli utsatta för personlig kritik. Genom att ordentligt tala igenom vad arbetet består i får de också ofta större förståelse för varandras arbete och behov, vilket främjar ömsesidig respekt och större saktighet.¹⁴

Fokus på eget bidrag. En tredje förskjuta-fokusstrategi handlar om att förskjuta uppmärksamheten från upplevda oförrätter och problem, till att formulera vad var och en kan och vill bidra med. Denna strategi kan ha viss uppfordringskaraktär (se också kategorin Konfrontera nedan), d.v.s. att man formulerar en moralisk fråga: "Vad är du beredd att bidra med för att detta arbete ska bli lyckat, respektive för att förbättra situationen?" Strategin kan dock ha en mjukare och mer lustfylld karaktär, genom att be deltagarna formulera vad de själva och andra har för goda sidor och hur de bidrar till verksamheten och samarbetet. Strategin verkar dels genom att påminna om det egna ansvaret, dels genom att sätta fokus på egna talanger och kompetenser, dels genom att nyansera bilden av motparten, som inte bara har negativa sidor, utan också positiva.

Förskjuta-fokusstrategierna har ett visst fokus på att påverka kognitiva mönster, men kan också riktas till känslodynamik, motivation (vilja) och identifikation ("Vem är jag när jag är på jobbet?").

En stor fördel med strategier som innebär att man förskjuter fokus är att man inte behöver gå igenom det ibland tidskrävande arbetet med att hjälpa konfliktparterna till en större förståelse av orsakssammanhangen bakom negativa upplevelser. I stället sätter man agendan så att man pratar om det som leder i riktning mot ett förbättrat tillstånd. Förskjuta-fokusstrategier kan kanske betecknas som genvägar till konfliktlösning, som är särskilt värdefulla om man har begränsat med tid för konfliktbearbetningen. En nackdel med förskjuta-fokusstrategier är att de bara delvis griper in i och transformerar parternas insikter och förståelse av hur individer, mellanmännsliga relationer, grupper och organisationer fungerar. Dock kan det förstås vara en mycket viktig erfarenhet att man faktiskt kan släppa känslor och tankar som inte leder vidare och i stället fokusera på att bidra till att förverkliga det man önskar sig. En av grundsatserna

¹⁴ Ingela Adamssons konfliktintervention (se kapitel 11) illustrerar hur denna strategi kan se ut i praktiken.

i lösningsfokuserat arbete är att man inte behöver förstå problemens orsaker för att lösa dem, det räcker med att hitta nycklarna till lösningar.

Metoder som bygger på förskjuta-fokus-strategier har fått ett särskilt kapitel i boken, kapitel 5, eftersom de har en annan karaktär än de metoder som syftar till att arbeta igenom de manifesta konflikterna.

Stödja

Flera av de strategier konsulter använder syftar till att på olika sätt stödja konfliktparterna, särskilt vad gäller att stödja dem att uppmärksamma och bli medvetna om aspekter av konflikten och dess kontext som de ännu inte reflekterat över. Stödjande strategier kan riktas mot alla delar av personen: känslor, kognition, motivation och identifikationer. För många konsulter är arbetet med att stödja parterna i att rikta sin uppmärksamhet mot och bättre förstå ingredienser i konflikten som de hittills varit omedvetna om en av huvudstrategierna. I enlighet med medvetenhetskompassen som introducerades i kapitel 3 så handlar dessa uppmärksamhetsstödjande strategier om att hjälpa parterna att förstå orsakssammanhang i själva konfliktförloppet (*komplexitetsmedvetenhet*), att förstå systemiska sammanhangs betydelse (arbetsorganisatoriska faktorer, förändringsprocesser i organisationen och dess omvärld; *kontextmedvetenhet*), att förstå andra parters upplevelse, intressen och önskemål (*intressentmedvetenhet*), samt (eventuellt) att utveckla mer medvetenhet om att det kan finnas olikartade relevanta tolkningsperspektiv som alla har sina egna särdrag och egenskaper (*perspektivmedvetenhet*).

Stödja egenklarhet. I tyskspråkig konflikthanteringslitteratur (t.ex. Schulz von Thun, 1981; Thomann, 2002) används ofta det behändiga begreppet 'Selbstklärung'. Jag inte kan hitta en direkt översättning av detta begrepp på svenska och myntar härmed begreppet 'egenklarhet'.¹⁵ Selbstklärung betyder ordagrant 'självklarning' och betecknar en process där individen, kanske med stöd av en coach eller konsult, klarar ut för sig själv vad man egentligen känner, tycker, tänker och vill. I engelsk litteratur används det rätt närliggande begreppet 'empowerment' (se särskilt Bush & Folger, 1994), som dock inte riktigt har samma tydliga fokus på att just reda ut inför sig själv var man står. Man kan säga att 'empowerment' blir konsekvensen av 'Selbstklärung'. En av de mest verkningsfulla stödjande strategierna är alltså att bistå konfliktparterna i att komma till klarhet om och kunna formulera inför sig själv och inför andra vad de faktiskt känner, vad de tycker är viktigt och vilka behov och konkreta önskemål de har. Konsultens arbetsredskap är här frågor och följdfrågor, som hjälper konfliktparterna att känna och tänka efter ett par steg utöver vad de gjort tidigare. Personer med en tidigt konventionell medvetenhetsprofil har vaga och ogenomtänkta formuleringar om sina känslor (i synnerhet de mer djupliggande ömtåliga känslorna), sina preferenser och hur de önskar sig att det skulle fungera på arbetsplatsen. Arbetet med reda ut vad man egentligen vill är förstås intimt förknippat med arbetet med att förstå mer av de aktuella omständigheterna i situationen. Saknar man inblick i andras behov och önskemål, respektive förståelse av de organisatoriska ramarna och förändringar i omvärlden är det svårt att formulera realistiska och genomförbara önskemål. 'Egenklarhet' är därför en

¹⁵ Denna översättning är inte helt lyckad, eftersom 'egenklarhet' betecknar ett statiskt tillstånd, medan det tyska begreppet 'Selbstklärung' betecknar en aktiv process.

fortgående process i takt med att man utvecklar mer medvetenhet om och förståelse av de olika komponenterna i konfliktsituationen. Andras arbete med att nå egenklarhet blir, i den mån jag får ta del av den, ett viktigt led i min egen utökade förståelse av de rådande förutsättningarna.¹⁶

Konfliktparter som brottas med svag självkänsla, osäkerhet och konflikträdsla kan behöva stöd av konsulten att ta sig ur ett känslotillstånd som står i vägen för en öppen och konstruktiv konfliktbearbetning. Det viktigaste redskapet för detta är återigen att lyssna aktivt, med en utpräglad hållning av förutsättningslöst intresse, acceptans och bekräftande. Bara att bli tagen på allvar och bli genuint respekterad i sina reaktioner brukar vara kraftfullt stärkande: man får en omedelbar upplevelse av att det man säger är värt att ta på allvar. Denna erfarenhet kan göra det mycket lättare att i ett andra steg kommunicera direkt och öppet med motparten. Konsultens lyssnande kan dels ske i enskilda samtal, där det är lätt att bygga en trygg situation, dels i en gruppmedlingssituation, genom att konsulten för ett samtal med var och en av parterna för sig, medan övriga deltagare blir tilldelade rollen av att bara lyssna, inte delta i samtalet.

Den schweiziske medlaren Christoph Thomann (2002) arbetar mycket med att bistå konfliktparterna i att verkligen gå i kontakt med sina egna smärtsamma känslor.¹⁷ Ett av Thomanns grundantaganden är att konflikter rör upp känslor som är svåra att stå ut med: utsatthet, sårbarhet och hjälplöshet; känslor av att vara kränkt, missförstådd, missaktad, ensam; och känslan att inte få grundläggande behov tillgodosedda. Dessa känslor är så svårut-
hårdliga, menar Thomann, att man skyddar sig mot dem genom olika sorters känslomässiga försvar: aggressivitet, stolthet, misstro och hämndlystnad. En av Thomanns viktigaste strategier är att bjuda in konfliktparterna att visa upp sina känslor, både de 'fula' känslorna som hör till försvaren, och de mer djupt liggande 'ömtåliga' känslorna. Om de 'fula' känslorna tas emot av medlaren med en attityd av acceptans, så blir det lättare för parterna att dels själva få kontakt med de djupare känslolikheten, dels visa upp dem inför andra. När detta faktiskt händer, säger Thomann, uppstår en mer äkta kontakt och kommunikation mellan parterna, som kan leda vidare till större förtroende, rakare kommunikation, empati och vilja att medverka till att motparten får det bättre.

Stödja strukturering. För konfliktparterna är situationen ofta svåröverskådlig. I den mån de är full inbäddade i sina egna berättelser om och reaktioner på konflikten så är det svårt för dem att bena ut vilka frågor som behöver lösas och ta itu med dem i tur och ordning. En mycket viktig funktion som en medlare har är att bistå parterna i att inventera och formulera de teman som behöver bearbetas, prioritera mellan dem, utveckla insikt i vad man måste ta hänsyn till och arbeta med ett tema i taget. Detta är det praktiska arbetet med att 'packa upp' konflikten, sortera i den, välja lämpligt tillvägagångssätt och strukturera bearbetningen så att man fokuserar på en sak i taget.

Stödja komplexitetsmedvetenhet (förståelse av orsakssamband i konflikter). Ur en synvinkel kan man säga att allt medvetenhetshöjande arbete har med medvetenhet om komplexitet att göra. Här syftar ordet komplexitetsmedvetenhet dock speciellt på graden av medvetenhet om hur själva konflikten fungerar. Parterna har ofta inte tänkt på att det kan finnas omständigheter

¹⁶ Se beskrivningen av Gertrude Fuchs konfliktintervention i kapitel 11 för ett exempel.

¹⁷ Se vidare avsnittet om 'sanningsdialog' i kapitel 7.

och orsakssammanhang som ger fullt begripliga förklaringar till varför konflikten uppstått och utvecklats till det den blivit. Konsulter arbetar på många olika sätt med att bistå konfliktparterna i att bättre förstå deras egen konflikt och dess särdrag. Det kan göras i enskilda samtal med parterna, där konsulten dels kan ställa sådana frågor som leder till att parterna börjar reflektera över möjliga förklaringar och relevanta omständigheter, dels mer aktivt erbjuda konsultens egna tolkningsförslag i form av möjliga förklaringar till det som skett. Det kan givetvis också ske i en gruppmedlingssituation, t.ex. genom att konsulten skisserar sin egen tolkning av varför konflikten utvecklats som den gjort. När parterna förstår 'hur konflikten fungerar' blir det ofta mycket lättare att tänka kreativt kring vad som skulle kunna förbättra situationen.

Stödja kontextmedvetenhet. En i Sverige mycket vanlig strategi för att stödja konfliktparternas i att rikta sin uppmärksamhet mot systemiska förklaringar är att genomföra en kartläggning.¹⁸ Konsulten intervjuar alla berörda, ofta med stöd av en intervjuguide med många frågor kring organisatoriska förhållanden, och sammanställer sedan en bild av arbetsplatsen med fokus på systemfaktorer. Marvin Weisbords sexboxmodell används av många konsulter som en pedagogiskt välfungerande modell för att organisera och presentera en sådan kartläggning. Arbetssättet medför att konsulten får möjlighet att förbereda och systematiskt presentera en tolkning av hur organisatoriska förhållanden bidrog till att konflikten kunde uppstå och fortgå. Konsulten stöder härigenom parterna i att inse att det finns helt andra sorters förklaringar till de uppkomna problemen än motpartens negativa egenskaper. Dessa insikter reducerar skuldbeläggningar, minskar antagonismen och riktar om uppmärksamheten mot andra typer av åtgärder än att t.ex. omplacera en 'besvärlig person'.

En viktig effekt av en ökad insikt i betydelsen av systemiska förklaringar till konflikten är att försvaga den tendens till tolkningar i termer av offer-förövare som är så vanlig bland personer med en tidigt konventionell medvetenhetsprofil. Parterna förstår att det är alldeles för enkelt att lägga hela skulden för upplevda frustrationer bara på motpartens inneboende negativa egenskaper.

Stödja intressentmedvetenhet. De viktigaste strategierna för att främja ökad medvetenhet om andra personers upplevelse, intressen och behov behandlas under andra rubriker i detta kapitel. *Dialogisering* (se nedan) har, om den lyckas, en mycket kraftfull effekt på intressentmedvetenheten. *Stödja egenklarhet* (se ovan) har också en kraftfull effekt, om den genomförs inom ramen för en gruppmedlingssituation, så att andra i lugn och ro kan lyssna till samtalet mellan medlaren och den konfliktpart som står i fokus.

I coachingsituationer är det också vanligt att konsulten formulerar frågor som syftar till att bjuda in konfliktparten att börja reflektera över hur situationen kan tänkas te sig för motparten.

Ytterligare en strategi som stöder intressentmedvetenhet är att genomföra aktiviteter som belyser parternas positiva sidor. Sådana aktiviteter är sällan lyckade i början av en konfliktbearbetning, då parterna gärna vill prata om vad det är för fel på den andre. Men i ett skede där viktiga frågor redan har kommit upp på bordet och man har gjort vissa framsteg i sakfrågor kan strategin vara värdefull. Ett sätt att göra detta på är att be parterna att formulera vad var och en av deras kollegor bidrar med på arbetsplatsen.

¹⁸ Flera av fallbeskrivningarna i kapitel 11 ger illustrationer av denna strategi.

Stödja perspektivmedvetenhet. Det finns olika strategier för att stödja parterna i att kunna, i alla fall i viss mån, kliva ut ur sitt eget invanda tolkningsperspektiv och bekanta sig med alternativa perspektiv. I den tidigt konventionella medvetenhetsprofilen är perspektivmedvetenheten mycket svag och människor utgår på ett oreflekterat sätt från att deras eget system av värderingar, föreställningar om orsakssammanhang och åsikter är det mest riktiga perspektivet. De tänker inte alls på att det är ett perspektiv, som skulle kunna kompletteras med andra perspektiv utan att man komprometterar sina egna värderingar och övertygelser.

Det finns en ansats som har ett intressant och systematiskt sätt att stödja människor att luckra upp sin omedvetna identifikation med ett visst synsätt, nämligen 'Deep Democracy' (Lewis, 2008).¹⁹ Strategin går ut på att stegvis hjälpa parterna att differentiera mellan sig själva och olika typer av synsätt. Från att oreflekterat ha varit helt identifierad med ett visst synsätt innebär metoden att man inventerar vilka olika synsätt som finns, i synnerhet genom att lyfta fram och förstärka formuleringen av de synsätt som varit i minoritet eller som marginaliserats. Medlaren använder olika tekniker för att stödja deltagarna i att se de olika synsätten som en mångfald som finns i kollektivet och att de själva har åtminstone korn av andra perspektiv inom sig. Härigenom kan det bli möjligt för parterna att ha ett mer avslappnat och flexibelt förhållande till olika synsätt och perspektiv, prova på olika synsätt och därmed påbörja arbetet med att ta vara på den klokskap som de olika perspektiven kan bidra med för att utveckla mer genomtänkta och hållbara lösningar.

Ovan har insatser för att stödja fem typer av ökad medvetenhet diskuterats. Den samlade effekten av sådana strategier är en allmänt ökad komplexitetsmedvetenhet, som bland annat innebär den viktiga insikten att konflikten är flerdimensionell. Det finns många vinklar att ta hänsyn till och man inser att de enkla åtgärder som man hittills förespråkat inte är tillräckliga för att lösningar ska bli hållbara.

Konfrontera

De konfronterande strategierna är egentligen att betrakta som en underavdelning till de stödjande. Det handlar i grund och botten om att stödja parterna i att utveckla mer klarhet om prioriteringar, där de kan behöva bli utmanade att lämna ett tillstånd av otydlighet, bekvämlighet och obeslutsamhet till att ta ställning till vad de faktiskt vill i situationen.

Konfrontera om rollåtagande. En konfronterande strategi består i att påminna de berörda personerna om att de är anställda för att utföra ett visst arbete och att detta innebär en rad åtaganden och förväntningar som de förväntas leva upp till. Mer specifikt kan det handla om att klargöra att vissa beteenden och attityder inte är förenliga med ställningen som anställd vid en viss arbetsplats.

Konfrontera om arbetsmiljöansvar. En närliggande konfronterande strategi handlar om att väcka frågan om ansvar för själva konflikthanteringsprocessen, där ju arbetsmiljölagen före-

¹⁹ Se också kapitel 7.

skriver att arbetstagare ska ”delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö”.²⁰

Konfrontera om att göra val. En tredje konfronterande strategi är att begära att en person tar ställning till om han eller hon (1) är villig att försöka konstruktivt *påverka* i den riktning som önskas, (2) är villig att *acceptera* och leva med de förutsättningar som finns; eller (3) är beredd att fatta beslutet att *lämna* sin position eller anställning. Det är många gånger oviljan att faktiskt ta ställning till dessa alternativ som gör att människor fortsätter vara frustrerade, hålla liv i konflikter och bidra destruktivt till den psykosociala arbetsmiljön.²¹

Skapa kontakt

De två strategierna i kategorin *Skapa kontakt* handlar om att arbeta direkt med att förändra interaktionen mellan parterna. Här handlar det inte om vad som försiggår inuti parterna, utan hur de faktiskt interagerar med varandra.

Dialogisera. Att aktivt ingripa för att skapa dialog mellan konfliktparterna är en strategi som entydigt riktar sig mot relationsnivån, men som i allmänhet har stora effekter vad gäller parternas medvetenhetsfunktioner. Dialogisering sker genom en mycket aktiv samtalsledning, där medlaren uttryckligen ber parterna tala om för varandra vad de själva känner, tänker och önskar och inte minst vad de känner och tänker om det de får höra av den andre (se avsnittet om just dialogisering i kapitel 8). Personer med en tidigt konventionell medvetenhetsprofil kan behöva mycket handfast samtalsledning för att en dialog verkligen ska komma till stånd. Ett tydligt exempel på en strukturerad metodik för att skapa en dialog finns i Rudi Ballreichs ‘Mediative U-Prozess’ (Ballreich, 2007, Ballreich & Glasl, 2011; se också kapitel 7). Ballreich går stegvis tillväga genom att tillsammans med parterna välja ut en specifik incident eller ett laddat konflikttema och sedan leda ett samtal där båda sidor får (1) redogöra för sitt eget synsätt; (2) återge vad de uppfattat av andra partens synsätt; (3) återkoppla om de tycker sig ha blivit förstådda av andra parten; (4) redogöra för vilka känslor frågan väckt hos dem; (5) återge vad de uppfattat av motpartens känslor; (6) återkoppla om de känner att deras känslor blivit förstådda av motparten; (7) formulera vilka behov båda parterna har i relation till den valda frågan. I en sådan medlingsprocess måste medlaren ibland vara ihärdig i att ingripa när parterna glider iväg i förebräelser och reaktivitet, och milt men bestämt återföra dem till de frågor som ställts, samt insistera på att få tydliga svar på dem.

Om dialogiseringen lyckas så uppstår ett klimat där båda parter varit öppna och upplever att andra parten verkligen lyssnat, förstått och har respekt för deras synsätt, känslor och behov. Transformationen av parternas kommunikationsbeteenden (de börjar lyssna för att förstå den andre, respektive är öppna med sina egna känslor och behov) möjliggör en rad önskvärda förändringar i parternas medvetandefunktioner. Ballreich själv tar bland annat upp följande effekter:

²⁰ Arbetsmiljölagen kap 3, 4 §: ”Arbetstagaren skall medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö”.

²¹ Jag har lånat denna formulering från en intervju med Lars Johnsson, som bidragit med ett av de fall som behandlas i kapitel 11. Se figur 8.10 i kapitel 8.

1. parterna blir mer flexibla i sina bilder och känslor
2. de får kontakt med egen och andras underliggande smärta
3. de kan ta in andras behov och intressen i medvetandet
4. deras antagonistiska känslor löses upp och de kan förlåta och försonas
5. de utvecklar motivation att bidra till att reducera andra partens frustration
6. de börjar använda andra beteenden, t.ex. att söka realistiska lösningar

Iscensätta samarbete. Denna strategi innebär att konsulten bygger in arbetsmoment i konfliktbehandlingen som innebär att parterna, under konsultens ledning, får samarbeta om att lösa en viss uppgift. Det kan t.ex. handla om att utveckla en saklig beskrivning av konfliktens historia, tillsammans hitta på en detaljrik metaforisk bild för konflikten eller att utveckla kärnfulla formuleringar av organisationens, enhetens och vars och ens övergripande uppgift. Genom konsultens tydliga instruktioner kan det bli lättare för parterna att samarbeta än det brukar vara i vardagen och de får därmed en omedelbar och konkret upplevelse av att de faktiskt kan samarbeta och nå ett gemensamt resultat. Denna erfarenhet kan man antingen låta vara okommenterad och låta den verka av sig själv, eller reflektera gemensamt över genom att konsulten ställer frågor om vad det var som gjorde att samarbetet fungerade.

Lära

Förmedla ny kunskap. Under rubriken Förlösa ovan tog jag upp strategin att erbjuda tolkningsmöjligheter till parterna när de är uppslukade av vissa känslor eller tankemönster väckta av konflikten. Detta är då ofta något konsulten gör i enskilda samtal, på förekommen anledning. Det är dock också vanligt att konsulter när de arbetar med grupper bygger in olika moment av kunskapsförmedling. Lära-kategorin pekar mot de strategier som går utöver att erbjuda tolkningar av konkreta händelser och syftar till att parterna ska tillägna sig kognitiva redskap i form av modeller, begrepp och teorier som hjälper dem att förstå individuella och mellanmänskliga processer. De får därmed ett språk som dels kan göra det mycket lättare för den enskilde att reflektera över och förstå konfliktsituationer, dels kan underlätta kommunikationen mellan kollegor respektive mellan chef och medarbetare om vad som händer i samarbetet.

Utveckla nya färdigheter. Den konflikträdsla som kan vara särskilt utpräglad hos personer med en tidigt konventionell medvetenhetsprofil kan ha flera orsaker. En av dem är att eftersom man tänker och känner mest i termer av skuldbeläggningar och värdeomdömen så vet man med sig att om man öppet säger det man tänker och tycker, då kommer motparten att reagera häftigt, med ilska, förbittring eller förtvivlan. Rädslan att en direkt kommunikation om konfliktfrågorna ska leda till att det blir ännu värre är då faktiskt befogad. I den mån konflikträdslan har denna typ av förklaring kan konsulten bidra till att reducera rädslan genom att träna konfliktparterna i hur man kan uttrycka det som är väsentligt utan anklagelser, förebråelser och skuldbeläggningar, d.v.s. de klassiska jagbudskapen. En av de vanligast förekommande strategierna för att parterna ska utvidga sin beteendepertoar är att utbildning och övning i att ge och ta emot feedback.²²

²² Flera av de fallbeskrivningar av konfliktinterventioner som finns i kapitel 11 har inslag av utbildning i feedback. Se särskilt Gertrude Fuchs fall.

De tre interventionsnivåerna

Vissa av de strategier som beskrivits ovan syftar uttryckligen till att åstadkomma konstruktiva förändringar i enskilda personers sätt att tänka och känna, d.v.s. de riktar in sig på *individnivån*. Andra strategier avser att påverka parternas *delade* tankar, känslor och viljor. Det kan handla om *relationsnivån*, d.v.s. att de direkt berörda konfliktparterna uppnår en gemensam förståelse, samsyn, en delad känsla eller enas om gemensamma mål. Det kan också handla om att arbeta med en hel grupp, d.v.s. *systemnivån*, där det kan handla om att skapa en delad förståelse och värderingar för alla på arbetsplatsen, oavsett om de är konfliktparter eller inte. Det är dock bara ibland som det är helt klart att interventionen uttryckligen riktar sig mot en av de tre nivåerna. Många strategier påverkar flera nivåer parallellt på oförutsägbara sätt. En viss strategi kanske syftade till att skapa en gemensam förståelse i hela arbetsgruppen, men de enskilda individerna tog till sig synsättet i mycket olika grad. Det kan ibland vara viktigt att reflektera över vilken nivå eller vilka nivåer man arbetar med.

Polariteter i medlares strategier

Många av de ovan beskrivna strategierna går utmärkt väl att kombinera med varandra. Det finns dock också strategier som är svårförenliga med varandra, för att de bygger på olika verkansprinciper. Det uppstår då en vägvalssituation som medlaren bör hantera medvetet. Det är uppenbart när man läser metodbeskrivningar eller lyssnar på hur konsulter resonerar att olika konsulter tar fasta på och identifierar sig med olika tankefigurer kring hur man 'bör' gå till väga när man medlar i en konflikt. Ibland argumenterar företrädare för olika metodskolor mycket eftertryckligt för sina övertygelser och mot alternativa synsätt. Jag har under arbetet med denna bok identifierat fem polariteter där medlare har olika övertygelser och gör olika val.

1. Arbeta igenom relationssvårigheter vs. Förskjuta fokus

Denna polaritet gäller huruvida man i konflikthanteringsprocessen bör stödja parterna i att gå in i och uttrycka sina frustrationer och negativa känslor för att kunna arbeta igenom de relationssvårigheter som finns, eller om man i stället bör lämna dessa frustrationer och relationssvårigheter åt sidan genom att förskjuta uppmärksamheten mot det arbete som ska göras och/eller lösningar. En stark förespråkare av den förra linjen är den ovan nämnde schweiziske medlaren Christoph Thomann, med en bakgrund som familjeterapeut (Thomann, 2002; Thomann & Prior, 2007). Thomanns metod, *Klärungsbilfe*, syftar uttryckligen till att frilägga de förebråelser, de aggressiva känslor och den smärta som aktiverats i konflikten, så att parterna verkligen möter det som finns bakom fasaderna. Processen syftar till att parterna ska kunna visa sin sårbarhet och mänsklighet för varandra, därmed kunna förlika sig med det som varit, utveckla förståelse och empati för varandra och sedan hitta fram till fungerande sätt att relatera till varandra. En stark företrädare för den senare linjen är den norska organisationskonsulten Gro Johnsrud Langset (2000, 2012), som konsekvent använder en lösningsinriktad ansats. Inom ramen för denna styr konsulten bort från att prata om problemen, frustrationerna och deras orsaker, för att i stället rikta uppmärksamheten mot vad det är som får relationen att fungera bättre, d.v.s. lösningarna.

I sina mest renodlade former är de två polerna oförenliga med varandra: den ena går rakt in i getingboet, den andra låter getingboet vara och lockar med sig parterna att gå i en annan

riktning. Bevisligen fungerar båda strategierna, eftersom detta dokumenterats av medlare som arbetar inom de olika metodtraditionerna. Vi vet dock inte så mycket om den ena strategin är mer respektive mindre verksam i vissa typer av konflikter, medan den andra har en annan profil vad gäller indikationer och kontraindikationer.

2. Enskilda samtal vs. gruppmedling

Ett annat tema där det förekommer starka övertygelser är frågan om man bör träffa konfliktparterna i enskilda samtal i början av konfliktuppdraget, eller om det är mer lämpligt att möta hela gruppen samtidigt och arbeta med parterna inför öppen ridå. Bland de konsulter jag intervjuat föredrar de flesta ett arbetssätt som innebär att man träffar parterna i enskilda samtal först. I litteraturen finns flera metodansatser där man bestämt argumenterar för att man inte bör inlåta sig på enskilda samtal, utan bör arbeta med hela gruppen i rummet. Den norske konsulten Jan Atle Andersen (2005) och den schweiziske medlaren Christoph Thomann (2002) hör till de som betonar avigsidorna och riskerna med enskilda samtal. De använder en rad argument för sin övertygelse, som t.ex. att parterna i konflikten ofta utvecklat ett mönster där man inte kommunicerar öppet och direkt och att man inte bör förstärka det mönstret genom att föra samtal i enskildhet. I stället bör man visa parterna hur man gör när man har en öppen kommunikation om konfliktfrågorna. Arbetar man med konflikten i grupp så blir allting transparent, tolkningar kan kritiskt prövas när de framförs och var och en måste ta ansvar för vad de säger och gör inför alla andra. Andra argument handlar om den besvärliga situation medlaren kan hamna i när man får höra saker som konfliktparterna inte är beredda att berätta för andra.

De som argumenterar för enskilda samtal betonar hur denna trygga ram gör det lättare för parterna att föra ett reflekterande samtal som kan leda till större flexibilitet i tolkningar och som kan ha funktionen att mobilisera mer hopp och vilja att agera konstruktivt i den följande konfliktlösningsprocessen. Ett annat argument är att grupper ofta utvecklar kraftfulla dysfunktionella mönster som det är lättare att bryta med om medlaren får en möjlighet att bygga individuella allianser med parterna först. Möter man en grupp som har bestämt sig för att en viss tolkning av vem som är skuld till problemen så finns det ett starkt gruppträck att upprätthålla denna hållning och nyanserna går förlorade.

Även i denna polaritet är det uppenbart att båda ansatserna kan fungera väl, de har olika starka och svaga sidor.

3. Medlaren som expert vs. medlaren som facilitator

Även i den tredje polariteten finns det betydande 'ideologiska' skillnader i konsulters inställningar. Många (men långtifrån alla) konsulter som huvudsakligen arbetar med konflikter genom att göra kartläggningar (se kapitel 9) tar på sig en expertroll, som i konfliktuppdrag utmynnar i formuleringen av ett antal slutsatser och rekommendationer om åtgärder som arbetsgivaren bör genomföra. Det är vanligt att uppdragsgivare efterfrågar just detta: en sakkunnig person som kan reda ut orsaker till de rådande problemen, samt tala om vad som måste göras för att kunna avsluta konflikten. De som kallar sig medlare har oftast tagit till sig grundinställningen att en medlare *inte* ska göra bedömningar av vad som är rätt och fel, sant och falskt, etc., och inte heller komma med förslag på lösningar. I stället ser man

sin roll som en facilitator, någon som ska stödja konfliktparterna i att föra ett konstruktivt samtal för att de själva ska kunna fatta välgrundade beslut om hur de ska hantera konfliktens olika ingredienser.

I denna polaritet är polerna förstås inte ömsesidigt uteslutande under loppet av ett konfliktuppdrag. Konsulten kan växla mellan att vara facilitator och att vara en konfliktexpert som kan erbjuda tolkningsförslag och åtgärdsidéer beroende på vilken fas i processen man befinner sig i. Olika konsulter placerar sig dock på olika platser i skalan mellan att i ena änden strikt hålla sig till facilitatorrollen och i andra änden att endast göra en utredning som utmynnar i en lista på åtgärdsförslag som överlämnas till uppdragsgivaren.

4. Medlaren håller i strukturen vs. Parterna har kontrollen

Denna polaritet är bland svenska konsulter och medlare inte en lika tydlig vattendelare som de föregående tre, men finns artikulera i konflikthanteringslitteraturen. I transformativ medling är en av grundbultarna just att ge parterna själva så mycket kontroll som möjligt över hur man ska prata med varandra och vad som är önskvärda resultat (Bush & Folger, 1994; Saul & Sears, 2010). Ett av de två nyckelorden i transformativ medling är *empowerment*, som handlar om att stärka parterna i att ta sitt öde i sina egna händer. En transformativ medlare låter parterna själva komma fram till vilka spelregler de behöver. Om det t.ex. kommer aggressiva utbrott så försöker inte medlaren lugna ner parterna, utan ställer en öppen fråga om de är bekväma med att kommunicera med varandra på det sättet. Det finns inte heller någon given struktur för medlingen, utan medlaren följer parterna snarare än styr processen. De flesta medlare arbetar med mycket mer kontroll över processen och upprättar ett kontrakt med konfliktparterna som ger medlaren mandat att strukturera och leda hela medlingsprocessen. Christoph Thomann (2002) hör till dem som dels har en tydligt strukturerad metod med olika steg som han följer, dels är mycket drivande i processen.

5. Medlarens moraliska ansvar vs. medlaren som neutral facilitator

Denna polaritet handlar om hur medlaren hanterar situationer där det finns orättvisor, maktmissbruk, brist på jämställdhet, etc. Ojämlig fördelning av olika typer av makt finns alltid som en faktor i konflikter. Har medlaren ett moraliskt ansvar att aktivt arbeta för att orättvisor synliggörs och minskas, även om det innebär att ställa sig på ena partens sida gentemot den andra? Det finns ju situationer där medlaren ser orättvisor som ingen av parterna tar upp eller ens är medvetna om, som t.ex. om män och kvinnor bemöts på olika sätt. Eller ska medlaren hålla sig till att vara garant för att kommunikationen mellan parterna sker på jämbördiga villkor? I en artikel i tidskriften *Conflict Resolution Quarterly* formulerar Toran Hansen (2008) den kritiska teorins syn på konfliktarbete. Utgångspunkten är, krasst uttryckt, att det inte går att vara neutral i (asymmetriska) konflikter: den som är opartisk står på makthavarnas sida. Hansen skriver (i min översättning): ”konfliktlösning kan potentiellt ses som ett verktyg för ’etablissemangen’ att försöka pacificera parter i en konflikt, vilket potentiellt undergräver marginaliserade gruppers försök att uppnå social rättvisa”. (Hansen, 2008:410). Hansen fortsätter: ”Kritisk teori intar inte denna neutrala position, utan förespråkar att konfliktlösningsspraktiker uttryckligen pekar ut maktobalanser, ställer sig åtminstone delvis på de underordnades sida och söker att gå bortom uppgörelser i konflikter och i stället hjälpa parterna att förändra förtryckande sociala relationer” (Hansen, 2008:412).

Denna femte polaritet är kanske inte så aktuell som en vattendelare vad gäller medlares och konsulters rollförståelse. Det är ju svårt att ta uppdrag som medlare i en konflikt om man i första hand ser sig själv som en förkämpe för den som är i underläge. Däremot är polariteten ett ständigt återkommande dilemma för alla medlare, oavsett vilka övertygelser man har om bästa sättet att hantera konflikter.

Jag tror det är bra att ha dessa fem polariteter med sig i bakhuvudet i de senare delarna av denna bok, de som handlar om konkret konflikthanteringsmetodik. Olika tekniker och interventionsstrategier avspeglar (på ett mer eller mindre reflekterat sätt) också olika sätt att hantera polariteterna.