

"De flesta konflikter har sin bakgrund i behov"

Intervju med Lennart Petersson, organisationskonsult

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

Sök upp någon att tala med om konflikten. Helst någon som visar förståelse och kan ställa bra frågor som får dig att reflektera över din situation dvs en person som inte bara håller med om allt utan försöker se situationen från olika sidor.

Om du har kraft - ta direkt kontakt med den person som berörs och avtala tid om att du har något viktigt du vill tala med personen om.

Tala även senare med din närmaste chef om problemet och försök få stöd för att gå vidare.

Om inte något av detta passar för dig, så föreslår jag att du läser om konflikter för att lära dig mera om vad som brukar hända vid konflikter.

Vad ska man absolut inte göra?

Att bara tala med kollegor som tar parti för din ståndpunkt och blåser under konflikten och för dig bort från sakfrågorna. Detta leder oftast bara till upptrappning av konflikten och ensidig analys ur det egna perspektivet. Man kan då lätt låsa konflikten till att det enbart handlar om att motparten är problemet och kampen kommer att gälla att vinna över motparten.

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

Det är inte onaturligt att reagera starkt inför en konfliktsituation.

Sök upp någon du litar på som du kan öppna dig inför och beskriva hur du känner och tycker. Pröva dig fram i din berättelse och be den som lyssnar på dig om reaktioner och funderingar. Lyssna på dessa och pröva att ta dem till dig för att om möjligt få hjälp med att se konflikten utifrån genom att försöka ställa dig vida sidan av situationen och granska den. I detta skede är det viktigt att börja beskriva din egen situation, så att du kan få distans till den och komma igång med nya tankar och funderingar. Är situationen mycket allvarlig bör du snarast gå till din närmaste chef och be om råd för att få yrkesmässig hjälp.

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

När medarbetare upplever att deras *kompetens* ej utnyttjas eller förstås till fullo på arbetsplatsen är det vanligt att missnöjet kan leda till konflikter. Konflikter kan då uppstå gentemot den oförstående chefen, som inte tillräckligt uppskattar personens förmåga eller kollegor som har fått bättre jobb än den aktuella personen.

En annan konfliktkälla är ofta förändring i status, som kan ha skett uttalat eller outtalat inom en grupp. Om en person som är van vid att ha en viss status i gruppen och fräntas sin status kan detta leda till konflikter. Det kan

tex inträffa om det kommer en ny person till en grupp och personen får en stark ställning i gruppen på bekostnad av någon annan. Konflikten mellan personerna kan då dyka upp i olika skepnader, oftast mycket oväntat och inom ofarliga områden en bit bort från den verkliga konflikthärden. Konflikten söker sitt uttryck inom andra områden än den egentliga kärnan, t.ex. hur man ska göra vissa saker istället för att diskutera t.ex. den förändrade statusen.

Ett annan skäl är ofta relationen till chefen, speciellt om chefen är bestämd och odiplomatisk. För en medarbetare är det oftast mycket enkelt att se chefen som en vanlig konfliktkälla, även om det inte alltid är så enkelt att det är enbart chefen som är problemet. Men enligt min erfarenhet så är chefer i allmänhet vare sig bättre eller sämre än sina medarbetare då det gäller förmågan att hantera konflikter. Däremot förväntar sig medarbetare att chefer ska vara duktigare än medarbetare i att vara konstruktiv vid konflikter.

Under vilka omständigheter är konflikter negativa inslag i arbetslivet?

Konflikter har negativ inverkan om de inte kommer upp till ytan och diskuteras öppet på arbetsplatsen, utan bara består av rykten och samtal i speciella grupperingar och klickbildning. Detta påverkar ofta en arbetsplats prestationer och arbetsklimat negativt.

Dessa tysta konflikter som kan blossa upp då och då i intensiva utbrott skapar en stor osäkerhet i en arbetsgrupp. Får konflikten grepp om gruppen, så går gruppen en tung tid till mötes om man inte lyckas ta sig ur situationen. Här har gruppens förmåga att se vad som händer utifrån och kunskaper om konstruktiv konflikthantering stor betydelse för konfliktförloppet.

Under vilka omständigheter är konflikter positiva inslag i arbetslivet?

Konflikter är fyllda av energi och kraft, vilket visar att folk vill något. Detta är positiva inslag på en arbetsplats men som behöver kanaliseras på ett konstruktivt sätt. Konflikterna uppfattas ofta inte som positiva förrän man har hittat en god upplösning. Då ser man det positiva och att resultatet oftast innebär bättre lösningar än vad man hade i utgångsläget.

Förhoppningsvis har även de berörda reflekterat och lärt sig något bra av den hanterade konflikten.

Vad kan en chef göra för att förebygga allvarliga konflikter?

Det första en chef kan göra är att visa sin hållning till konflikter genom att agera och inte låta konflikter bero. Genom att upptäcka och förhålla sig aktiv till konflikten, t.ex. genom indirekt stöd eller handling, visar chefen sitt engagemang i konflikter. Chefen visar att han/hon inte accepterar att konflikten får fortgå utan att man prövar olika sätt att hantera den. Chefen som modell har här stor betydelse.

Det andra är att chefen medvetet arbetar med att ha en hög nivå på sin kommunikation inom sin verksamhet. Helst ska kommunikationen vara så "transparent" som möjligt för att undvika missförstånd och spekulationer. Många konflikter har sitt ursprung i tolkningar av bristfällig kommunikation, som kan växa till motsättningar. Här är det viktigt att komma ihåg, att det inte bara är mängden av kommunikation utan trovärdigheten kring det som sägs som är avgörande.

Utöver detta bör chefen hantera enskilda medarbetares missnöje på ett bra sätt genom att lyssna av och visa respekt för eventuellt missnöje. Utöver detta är det bra om chefen även försöker gå bakom och förstå motivet till

missnöjet och diskuterar detta för att hitta lösningar. Missnöje växer ofta lätt till konflikter, därför att medarbetaren känner sig missförstådd och ej fått tillräcklig uppmärksamhet och bekräftelse från sin chef, som kanske t.o.m. avfärdar frågan som oväsentlig, för att han/hon inte förstått hur viktig frågan är för medarbetaren. Hanterar chefen dessa situationer bra förebygger han/hon konflikter effektivt.

Vilka erfarenheter har du av hur facket fungerar i konflikter?

Facket är varken bättre eller sämre än andra på att hantera konflikter. Rollen för facket är att företräda sina medlemmar och därmed ställs det stora krav på att förstå, respektera och tillmötesgå medlemmars krav och önskemål så långt som möjligt. Här visar facket oftast större uthållighet än arbetsgivaren, vilket är naturligt.

I övrigt har facket en viktig roll i att uttrycka krav om hur man vill ha det vid konflikt-situationer.

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

Det underlättar självklart om man har tydliga mål och inriktning som alla är med på. Det utgör grunden för en bra arbetsplats. Övriga egenskaper som har stor betydelse tycker jag är följande:

- Arbetsorganisationen bör vara både tydlig och smidig, så att roller och uppgifter inte präglas av kollisioner och revirtänkande utan av samarbete.
- Det bör finnas bra tillgång på arbetsuppgifter för alla. För lite att göra skapar tid och grogrund för diskussioner om varandra och problemsökande som kan leda till konflikter.

För mycket att göra kan också leda till missnöje. Balansen är därför viktig.

- Internkommunikationen fungerar bra och är "transparent" så att det t.ex. finns ett forum där alla viktiga frågor kan dryftas så att oklarheter kan klaras ut. I annat fall kommer de att uteslutande att hanteras med mistänksamhet i olika grupperingar, vilket kan utgöra en grogrund för konflikter.

- Ledarskapet kan visa på att man vill hantera konflikter och reagerar direkt vid konflikter.

- Medarbetare känner sig väl behandlade både vad gäller belöning och hur deras kompetens används av företaget.

Vad behöver vi vanliga människor lära oss vad gäller konflikthantering?

Vi behöver lära oss grunderna i hur och varför konflikter uppstår, och förstå olika reaktioner vid konflikter, känna till hur konflikter trappas upp och veta de vanligaste sätten att hantera konflikter konstruktivt. Vi bör även lära oss att de flesta konflikter har sin bakgrund i behov som de inblandade har, men som man inte kan få uppfyllda p.g.a. konflikten. Dessa behov är inte alltid öppna och uttalade utan finns oftast dolda och utsagda hos respektive part.

Vad har du för råd att ge konflikträdda?

Ställ dig frågan – vad är det värsta som kan inträffa om jag tar tag i konflikten? Fundera även på vilka fördelarna skulle kunna vara om du lyckas hantera konflikten konstruktivt.

Dina svar bör ge dig viss vägledning. Det är naturligt att vara osäker inför konflikter, eftersom vi inte i förväg kan förutsäga händelseförloppet. Vi är rädda för olika reaktioner. Då är det bra att ta stöd av personer med positiva erfarenheter av konflikter. De kan hjälpa till att avdramatisera händelseförloppet vid konflikthantering.

När är det dags att anlita en utomstående konsult?

När man tror sig ha gjort allt och energin börjar mattas i gruppen eller att det finns kraftfulla utfall och angrepp mellan olika personer, som inte kan komma vidare utan man bara fastnar i anklagelser mot varandra, då är det hög tid att begära extern hjälp.

När en extern person kommer in, bidrar denne oftast med en struktur för de olika stegen som tas vid hanteringen av konflikten. Detta skapar en trygghet och i bästa fall en tillförsikt om att det finns möjliga lösningar. I detta skede är det oftast omöjligt att nå konstruktiva lösningar utan extern hjälp.

Vad ska 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?

Det finns många olika typer av konsulter, som har olika angreppssätt, därför gäller det att med hjälp av referenser få veta vilken konsult som passar bäst för det aktuella uppdraget. Kontrollera konsultens kompetens, vanliga uppdrag, erfarenhet av olika grupper, metoder och arbetssätt vad gäller konflikthantering. Generellt kan man säga att en konsult som har förmågan att skapa förtroende hos alla parter har lättare att få något gjort i gruppen. Finns det mycket oro och oklara frågor kring konsultens agerande, så får detta en negativ effekt på arbetet. Eftersom det alltid är känsliga frågor vid konflikthantering är det viktigt att få en uppfattning om hur konsultens hanterar sin integritet och inte tar parti för någon part utan strävar efter att vara neutral.

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

Alla konsulter har sina "käpphästar" om hur man har lyckas väl. Här gäller det att konsulten förstår och kan se varje situations specifika problem och inte överföra förenklade synsätt från tidigare erfarenheter. Att inte fastna i något av dessa spår är viktigt.

I relationen med uppdragsgivaren gäller det att vara mycket strikt för att undvika att någon kan misstänka att konsulter läcker eller diskuterar känsliga frågor, som har kommit fram vid konfidentiella samtal. Ett annat misstag kan vara att konsulten uppfattas gå någon parts ärende för att driva igenom ett beslut och bortse från sin egen yrkesmässiga etik.

Har du något annat viktigt budskap angående arbetsplatskonflikter?

Idag finns det mycket kunskaper om hur konflikter uppstår och utvecklas, som vi alla skulle må bra av att kunna. Vi kan alla kan lära oss mycket för att förebygga och vara konstruktiva vid hantering av konflikter. Denna hemsida är ett utmärkt exempel på samlad kunskap, som de flesta arbetsplatser skulle behöva ta del av efter behov.

Vi behöver kämpa för att höja den allmänna kunskapsnivån om konflikter och konflikthantering i hela arbetslivet.

[Lennart Petersson](#) är leg. psykolog och konsult vid konflikter och organisationsutveckling. Lennart har under mer än 20 år arbetat med utveckling av ledare och arbetsgrupper inom både privat och offentlig verksamhet men har under de senaste åren alltmer specialiserat sig på att arbeta med konflikter och konflikthantering.

Intervjun gjordes per e-post 29.8.2002.

Stäng fönstret

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