

# "Det finns inget jobb som är värt din själsfrid."

## Intervju med Kjell Ekstam †, organisationskonsult

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

Jag vill ge ett väldigt enkelt svar på den frågan: Sök hjälp. Sök hjälp från din chef. Om inte din chef ställer upp med den hjälp han är skyldig att ge dig får du gå till skyddsombudet, eftersom det här är en arbetsmiljöfråga.

*Under vilka omständigheter är det inte så klokt att göra det?*

Den enda situationen där det inte är så klokt är möjligtvis när chefen själv är inblandad i konflikten, men det är ju i sig inte ett hinder. Man ska dock ha klart för sig att när två människor har en konflikt så är min erfarenhet att de två i stort sett aldrig kommer överens om att begära hjälp. Min hustru jobbade tio år på företagshälsovården som beteendevetare. En enda gång fick hon ett sådant samtal och då visade det sig en vecka senare att den andre hade ångrat sig, så det blev inget ändå.

Nu för tiden finns det på många ställen bra företagshälsovårder och fungerar inte det andra kan man alltid gå dit. De bra företagshälsovårderna kan ju sina kunder och kan hantera det på ett vettigt sätt. Över huvud taget har jag fått ett allt större förtroende för företagshälsovården på sista tiden.

*Vad ska man absolut inte göra?*

Det de flesta människor gör är att försöka få den andre att inse hur fel han eller hon har, d.v.s att ge sig själv ensamrätt på sanningen. Sedan kan man allmänt säga att det vore tacknämligt om folk slutade att försöka blanda in andra för att få med fler på sin egen sida när en konflikt börjar utvecklas. Men det är ju naturligtvis att begära för mycket, för det är ju så vi människor fungerar. Det som fascinerar mig i detta sammanhanget är hur när jag som inblandad i en konflikt kommer till dig och berättar vilken idiot den andre är, hur du tar till dig det jag säger och ger mig patent på sanningen, i stället för att på ett vettigare sätt konstatera: OK, så här ser du på det, jag ska fråga Per och höra hur han ser på det.

*Menar du att det är chefer som reagerar så, eller vem tänker du på?*

Alla typer, inte minst chefer.

*Kan man tolka det så att en viktig sak är att folk ska titta på konflikten som en konflikt och fundera på vad man kan göra åt den och inte fokusera så mycket på den andre personen och den personens fel?*

Det är det det handlar om i grunden.

*Har du hittat något bra sätt att göra det? Vad säger du själv till personer som du pratar med som är helt fokuserade på motparten och motpartens fel?*

Man ska ha klart för sig att det här inte är helt lätt. Det jag brukar roa mig med när jag sitter i intervjuer i allvarliga konflikter är att ställa frågan ungefär så här att "det sägs ju att det aldrig är ens fel när två träter" och det håller ju folk med om då. Sedan kommer min följdfråga: "Bra, vad är din del i att det har blivit som det blivit?" Då får jag nästan alltid ett av två svar. Det ena svaret är att "Ja, i det här fallet är det annorlunda," eller det andra svaret att "Jag har väl varit för snäll och medgörlig." Det är alltid så människor beskriver sig själva i en konflikt i motsats till den andre. Vad jag då försöker göra är att lära ut det som kallas "den villkorslöst konstruktiva strategin." Den kommer från boken "Vägen till Ja." Den kom jag i kontakt med för många år sedan och tycker är fullständigt suverän att använda i sådana här situationer.

*När du försöker leda in samtalet i sådana banor, vad säger du då, ungefär?*

Jag associerar till en arbetsplats som jag arbetade med nyligen där man har relationsproblem och konflikter. Vi har jobbat med att sätta samman personal från olika grupper som jobbar med olika delar av problematiken för att förbättra situationen. Jag var kallad till en av grupperna, där man hade gjort en skrivning som man skulle förelägga ledningen. Man konstaterade där att en av cheferna hade alla obehagliga sätt som fanns. Jag såg direkt då att går det här vidare så kommer det bara att trappa upp striden som redan finns. Det sättet som jag tacklade den situationen på det var att ställa frågan: Hur skulle ni ha reagerat om ni varit B. och fått det här. Det är ofta en väldigt bra fråga att få folk att tänka till. Jag satt med en person som var projektanställd, urförbannad på sin chef och hade fört ett himla liv med den här chefen och dessutom var sur för att han inte fick fast anställning. Då ställde jag frågan till honom: "Skulle du om du varit henne anställt dig?" Det här får folk att tänka. Det fick honom att tänka till på ett sådant sätt att han förstod att han hade satt sig i en omöjlig position. Det här att "byta stol" fungerar ofta bra i sådana sammanhang. Och likadant: "Hur skulle du vilja att den andra mötte dig då? Tror du att han eller hon kommer att möta dig på det sättet? Skulle du kunna tänka dig att möta honom eller henne på det sättet?" och utifrån det här hela tiden tjata på folk: "Kan vi inte hitta en utväg där både du och han eller du och hon kan bli vinnare i det här?" Jag kör mycket det här vinna-förlora-perspektivet, pratar mycket om Svarte Petter i sådana här sammanhang.

*Det här med mobbning är ju en lite speciell problematik. Har du någonting som du skulle vilja säga särskilt till folk som känner att de är utsatta för allvarlig mobbning på arbetsplatsen? Vad skulle du vilja säga till en person som mår dåligt till följd av en långvarig arbetsplatskonflikt?*

Ett budskap till människor som mår väldigt illa till följd av en konflikt eller till följd av att de de facto är mobbade är: kom ihåg att det finns inget jobb som är värt din själsfrid. Det är ett uttryck som jag ofta använder och som ibland får människor att inse att de inte ska vara kvar på det här stället. När det gäller mobbning är det ju alldeles speciellt, för då blir upplevelsen av det dubbla sveket väldigt starkt. Först är jag mobbad och sedan åker jag ut. Det råd jag ger till människor när jag ser att de befinner sig i en mobbningssituation är egentligen precis detsamma som svaret på första frågan: se till att söka hjälp. Se till att söka hjälp kanske inte minst utanför arbetsplatsen.

*Just i mobbningsituationer har jag förstått att det är ofta så att mobbade sällan får särskilt bra stöd.*

Jo, så är det. Jag brukar ta den här liknelsen att väldigt ofta är det så att det

finns någon eller ett par aktiva mobbare. Det är några fler som är passiva påhejare. Det finns ett gäng som är varken eller. Sedan finns det några stycken som passivt stöttar den som har blivit mobbad genom att gå in till honom eller henne och tala hur jävliga de tycker kompisarna är. Sedan finns det sällan någon som aktivt stöttar. Det stora sveket upplever man från de här passiva stöttarna, de som ser, de som talar om att de ser och de som inte gör någonting i den här situationen. Samtidigt får man ibland eller ofta förstå att det är en rädsla för att själv bli utsatt om man då går in och aktivt stöttar, vilket ju är en faktisk risk. Att söka hjälpen och stödet utifrån är nog oftast det som fungerar allra bäst.

*Skulle du säga, baserat på din erfarenhet, att när det är riktiga mobbningssituationer så är prognosen väldigt dålig för att man ska kunna reda ut den så att den mobbade fungerar och trivs bra på arbetsplatsen så småningom?*

Det beror på hur långt det har kommit. När jag kommer in är prognosen ofta väldigt dålig därför att det då har gått så långt att det finns så mycket kränkthet, det finns så mycket känslor runt det här att det kan vara svårt att göra något. Men en sak har jag lärt mig genom åren och det är att det ska mycket till för att jag i en sådan situation använder begreppet mobbning. Är det väldigt tydligt då gör jag det, då kan jag gå in och peka med rak arm och säga till folk, vad tusan håller ni på med egentligen. Men är det inte det och man går ut och pratar om att Eva mobbas och det är ni som mobbar Eva, så får man direkt en försvarsreaktion som inte är av denna världen. Där folk säger att det är inte alls på det sättet, det är hon som mobbar oss i själva verket. Sedan kan vi sitta där och träta tills vi kräks. Jag är alltså försiktig med det och jag ser inte att man måste göra det heller, utan man kan betrakta det som en arbetsplatskonflikt med lite speciella implikationer och man kan behandla det på det sättet. Då kan man möjligtvis ha en del förutsättningar för att lyckas.

*Finns det några förutsättningar för uppkomsten av arbetsplatskonflikter som enligt din erfarenhet är extra vanliga?*

Jag har hållit på i den här branschen i trettio år nu. Jag har aldrig varit med om dess make när det gäller konflikter på ute arbetsplatser. Vi har aldrig haft så mycket allvarligt destruktiva konflikter som vi har ute på arbetsplatserna nu. Det här är ju ingen slump naturligtvis, utan det handlar ju om den tid vi lever i. Det är ett annat utslag av det här du läser och hör om utbrändhetssjukskrivningar och alltihop. Oklara mål, oklara roller, oklarhet kring resurser, resursfördelning. Där har du de tre stora inom organisationen.

*Ser du det så att förändringstempot och arbetsbelastningen har ökat?*

Ja.

*Ser du det som en orsak till att det blir konflikter eller ser du det mer så att folk inte har tid att reda ut de problem som dyker upp?*

Jag ser det som orsak därför att människor idag i arbetslivet väldigt ofta ligger på en så hög spänningsnivå, en så lätt väckt frustrationsnivå att det lätt uppkommer konflikter.

*Är inte det ett väldigt stort dilemma för dig i ditt arbete, om trycket är så hårt kan folk inte heller avsätta den tid som behövs för att reda ut de konflikter som dyker upp?*

Det är ju ett dilemma när det gäller konflikthantering i stort. För mig är det aldrig ett dilemma därför att när man väl kallar på mig då avsätter man den tiden.

*Men blir det inte så att dina insatser blir väldigt mycket katastrofutryckningar och att det blir svårt att jobba förebyggande?*

Ja. Det är definitivt på det sättet. För den övervägande delen av de konflikter jag kommer in i kan jag med en suck konstatera att hade jag kommit in där två år tidigare så hade det varit en helt annan sats. Problemet tycker jag är människors rädsla och framför allt chefers rädsla för att ta tag i konflikter när de kommer upp.

*Ser du den här utvecklingen mot mera press, mera stress, som någonting som är inbyggt i allmänna utvecklingsdrag i samhället, som man alltså inte kan göra så mycket åt, eller är det mer fråga om de filosofier man arbetar efter? Har det med krassa ekonomiska omständigheter att göra, minskade skatteintäkter och ökat konkurrenstryck och sånt att göra, eller?*

Det är stora frågor [skratt]. För att ta tag i en av ändarna: Vi ska ju ha klart för oss att vi har minskat antalet chefer betydligt ute i arbetslivet. Vi har plattat till organisationerna, vilket är i sig är något positivt, men samtidigt innebär det att en chef idag kan sitta med 60-70 underställda, i vården ända upp till 100 underställda. Hur ska du hinna, hur ska du kunna ta tag i det? Så där bygger man in risker för konflikter i arbetsplatsen.

*Ser du det som att det är tvingande yttre skäl i samhället eller om det är något som man med hjälp av mer medveten, mer genomtänkt strategi faktiskt kan göra något åt i organisationerna?*

Ja. Svaret på den senare frågan är ja. Jag jobbar också nu rätt mycket med utbränning på arbetsplatser. Det har den fördelen, höll jag på att säga, att när människor börjar gå i väggen så är det ofta nyckelpersonerna som går i väggen först. Då plötsligt vaknar en beredskap hos arbetsgivaren att det här måste vi göra något åt. Jag har varit inne på ett antal arbetsplatser och jobbat just med det här, hur kan vi förebygga utbränning, för det är ju bara en annan sida av det här myntet. När vi har fått möjlighet att göra det, vilket vi har gjort på en del stora arbetsplatser, Perstorp t.ex., så kan man med rätt enkla medel genom att få chefer och inte minst genom att få medarbetarna att förstå vad de håller på med, och påvisa alternativ, skapa situationer som gör att de här riskerna för konflikter, riskerna för utbränning minskar betydligt. Där finns det en beredskap.

*Skulle du kunna ta några korta punkter så att man vet i vilken riktning de här åtgärderna går?*

Jag kan väl kort berätta hur jag jobbar i sådana situationer. Då inleder jag med att ge människor en kunskap om vad det här handlar om. Det är inom parentes något som jag har märkt att i ett tidigt skede i en konflikt kan det räcka med att du ger personalen en halv dags utbildning för att de ska kunna bli lite mer medvetna och se till att undanröja det som finns. Jag har provat det några gånger med rätt bra framgång. I utbildningen om utbrändhet så använder vi de sex faktorer som utbrändhetsforskaren Maslach pratar mycket om. Det handlar om sex oförenligheter mellan arbetsliv och människa. Utifrån dessa får människor gå ut och titta på sin egen arbetsplats och se vad som är positiva och vad som är negativa bidrag till de här faktorerna. Sedan träffas vi

en omgång till och går igenom punkterna och grupperna väljer vad det är vi måste ta tag i på vår arbetsplats. Sedan jobbar jag med cheferna i någon form av aktionslärandeansats. Du kan läsa mer om det i den här boken "Utbränning och mental utmattning" som jag har varit med om att skriva.

*Under vilka omständigheter kan konflikter vara positiva inslag i arbetslivet?*

I normala fall. Så länge inte konflikter går över i personkonflikter. När känslorna tar överhanden då börjar det bli destruktivt. Men vi måste ha klart för oss att en konfliktfri arbetsplats är sällsynt okreativ.

*Kan man peka ut någon nyckelförändringsfaktor som minskar risken att konflikter ska bli så känsloladdade, så att man kan hålla dem på en sådan nivå att de kan vara konstruktiva inslag?*

För att hålla dem på en vettig nivå finns det egentligen ett väldigt enkelt sätt och det är när jag som kollega eller kompis börjar tycka att det Pelle och Stina håller på med börjar bli otrevligt, att jag då tar upp det och pekar på det. Om jag inte vågar eller inte vill det så går jag till min chef och talar om det. Då kommer nästa fråga: När ska chefen agera? Så fort han eller hon får en signal. Vänta och se är bara den obotfärdiges förklaring.

*Vad är ditt betyg på svenska chefer i största allmänhet? Hur stor andel av cheferna är bra ledare i det här avseendet?*

Du ska få en siffra av mig. Jag har nämligen roat mig med att undersöka det här. Jag har tittat på hur många chefer som får godkänt betyg av sina medarbetare, det var bara 40 %.

*Är chefer enligt din erfarenhet intresserade av att förbättra sin kompetens att hantera sådana här situationer?*

När man väl får grepp på dem, men innan dess är det nog mer diskutabelt. Jag kör regelbundet konflikthanteringsutbildningar för Kommunförbundet i södra Sverige. Det är sällan eller aldrig det är fulla kursgrupper. Av de tusentals kommunala chefer som finns är det inte mer än 15 om året som är intresserade av att gå en utbildning i konflikthantering.

*De som kommer, är det sådana som har haft frustrerande erfarenheter eller är det sådana som är spontant intresserade av det mellanmänniska?*

Nej, det handlar nästan alltid om folk som sitter i konflikter. När man inte sitter i konflikter är nog motivationen inte särskilt hög. Det här är ju anmärkningsvärt inte minst med tanke på det Hessner kom fram till i sin doktorsavhandling att konflikthantering är faktiskt den näst viktigast chefsförmågan.

*Vilka erfarenheter har du av hur facket fungerar i konflikter?*

Bättre och bättre.

*Det sker en kompetensökning där, menar du, eller varför blir det bättre?*

Nej, jag tror inte det sker en ökning i kompetensen utan det sker mer en positiv förändring av värderingar och attityder. För ett decennium sedan gick varje fack in och försökte försvara sin medlem och blev en del av konflikten och så blev det slagsmål mellan facken. Idag är min upplevelse att det

definitivt inte är på det sätt. Ja, undantag finns. Men generellt sett ser facken att deras uppgift är att se till att konflikten blir löst, inte att gå in som någon sorts konflikthanterare eller stöttare eller domare. Det här gör att jag är noga med när jag går in i konflikter, även om de inte är så allvarliga, att ta med facket i ett tidigt skede. Jag ser att jag har hjälp och stöttning av dem.

*Vilken roll tycker du att facket bör spela?*

Kravställare. Krav på att arbetsgivaren löser konflikten.

*I vilken mån ska fackliga ombud själva spela en roll när det kommer en medlem och söker upp dem och säger att nu är det bråk? Ska de hänvisa vidare, eller bör de ha någon form av kompetens själv och hur ska den i så fall se ut? Vilken rollförståelse ska de ha?*

Jag har ju ofta med fackföreningarna på de här utbildningarna också. Vad jag rekommenderar facken att göra, det är att kommer en medlem till dig, så gå inte in och ta en aktiv del utan visa på de vägar medlemmen ska gå och gå den vägen tillsammans med medlemmen om han eller hon vill. Ofta går vi ju till fackordföranden när vi har ett problem på arbetsplatsen. Då kan jag som fackordförande ta med mig den här medlemmen och gå till skyddsombudet. Och på det sättet förmedla kontakten, överlämna medlemmen till skyddsombudet, för sedan ska skyddsombudet veta hur man ska hantera det här. Nu är ju min erfarenhet att tyvärr så är den delen av utbildningen i skyddsombudens repertoar väldigt liten.

*Vad skulle de behöva utbildning i? Handlar det om allmän konfliktkunskap, att kunna lyssna och föra samtal utan att göra dumheter eller juridisk kunskap? Vad är viktigast?*

Utifrån hur jag upplever att situationen ser ut på många arbetsplatser är det ren basal juridisk kunskap som först och främst måste till. De ska veta att kommer den medlemmen och har konflikter på sin arbetsplats, då ska jag gå till chefen för den arbetsplatsen och kräva det här. Om inte chefen gör någonting ska jag veta hur jag ska göra i nästa steg. Det andra är jättebra om folk har, men jag vore hemskt tacksam om det vore fler som hade basen.

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

Väldigt enkelt egentligen, en chef som vågar hantera konflikter när han eller hon ser dem.

*Vad tror du det är som avhåller chefer från att göra det?*

Rädsla.

*Och motmedlet mot det är att man har kunskap och träning i hur man hanterar sådana situationer?*

Jo. En av de mest älskade böckerna jag har läst när det gäller ledarskap är Kets de Vries bok "Den neurotiske chefen." Kets de Vries är holländsk psykoanalytiker och organisationskonsult. Han pratar om hur makten, chefsskapet, lösgör väldigt mycket neurotiska inslag i många chefer. Det är nog inte så sällan så att chefen sätter igång och är en del av konflikten. Jag håller nu på att skriva en bok som kommer att heta "Fyra nycklar till lyckat ledarskap" eller något i den stilen. Det första jag nu är färdig med är kapitlet

"Ledaren som modell." När det gäller det att förebygga handlar det oerhört mycket om att vilken modell ledaren utgör, vad är det för klimat han eller hon skapar på arbetsplatsen.

*Vad har du för råd att ge folk som är konflikträdda, vare sig de är chefer eller inte?*

Jag brukar säga så här att konflikthantering handlar väldigt mycket om ett förhållningssätt. I tidiga skeden av en konflikt handlar det mer om hur vi förhåller oss än om vi gör rätt eller fel och tekniker och liknande. Jag brukar säga att efter två dagars konfliktutbildning har du alla de instrument du behöver. Sedan gäller det att börja använda sig av det här. Det är bara en tränings sak. Man måste börja våga gå ut, och då ska man se till att man går ut i lätta situationer. Då märker man att herregud, jag klarar av det här, så blir det självförstärkande. När jag kör utbildningar i två omgångar så tvingar jag ut folk i att jobba med någon typ av konflikter till nästa omgång för att de just ska börja.

*Sedan tar du upp tråden andra gången, vad de har gjort för erfarenheter?*

Visst. Och det är ju så med alla oss som jobbar med konflikter, vi var väl mycket rädda en gång i tiden också.

*När är det dags att anlita en utomstående person? Finns det några diagnoskriterier att gå på?*

För det första är ju frågan då vem som är en utomstående person. Vi kan se chefen som en utomstående person. Åtminstone ställs han väldigt ofta utanför ganska länge. Då är ju svaret precis som jag sa tidigare: när jag som medarbetare upplever att nu är det inte kul mellan Pelle och Stina. Även om jag inte vill att chefen ska gå in så ska jag hålla honom eller henne informerad om att nu är det något på gång. Problemet när du har hundra underställda då har du ingen aning om konflikten förrän det i värsta fall är fullständigt krig. Nästa steg är frågan: När ska jag som chef skaffa hjälp utifrån? Det finns ett par lägen för det. Det ena är när jag känner: vad fan ska jag göra nu? När jag känner att jag vet inte hur jag ska tackla det här. Det andra är när jag börjar bli ifrågasatt av min personal. Det här ska ske ganska tidigt, för att även chefen blir efter hand inblandad i en konflikt på en arbetsplats. Då blir han också värdelös som konflikthanterare. I den situationen kan jag som chef vända mig till min egen chef eller en kollega för att få hjälp. Jag kan vända mig till företagshälsovården som ofta har beteendevetare som kan gå in. Men de här människorna ska ju inte fortsätta hur länge som helst heller, även om jag som beteendevetare på en företagshälsovård har en bra kompetens, av den enkla anledningen att jag ska leva tillsammans med den här organisationen efter att den här konflikten är hanterad. När man i nästa steg känner att man inte klarar av det eller att nu börjar den få en riktig allvarlig inriktning, då är det dags att anlita en utomstående konsult av flera skäl. Dels behöver man fackkunskaper som man inte kan begära att chefer eller företagshälsovårdsfolk har, dels är det ju ofta så att jag som konsult får gå in och ta på mig en del skit som jag sedan kan ta med mig ut. Jag måste ha klart för mig att går jag in på en arbetsplats där det är krig, då är risken att hälften kommer att avsky mig när jag går därifrån.

*Har du några önskemål om vad chefer som hamnar i det läget att de ska anlita en konsult ska tänka på när de gör det? Vilken information de ska ge eller hur de ska avgöra vem de ska vända sig till?*

Om du menar information till arbetsgruppen så är min erfarenhet att det är aldrig några problem. När jag som chef går ut och säger att nu måste vi anlita en konsult så säger folk i regel "äntligen." Sedan är det oerhört viktigt att jag ska göra det här i samråd med facket. Man måste ha facket som medspelare och inte motspelare. I nästa steg hur man skaffar en konsult . . .

*Jag ställer frågan av det skälet att jag har gjort många intervjuer med personer som har upplevt svåra arbetsplatskonflikter. Nu är det ju väldigt subjektiva beskrivningar, men jag måste säga att en del av de konsultinsatser jag fått höra om låter oerhört oprofessionella. Det måste finnas en hel del människor där ute som inte är särskilt bra, faktiskt.*

Ja, det gör det säkert. Nu träffar jag ju inte dem tack och lov, men ibland kan jag komma efter de människorna där man ser att det har blivit fullständig katastrof. Inte minst i mobbningsammanhang. Vad jag skulle rekommendera folk är: ring runt till andra företag. Kolla med andra avdelningar om de känner någon som har ett bra rykte.

*Har du några kriterier som du själv skulle vilja ställa upp om hur man känner igenom en konsult är benägen att trampa i klaveret, eller något man kan förvänta sig av professionaliteten hos en konsult, som man ser på tidiga stadier. Jag skulle inte ha förtroende för en konsult som har en konfliktlösningmodell som de alltid kör.*

Det är sant, det ställer jag upp på. Det gäller inte bara konflikthantering, det gäller över huvud taget när man arbetar med organisationer. Vad jag satt och tänkte på var mera att jag skulle bli mycket misstänksam mot en människa som inte klarar integriteten. En människa som på något sätt går in och blir någon form av domare, som tar ställning. Även om ställningstagandet vore till fördel för mig själv så skulle jag bli väldigt tveksam. När jag går in i en konflikt så är det mildt sagt att balansera på slak lina. Jag är oerhört medveten om att om människor på minsta sätt misstänker att jag lämnar min neutrala position, då är det kört. Jag måste hela tiden ha neutralitet, vilket kan innebära att jag måste ibland säga saker till arbetsgivaren som gör att de slänger ut mig. Det måste jag vara beredd på. Det handlar om integritet.

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

Det har hänt några gånger att jag kommer in som konsult nummer tre. Då har konsult ett valt ett sätt att jobba och så har det gått i väggen. Konsult två kommer in och väljer precis samma sätt att jobba. När jag kommer in och har haft en konsult innan som har gått i väggen då vet jag att det här ska jag nog inte göra. Det fascinerar mig hur man ibland upprepar samma misstag.

*Har du något annat viktigt budskap angående arbetsplatskonflikter?*

Vad jag faktiskt försöker få folk att inse är att det är kul att jobba med konflikter. Det gäller både om man jobbar med konflikthantering där man kan hjälpa andra att hitta fram till varandra, eller om man jobbar med konfliktlösning där man själv är inblandad. Det är en oerhörd tillfredsställelse att kunna se att jag lyckades lösa den här konflikten med Stina på ett sådant sätt att vi bägge är nöjda. Det är inte så himla svårt om man tar tag i det i ett tidigt skede.

---

*Kjell Ekstam var fil.lic och leg.psykolog och drev Personalkonsult AB i*



*Helsingborg. Han hade stor erfarenhet av konflikthantering i arbetslivet och är bl.a. författare till boken "Handbok i konflikthantering," Liber Ekonomi, 2000.*

*Intervjun gjordes per telefon av Thomas Jordan 23.4.2002.*

Stäng fönstret

Jordan, T. (2002), <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.