



*Bild: Gerd Cruse-Sondén*

# **Konfliktlathund för chefer och personalspecialister**

*Thomas Jordan*

Perspectus Kommunikation AB

Perspectus Kommunikation AB, Göteborg

© Thomas Jordan, 2021

Första upplagan, första tryckningen

ISBN: 978-91-89286-64-1

# Innehåll

Inledning	1
1. Bedöm om du bör ingripa i en konflikt	2
2. Kartlägg konfliktens beståndsdelar	4
3. Utveckla en konflikthanteringsstrategi	8
4. När bör du anlita en extern specialist?	11
Fördjupningslitteratur och länkar	13



# Inledning

Denna lathund syftar till att underlätta uppgiften att hantera arbetsplatskonflikter. Lathunden pekar stegvis ut frågor och omständigheter som du kan behöva uppmärksamma, så att du inte drar förhastade slutsatser om vad problemet är och vad som bör göras åt det. Ett professionellt sätt att hantera konflikter förutsätter att du skaffar dig god överblick över situationen, inte minst vad gäller de berörda parternas olika synsätt. Det finns nästan alltid omständigheter och upplevelser du inte från början har insyn i. Det är viktigt att du frågar och lyssnar på ett opartiskt sätt innan du bildar dig en uppfattning om rätt och fel.

Ett av de bästa råden någon kan ge till en chef som står inför en begynnande eller fullt utvecklade konflikt är att rådgöra med en klok person innan man gör något drastiskt. Det kan vara en personalspecialist, den egna chefen, en erfaren chefskollega, en organisationskonsult vid företagshälsovården eller någon annan person man litar på. Man kan härigenom få mer distans till det som händer och få hjälp att med kloka frågor och reflektioner som förebygga förhastade slutsatser och oöverlagt agerande. Ibland kan specialister spela en viktig roll i hanteringen av en konflikt, men ansvaret man som chef har kan inte överlämnas till någon annan.

Målet med konfliktlathunden är att den ska kunna fungera som stöd i en konkret konfliktsituation, med minimal mängd text att ta sig igenom. Skicklig hantering av konflikter underlättas mycket av mer ingående kunskap om hur konflikter fungerar, men sådan kunskap erbjuds inte här. För en djupare förståelse av konflikter, konflikthantering och konfliktförebyggande hänvisas till de resurser som listas i slutet av denna skrift.

# 1. Bedöm om du bör ingripa i en konflikt

Om du är osäker på om du bör ta tag i en begynnande eller pågående konflikt bland medarbetare kan du ha hjälp av följande frågor:

## 1.1 Påverkar konflikten verksamheten på ett negativt sätt?

Om svaret är ja, d.v.s. att kvalitet och effektivitet inskränks på grund av samarbetssvårigheter eller olösta sakfrågor, så har du både ett ansvar att agera och ett tydligt mandat att agera utifrån. Som chef har man i uppdrag att se till att verksamheten utför sitt uppdrag så väl som möjligt, och man har därigenom en självklar rätt att begära av de berörda personerna att de medverkar till att detta kan ske, t.ex. genom att bidra till att lösa en konflikt.

Om svaret är nej är det inte säkert att det finns anledning att göra något, utöver att ställa en eller annan fråga till de berörda. Men det finns två frågor till att ställa.

## 1.2 Påverkar konflikten den psykosociala arbetsmiljön på ett negativt sätt, t.ex. så att medarbetare känner obehag och riskerar ohälsa?

Om svaret är ja, blir arbetsgivarens arbetsmiljöansvar aktuellt, och man har som chef både skyldighet och mandat att agera för att upprätthålla en god arbetsmiljö. Även här kan man då begära av parterna att de medverkar till att hitta lösningar på situationen, både utifrån det egna arbetsmiljöansvaret och utifrån att anställda har en skyldighet att medverka till att åstadkomma en god arbetsmiljö (AML Kap 3, 1a §).

Om svaret är nej, så finns det en tredje fråga att bedöma.

### **1.3 Finns det risk för att konflikten kommer att eskalera så att den senare kommer att påtagligt påverka verksamheten och/eller den psykosociala arbetsmiljön?**

Denna fråga är givetvis ofta svårbedömd, men om det handlar om teman som är mycket angelägna för parterna och om det inte ser ut som om frågorna är på väg att lösas, då kan eskalationsrisken vara betydande. Motivet och mandatet att ingripa kommer då från den bedömda risken att något behöver göras nu för att förebygga en besvärlig situation i ett senare skede.

Om svaret är nej på alla tre frågorna är mandatet att kraftfullt ingripa i en konflikt sannolikt svagt. Kanske ska man avvakta, men det är klokt att signalera till de berörda att man lagt märke till att det finns spänningar genom att ställa öppna frågor till parterna om hur de ser på situationen.

## 2. Kartlägg konfliktens beståndsdelar

Grundläggande i kompetent hantering av konflikter är medvetenheten om att det troligen finns omständigheter som du inte har inblick i från början. Dra därför inte förhastade slutsatser om vad problemet är och vad som borde göras, utan bemöda dig om att hålla dig öppen, neutral och saklig när du talar med de berörda parterna.

### 2.1 Vilka är sakfrågorna (och varför är de viktiga)?

Det är hjälpsamt att tänka på sakfrågorna i termer av de berörda parternas **blockerade önskemål**.<sup>1</sup> Vad är det de skulle vilja att andra parten går med på; slutar göra; börjar göra?

I vilken mån rör det sig om:

*Fördelningsfrågor.* Önskemål om fördelning av pengar eller arbetsbörda, respektive vad man vill att andra ska avsätta mer eller mindre tid till att göra eller hur någon vill kunna använda sin egen tid.

*Positionsfrågor.* Önskemål om vem som bör ha en viss position eller roll, ett visst ansvarsområde eller förfoga över viss lokal eller utrustning.

*Strukturfrågor.* Önskemål i organisationsfrågor, prioriteringsprinciper, delegationsordning, beslutsprocesser, rutiner, regelverk, metoder, etc.

Dessa tre ovanstående teman är direkt verksamhetsrelaterade, det är frågor som finns "därute". När det hettar till i konflikter finns oftast också:

*Beteendenormfrågor:* önskemål om hur man vill eller inte vill bli bemött av andra (kommunikation, lösningsvilja, respekt,

---

<sup>1</sup> Se lästipsen i slutet om du vill få mer bakgrund till det som behandlas i detta avsnitt.



flexibilitet, etc.). Dessa sakfrågor är det ofta svårare för parterna att sätta ord på, men de är ofta mycket viktiga anledningar till att konflikter fördjupas.

Bedöm också i vilken mån det handlar om:

*Övertygelsefrågor.* Djupgående skillnader i värdesystem, vetenskapssyn, identiteter, övertygelser om vad som är rätt och fel, vad som fungerar och inte fungerar, vad som är önskvärt och icke önskvärt, etc. Om det finns inslag av starka övertygelser kan det vara viktigt att arbeta med respekt inför olikheter i perspektiv genom att kunna beskriva dessa olikheter, arbeta med spelregler kring hantering av värdeladdade frågor, samt vara extra omsorgsfull vid beslutsfattande i omstridda frågor.

Sträva efter att få så mycket klarhet som möjligt i vilka *konkreta* önskemål de berörda parterna har vad gäller dels sakfrågor som berör fördelning, positioner och struktur, dels bemötande och andra beteendemönster. Men pröva också om du har god förståelse för *varför* dessa frågor är viktiga för parterna. Vad står egentligen på spel? Handlar det om omsorg om kvalitet, rättvisa, arbetsbelastning, god arbetsmiljö, behov av respekt och tillit, autonomi eller andra mer djupliggande intressen?

## **2.2 Beter sig parterna rimligt konstruktivt?**

Bedöm om det finns anledning att väcka frågan om *konfliktbeteenden* med parterna, d.v.s. om det förekommer oprofessionella sätt att kommunicera och agera som försvårar en konstruktiv hantering. Exempel kan vara aggressiva utfall, vägran att tala med motparten, tillspetsad polemik, nedsättande kommentarer, ogrundade beskyllningar, ryktesspridning, Om svaret är ja, överväg att uppmärksamma parterna på detta, påminna om vilka beteenden som försvårar respektive underlättar en konstruktiv hantering, och eventuellt göra en överenskommelse om spelregler.

### **2.3 Ta reda på parternas respektive synsätt.**

Det ligger i ditt intresse att ha inblick i berörda parter egen syn på situationen, d.v.s. deras subjektiva *berättelse* om konflikten. I vilket ljus ser de det som hänt? Vad saknas i deras tolkning av situationen? I vilken mån är deras inställningar och tolkningar påverkade av händelser som ligger längre tillbaka i tiden? Hur ser deras bild av andra parter ut (stereotypisering, misstro, ensidighet)?

### **2.4 Pröva parternas motivation att konstruktivt medverka till att lösa problem.**

Ta reda på parternas *motivation* att aktivt medverka till att lösa tvistefrågor, respektive förbättra samarbetsrelationer. Är parterna villiga att göra ett ärligt försök att i konstruktiv anda komma tillrätta med de svårigheter respektive meningsskiljaktigheter som uppstått?

Det finns en brytpunkt i konfliktförlopp där parterna inte längre *vill* lösa konflikten, utan de vill bara *bli av* med motparten. Innan man nått denna punkt brukar det gå att få med parterna på lösningsförsök. Om parterna helt tappat tilltron till att det går att komma någon vart med motparten blir just detta det viktigaste att bearbeta i konflikten. Går det att förmå parterna att trots den bristande tilliten medverka i lösningsförsök, t.ex. genom att föreslå ett tillvägagångssätt som parterna kan vara beredda att medverka i?

### **2.5 Pröva i vilken mån konflikten har sin grund i ogynnsamma organisatoriska förutsättningar.**

Uppkomsten och utvecklingen av konflikter påverkas ofta i betydande grad av organisatoriska omständigheter, så som otydlig ansvarsfördelning, oklarheter om regler och befogenheter, okunskap om skyldigheter och rättigheter, oklara beslutsgångar,

etc. Pröva om det finns möjlighet att reducera konfliktnivån genom att skapa klarhet om organisatoriska ramar.

## **2.6 Bedöm i vilken mån konflikten har sin grund i person-egenskaper.**

Man bör inte ägna sig åt amatörpsykologiska diagnoser av konfliktparterna, men det kan ibland finnas anledning att konstatera att det finns personer som har varaktiga och svårpåverkbara beteenden som är problematiska och oacceptabla. I den mån detta är en framträdande komponent i en konflikt finns anledning att överväga individanpassade åtgärder: enskilda samtal, stöd-samtal, korrigerande samtal, disciplinära åtgärder, förändring av arbetsuppgifter eller placering, etc.

## 3. Utveckla en konflikthanteringsstrategi

### 3.1 Bedöm behovet av åtgärder på individ-, relations- och systemnivåerna

Med ledning av kartläggningen enligt frågorna under avsnitt 2 ovan, gör en bedömning av vilka insatser/åtgärder (se interventionsmatrisen nedan) som behövs på:

*Individnivån.* Åtgärder som vidtas i relation till enskilda individer för att de har ett förhållningssätt eller en situation som behöver hanteras separat med just den individen.

*Relationsnivån.* Åtgärder som syftar till att:

(a) hantera respektive lösa meningsskiljaktigheter i specifika sakfrågor (fördelnings-, positions-, strukturfrågor).

(b) hantera respektive förbättra samarbetsrelationer mellan personer och grupper som behöver kunna kommunicera, samexistera eller samarbeta i rimligt konstruktiva, professionella och kollegiala former.

*Systemnivån.* Åtgärder som syftar till att skapa klarhet om organisatoriska ramar, ansvarsförhållanden, delegationsordning, rutiner, regelverk, skyldigheter, rättigheter, stödfunktioner, etc.

### 3.2 Bedöm lämplig ansats: dialog, principer, makt

När åtgärdsbehov har konstaterats på individ-, relations-, och/eller systemnivåerna, gör då en bedömning av huruvida det är möjligt respektive lämpligt att använda:

*Dialogansatsen.* Bjuda in parterna till att aktivt, konstruktivt och kreativt medverka till att söka lösningar respektive förbättra samarbetsrelationer. Väljs denna ansats är det avgörande att vara tydlig med syfte, pröva om det finns en god vilja att ärligt för-

söka hitta lösningar, samt klargöra lämpliga former och spelregler för dialog.

*Principiansatsen.* Använda befintliga befogenheter att fatta beslut och inkräva efterföljd, hänvisa till gällande regelverk och skyldigheter, eller använda formella procedurer, så som förhandling arbetsgivare–facklig företrädare eller pröva ärenden genom befintlig handläggningsordning.

*Maktansatsen.* Använda maktbefogenheter och sanktionsmöjligheter för att tvinga fram avslut på oacceptabla beteenden eller destruktiva konfliktförlopp genom direkta beordringar, hot om kännbara konsekvenser eller andra tvångsåtgärder.

## Konfliktinterventionsmatrisen

	<b>Dialog</b>	<b>Principer/ Rättigheter</b>	<b>Makt</b>
<b>Individnivå</b>	Medarbetarsamtal Feedback/återkoppling Karriärplaneringssamtal Stödsamtal Konfliktvägledning Handledning av chef Självinsiktsarbete Fortbildning/ färdighetsträning för medarbetare eller chef	Tydliggöra ramar, regler och gränser för enskild medarbetare Utveckla arbetsbeskrivning Förändra arbetsuppgifter och/ eller placering Korrigerande samtal Lönesamtal med utgångspunkt från lönekriterier	Beordring Hot om sanktioner Erinran/Varning Omplacering Utköp Uppsägning/avsked

*forts.*

<b>Relationsnivå</b>	<p>Medling (mellan två personer)          Gruppmedling          Planeringsdag för att utveckla åtgärdsplan för olösta frågor          Gemensam utvärdering av utfall av förändringsprocess</p>	<p>Beslut om tvistefrågor av chef          Kartläggning med åtgärdsrekommendationer          Utredning av sakfrågor          Arbetsrättslig process          Reglering genom formella regelverk</p>	<p>Avdömning av konfliktfrågor genom högre instans          Omplacering av konfliktparterna          Upplösning av dysfunktionell grupp</p>
<b>Systemnivå</b>	<p>Planeringsdag för att reda ut roller, rutiner och ömsesidiga förväntningar          Gruppdialog om normer; mål; identitet; strategier; rollfördelning          Värdegrundsarbete          Samtal kring verksamhetsplan el. motsvarande          Fortbildning av personalen</p>	<p>Utveckla arbetsbeskrivningar          Utveckla rutiner, riktlinjer          Utbildning/information om gällande regelverk och andra ramar          Rutin för psykosocial arbetsmiljörondd/verksamhetsgenomgång          Införa arbetsmiljöenkäter          Riktlinjer för mötesformat          Inrätta problemlösningsprocedur          Personalhandbok el. likn.          Ledarutvecklingsprogram          Policies och handlingsplaner          Inrätta stödresurser</p>	<p>Införande av regelverk mot personalens vilja          Omorganisation          Nedläggning</p>

## 4. När bör man anlita en extern specialist?

I långdragna, djupt eskalerade eller på annat sätt svårlösta konflikter kan det vara påkallat att söka stöd hos externa specialister, så som organisationskonsulter vid företagshälsan eller fristående konsulter med specialistkompetens i konflikthantering. Sådana specialister kan bl.a. bistå med:

- samtalsledning i möten
- regelrätt medling
- gruppmedling
- chefshandledning
- stödsamtal med medarbetare som mår dåligt
- konfliktvägledning av medarbetare
- konfliktdiagnoser
- arbetsmiljökartläggningar
- utredningar av anmälningar av kränkande särbehandling och sexuella trakasserier

Om man är osäker på om man bör anlita extern sakkunskap för att få stöd i konflikthantering kan följande kriterier eventuellt vara relevanta:

*När misstro mot chef(-er) är så stor att en mer opartisk aktör behövs.* I starkt eskalerade konflikter tenderar parterna att dela in omvärlden i vänner och fiender och ha svårt att acceptera att någon förhåller sig opartiskt. Får man inte medhåll av sin chef kan det leda till misstro och en uppfattning att chefen står på motpartens sida. Stark misstro kan göra det praktiskt omöjligt, eller i alla fall mycket svårt, att leda en konflikthanteringsprocess på ett verksamt sätt. Det kan då vara lättare att komma vidare om man tar hjälp från en utomstående kompetent person som parterna i alla fall inte redan från början misstror.

*När konflikten är så djupt eskalerad att det behövs en medlare med särskild kompetens. Om en eller flera parter är så påverkade av starka affekter att de är aggressiva, fientliga, misstänksamma, emotionellt instabila eller uppvisar andra tecken på att ha hamnat utanför ett " normalt" spektrum av attityder och beteenden, kan det behövas stöd av en person med psykologisk kompetens och stor erfarenhet av att bemöta människor i djupgående konflikter.*

Det är tyvärr inte alltid lätt att bedöma kompetensen hos exempelvis organisationskonsulter vid företagshälsovården eller fristående konsultföretag. Det finns många mycket kompetenta specialister på konflikthantering, men också konsulter som inte har tillräcklig kompetens för att hantera svårlösta konflikter. Rådgör med personer som har erfarenhet av att anlita sakkunniga konsulter för att i möjligaste mån säkerställa att den som anlitas har god kompetens inom området.



## Fördjupningslitteratur och länkar

**Webbplatsen Arbetsplatskonflikt** vid Göteborgs universitet erbjuder ett stort antal texter om olika aspekter av arbetsplatskonflikter. Särskilt rekommenderas artikeln Konfliktkunskapens ABC i sektionen Konfliktakademien.

[www.gu.se/socav/om-oss/samverkan/arbetsplatskonflikt](http://www.gu.se/socav/om-oss/samverkan/arbetsplatskonflikt)

På **Partsrådets hemsida** finns två gratis halvdags webbutbildningar med Thomas Jordan. Den ena handlar om konflikt-hantering och den andra om att bygga robusta samarbetskulturer. [utbildning.partsradet.se](http://utbildning.partsradet.se)

Jordan, T. (2020). *Konflikthantering i arbetslivet - förstå, hantera, förebygg*. 2:a upplagan, Lund: Gleerups förlag.

Denna bok riktar sig till alla som behöver förstå och kunna hantera konflikter i arbetslivet: chefer, personalspecialister, skyddsombud, fackliga ombud och andra berörda. Boken behandlar konfliktkunskap, d.v.s. grunderna man behöver för att förstå hur konflikter fungerar och sortera i dem, kommunikationsredskap i konflikter och strategier för konflikt-hantering.

Carlson, H., Jordan, T. & Olheim, A. (2019) *Att bygga en robust samarbetskultur. Förebygga konflikter i arbetslivet*. Lund: Gleerups förlag.

Denna bok ger en grundlig översikt över de åtgärder och strategier man kan använda för att skapa och upprätthålla en organisatorisk och social arbetsmiljö som underlättar tidig och konstruktiv hantering av situationer som skulle kunna utvecklas till svårhanterliga konflikter. Även om boken tar sin utgångspunkt i konfliktförebyggande är mycket av innehållet helt enkelt god ledarskaps- och organisationspraxis för att främja en god arbetsmiljö och skapa en lärande organisation.

Denna konfliktlathund är skriven främst för dig som är chef eller personalspecialist. Den syftar till att vara ett stöd i mer utmanande konfliktsituationer på arbetsplatser. Lathunden är indelad i fyra delar. Den första handlar om frågan om man alls behöver göra något när man lägger märke till att det finns en konflikt. Den andra handlar om att packa upp och sortera bland konfliktens beståndsdelar. Den tredje handlar om att utveckla en konflikthanteringsstrategi. Den fjärde delen tar upp frågan om när man bör anlita en professionell konflikthanterare.