

11. Fallberättelser

Inledning

I detta kapitel presenteras tio fallberättelser om konfliktuppdrag. Ett viktigt syfte med kapitlet är att visa olika typer av tillvägagångssätt. Fallberättelserna är därför ganska 'avskalade': det berättas inte så mycket om vem som sade vad och vad som hände då. Du som läsare kan i dessa fallberättelser få många uppslag till hur man kan göra. Ett djupare syfte är att erbjuda ett underlag för reflektion över olika interventionsfilosofier. Som påpekats i tidigare kapitel så är utformningen av en konfliktintervention dels ett resultat av en anpassning till de särskilda omständigheterna i det aktuella fallet, dels ett uttryck för konsultens förändringsteorier.

Fallberättelserna är strukturerade på samma sätt. Först ges en kort introduktion till fallet. Därefter finns en kronologiskt ordnad beskrivning av hur interventionen gick till, steg för steg. Sist kommenteras karaktären på interventionen ur ett antal olika synvinklar.

Gertrude Fuchs: Vår chef litar inte på oss

Fallet

Fallet utspelade sig på ett regionkontor med 13 medarbetare. De flesta av de anställda var självständigt arbetande tjänstemän, som ofta var ute på uppdrag, medan några var administrativ personal. Konsulten kontaktades av regionchefen, som berättade att det fanns ett starkt missnöje bland personalen över hans eget ledarskap. Uppdraget gavs direkt i telefonsamtal och man kom överens om att hålla ett 1 1/2 dagars arbetsmöte med hela gruppen.

Interventionen

1. *En och en halvdags arbetsmöte (oktober)*

Mötet började efter lunch dag 1.

a) Intervjuer inför gruppen. Efter en kort inledning ägnades en stor del av första dagen åt att konsulten intervjuade var och en av deltagarna inför de andra. Konsulten började med att fråga om personens uppdrag och hur länge de varit anställda. Därefter frågade konsulten om hur deltagaren upplever vardagen på arbetsplatsen. Varje intervju tog 10-60 minuter. Den som just blivit intervjuad fick välja vem som skulle bli intervjuad närmast, ända till alla kommit till tals. Intervjupasset pågick mellan kl. 13 och 17. En av deltagarna öppnade upp mycket och berättade med starka känslor att han inte kände sig respekterad och bekräftad och att han upplevde att chefen saknade förtroende för hur han själv och andra skötte sina uppgifter.

Efter avslutat arbetspass lagade deltagarna mat tillsammans och åt middag.

b) Dag 2 inleddes med en incheckning. Konsulten ställde frågorna: Hur mår ni idag? Vad tänker ni om gårdagen? Finns det några lärdomar, någon ny insikt att rapportera? Deltagarna, inte minst chefen, rapporterade en rad saker de förstått av gårdagens intervjuer. Incheckningen tog drygt 2 timmar.

c) Ett längre arbetspass (ca 1 1/2 timma) ägnades åt feedback. Konsulten inledde med en miniföreläsning om principer för konstruktiv feedback, där bl.a. jagbudskap och feedback-

trappan (som visar olika sätt att ta emot feedback: Förkasta–Försvara–Förklara–Förstå–Förändra) presenterades. Därefter fick deltagarna arbeta parvis med att med utgångspunkt från det de hört första dagen formulera feedbackbudskap enligt rubrikerna 'börja med', 'sluta med', 'fortsätt med'. Deltagarna fick själva formera sig i par för att hjälpa varandra formulera feedback, med ledning av jag-budskapets fyra delar: ditt beteende–min känsla–mina behov–min önskan till dig. Budskapen skulle dels riktas till en kollega, dels till chefen, och de skulle skrivas ned på lappar. Denna typ av återkoppling syftade till att våga vara tydlig och uppriktig med vad var och en uppfattade i motpartens beteende.

Därefter inleddes själva återkopplingsövningen med att deltagarna instruerades att försöka ta emot feedbacken på övre delen av den tidigare presenterade feedbacktrappan. En i taget fick deltagarna, inför hela gruppen, läsa upp sitt budskap till den det riktades till, samt lämna över lappen till vederbörande. Chefen fick feedback av alla. Den som får ta emot feedback får bara svara genom att säga 'tack'.

En del budskap var starka, som t.ex. ”Jag uppfattar att du fuskar med din tid. Jag känner besvikelse över det beteendet och blir misstänksam på dig i ditt uppdrag och skulle önska att du är mer uppriktig med tidsredovisningen”.

När alla budskap framförts finns det möjlighet att be om förtydliganden. Om det behövs kan de som behöver reda ut något antingen få lite tid för sig själva att göra det, eller också ta upp temat inför hela gruppen. Därefter öppnade konsulten för gemensam reflektion kring vad det var gruppen gjort, syftet med övningen samt hur de själva kan använda feedback. Efter samtal kring dessa frågor fick deltagarna parvis i uppgift att formulera högst fem spelregler kring kommunikation. Spelreglerna diskuterades gemensamt, där konsulten ställde prövande frågor kring vad som egentligen kunde menas med formuleringarna. Samtalet ledde fram till att fem nyckelord skrevs upp på ett blädderblocksark. Deltagarna fick sedan sätta sin namnteckning på detta ark som tecken på en gemensam överenskommelse om framtida spelregler för kommunikation.

e) Arbetsmötet avslutades med utcheckning: deltagarna fick ge sin återkoppling om processen och processledaren. Under perioden till nästa möte fick deltagarna i uppgift att uppmärksamma konflikter.

2. Heldags arbetsmöte (februari)

a) Dagen inleddes med en utförlig incheckning: reflektioner om nuläget och tiden sedan förra mötet. Deltagarna rapporterade att stora förbättringar ägt rum vad gäller kommunikation, samarbetsrelationer och större förståelse för vars och ens erfarenheter. Gruppen hade också följt konsultens rekommendation om att själva ha en incheckningsrunda vid morgonkaffet, vilket hade lett till bättre ömsesidig förståelse och mindre missförstånd.

b) Konsulten höll en miniföreläsning om Galtungs ABC-modell.

c) Konsulten återknöt till hemuppgiften som gavs förra gången och frågade deltagarna vilka som observerat en konfliktsituation sedan sist. Tre deltagare hade med sig exempel på konfliktincidenter de haft med en kollega eller chefen. Konsulten bad respektive deltagare att fylla i arbetsbladen 'Motparten' och 'Själva', där det finns fält för att i punktform beskriva den andres och egna tankar, känslor, vilja och behov. Konsulten lät sedan de som hade fall, en i taget, att ställa upp situationen med hjälp av små målade trädockor och berätta om vad som hänt. Den andra parten fick ge sin bild och konsulten lät de direkt inblandade samtala om incidenten. Efter berättelsen om situationen frågade konsulten om hur man skulle kunna göra annorlunda i situationen, samt vilka slutsatser man kan dra av fallet. Övriga deltagare fick reflektera kring situationen, med utgångspunkt från hur det varit om de själva varit inblandade.

d) Dagen avslutades med utcheckning: runda om hur dagen varit.

3. Heldags arbetsmöte (september)

Efter incheckning med reflektion över hur det fungerat under perioden sedan förra mötet ägnades dagen åt att arbeta med målformuleringar.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

Konflikten utspelar sig i en arbetsgrupp med 13 medarbetare där konfliktkonstellationen beskrivs som att medarbetarna är frustrerade över sin chefs ledarstil. Det finns inte anledning att tro att konflikten fokuseras kring ett fåtal personer, eller att det handlar om två läger som har konflikt med varandra, utan alla är berörda och därmed parter. 14 personer, inklusive chefen, är en fullt hanterbar grupp för gruppmedlingsmetodik. Medarbetarna är tjänstemän i en verksamhet som innebär att de är vana vid artikulera sig och argumentera och man kan därför förvänta sig att de, med stöd av en processledare, har förutsättningar för att prata om konflikten i en grupsituation. Det finns visserligen starka signaler på frustration och missnöje, men inte tecken på en mycket djupt eskalerad konflikt. Konflikten tycks huvudsakligen vara en relationskonflikt, eftersom medarbetarna är frustrerade över chefens ledarstil. Det finns verksamhetsrelaterade sakfrågor som behöver redas ut, men de är sannolikt underordnade relationskonflikten. Detta innebär att det behöver komma till stånd en dialog, där parterna får inblick i varandras subjektiva upplevelse av hur den mellanmänskliga interaktionen fungerar, snarare än en mer sakfrågefokuserad förhandling om en lista på tvistefrågor. Konsulten gjorde också bedömningen att konflikten inte var utpräglad kall, d.v.s. kännetecknad av att parterna dragit sig tillbaka, vägrar kommunicera öppet och är fullt upptagna med att skydda sig. Sammantaget fanns alltså förutsättningar för att gruppmedlingsmetodik skulle kunna fungera väl, utan föregående enskilda samtal.

I intervjun säger konsulten att hon ibland inleder uppdrag med att göra enskilda intervjuer. Det sker t.ex. när de inblandade pratar mycket illa om varandra och bedöms sakna resurser (d.v.s. förmåga och vilja att i rimligt konstruktiva former prata om konflikten) för att direkt kunna börja bearbeta svårigheterna i grupp. Intervjuer kan också, enligt konsulten, vara lämpliga när organisationen saknar tidigare erfarenhet av konfliktinterventioner. Då kan intervjun bli ett tillfälle för konsulten att förklara arbetssättet och skapa större trygghet.

När valet väl har fallit på att använda gruppmedlingsmetodik ville konsulten inte ha bakgrundsinformation om deltagarna i förväg. En viktig anledning till det är att deltagarna ska kunna lita på att konsulten inte har förutfattade meningar om dem.

Förändringsteorier

Det mest framträdande draget i interventionsstrategin är arbetet med att främja en kraftfull förändring av kommunikationen inom arbetsgruppen, inte minst mellan medarbetare och chef. Flera olika tekniker används för att stödja en öppnare kommunikation, där det inte i första hand handlar om att utveckla överenskommelser i specifika konfliktfrågor, utan om att få till stånd en bestående förändring av kommunikationsbeteendena så att parterna själva kan lösa de frågor som uppstår. En viktig ingrediens i interventionen handlar om att lära nya kommunikationsbeteenden. Konsulten visar med sitt eget sätt att ställa frågor och lyssna hur man kan prata om samarbetssvårigheter, men leder också ett arbetspass där deltagarna själva får

öva på hur man ger och tar emot feedback. Detta görs dessutom i skarpt läge, d.v.s. övningen använder deltagarnas egna situationer snarare än fiktiva övningsfall.

Arbetet med att främja en öppnare kommunikation handlar dock inte bara om individnivån, d.v.s. att de enskilda personerna tillägnar sig nya kommunikationsfärdigheter, eller relationsnivån, d.v.s. att de som har konflikt med varandra börjar kommunicera mer öppet om sina svårigheter. Kommunikationsarbetet sker också på systemnivån. Genom att i en grupsituation göra gemensamma erfarenheter av att öppet prata om egna reaktioner, känslor och upplevelser så förändras (i bästa fall) *normerna* för vad man kan prata med varandra om och hur man kan kommunicera. Det är inte lätt att som enskild person ta initiativ till att prata om ömtåliga känslor eller ge återkoppling på andras beteende om man normalt aldrig pratar om sådant på arbetsplatsen. Under konsultens ledning bryter gruppen igenom de osynliga barriärer som tidigare stått i vägen för öppenhet, vilket innebär att det blir mycket lättare för den enskilda att ta upp den typen av samtal i framtiden.

Konsulten använder sig i det beskrivna fallet dock av flera andra förändringsteorier, som också stödjer transformationen av kommunikationskulturen. Incheckningsintervjuerna stödjer deltagarnas självkänsla och egenklarhet och bidrar till en mycket starkare intressentmedvetenhet, d.v.s. förståelse av andra parter upplevelse och önskemål.

Kommentarer kring incheckningsintervjuernas funktioner

Konsulten avsätter mycket tid till att en efter en intervjuar deltagarna inför de andra. Dessa intervjuer spelar en viktig roll i interventionen, på flera sätt. Två aspekter av tillvägagångssättet är betydelsefulla: dels att konsulten ställer många fördjupande frågor med en grundhållning av intresse, respekt och acceptans, dels att samtalet bara äger rum mellan konsulten och den person som för tillfället står i fokus. Övriga deltagare får inte kommentera, gå i svaromål eller på annat sätt lägga sig i samtalet under incheckningsfasen.

Konsultens frågor innebär att parterna får stöd i att rikta sin uppmärksamhet mot sådant de inte tidigare alls reflekterat över, eller kanske bara flyktigt tänkt på. De får hjälp att gå i kontakt med och tydligt formulera vad de faktiskt känner, hur de upplevt situationen och andra parter, samt vad som är viktigt för dem och vilka önskemål de har. Intervjun blir en process i att klara ut många saker för sig själv, d.v.s. egenklarhet. Utöver att intervjun är klagörande för den aktuella situationen så kan verkan också bli mer varaktig: Parterna får upp ögonen för nya sorters frågor som de i framtiden kan ha med sig inför nya situationer. Sättet som konsulten för samtalet har dock också en annan verkan: deltagarna upplever att de blir tagna på allvar, deras berättelse blir mottagen med öppenhet, intresse och respekt. De blir bekräftade i att deras känslor och reaktioner är begripliga och normala. Konsulten uttrycker det som att ”när man blir lyssnad på ordentligt vågar man ta sig själv på allvar”. Härigenom blir intervjuerna ett viktigt förarbete till att senare gå i dialog: parterna vet var de står och känner säkerhet i att deras upplevelse och önskemål är något de kan och vill stå för.

Incheckningsintervjuerna verkar dock givetvis inte bara på den som blir intervjuad. De som lyssnar får, genom att de uttryckligen *inte* ska gå i svaromål på det som sägs, tillfälle att verkligen lyssna och reflektera över det andra berättar. Konsulten stärker dem i uppgiften att lyssna för att förstå andras upplevelse, snarare än att lyssna för att kunna argumentera för den egna ståndpunkten. Härigenom är incheckningsintervjuerna en kraftfull strategi för att stödja

intressentmedvetenhet, men också förståelse av hur relationer och händelseförlopp fungerat (d.v.s. ökad komplexitetsmedvetenhet). De som lyssnar kan få inblick i hur andra upplevt deras eget agerande och attityder och vilka konsekvenser det egna agerandet har fått för andra. Därmed får de också en bättre förståelse för varför konflikten utvecklats som den gjort. Effekten blir också att de inblandade personerna får mer kontakt med varandras goda avsikter och högst mänskliga känslor och upplevelser, vilket leder till ökad respekt och god vilja.

Genom den förtrolighet som uppstår i dialogen mellan konsult och en person blir det lättare att öppna upp. Konsulten påpekar att det ofta då kommer självanklagelser, som t.ex.: ”Jag är ju så stor egoist, jag är en sån idiot, jag är oduglig som chef, Jag är dålig på...”. Sådana tankemönster är typiska för den tidigt konventionella medvetenhetsprofilen, där tänkandet huvudsakligen sker på kategorinivån. Man ser inte orsakssammanhangen bakom det som inte fungerar så bra, och drar slutsatsen att det är fel på en själv eller på andra. Konsulten får då ett tillfälle att bistå parterna i att nå insikt om att det som inte fungerat bra beror på omständigheter eller orsakssamband som är naturliga och i många fall påverkbara. Detta kan förlösa parterna från instängdheten i självanklagelser, så att fokus i stället hamnar på vad som kan göras för att det ska fungera bättre.

Kommentarer kring konstellationsarbete med trädockor

När det är dags att börja bearbeta konfliktincidenter mellan enskilda personer ber konsulten parterna att visa hur det var genom att välja och ställa upp små trädockor som representerar de inblandade personerna. Det kan låta så här: ”Om du är den här dockan, kan du ställa upp de andra som var med?”, ”Kan du visa mig hur det var [pekar på dockorna]?”, ”Hur skulle du vilja att det var [pekar på dockorna]?”

Detta arbetssätt fyller flera funktioner. Genom att rikta blicken mot dockorna förskjuts perspektivet på det inträffade. Man ser konstellationen utifrån i stället för att fokusera på de inblandade personerna direkt. Detta skapar en viss distans till det som hänt och gör det lättare att tala om och se händelseförloppet ur alla inblandades perspektiv, respektive att förstå orsakssammanhangen utan att vara i en försvars- eller angreppsställning.

Förändringsteoriprofil

Av de sex kategorier av förändringsteorier som presenterades i kapitel 4 ligger tonvikten på fyra: Stödja, Förlösa, Skapa kontakt och Lära. Inom kategorin Stödja är det två förändringsteorier som konsulten bara indirekt arbetar med: stödja kontextmedvetenhet och stödja perspektivmedvetenhet. Strategin Dialogisering kommer här till intensiv användning. Förändringsteorierna i två kategorier spelar en mer underordnad roll. De förändringsteorier som tillhör kategorin Förskjuta fokus handlar ju om att styra deltagarnas uppmärksamhet bort från de mellanmänskliga svårigheterna för att i stället fokusera på lösningar, uppgiften och/eller det deltagarna själva kan bidra med. I det beskrivna fallet väljer konsulten i stället att verkligen gå in i och bearbeta de samarbetssvårigheter som parterna upplever. Strategierna i kategorin Konfrontera används inte heller i detta fall.

Anneline Sander: Berget av oskrivna journaler

Fallet

Konflikten utspelade sig i en arbetsgrupp med 13 medicinska sekreterare. Gruppens chef, A, med titeln avdelningschef, var chef för fyra arbetsgrupper på olika platser och var därmed inte närvarande i det dagliga arbetet. Hon hade varit chef för denna avdelning i ca. fyra år. Det fanns också en biträdande avdelningschef, B, som var relativt ny i sin roll. Det fanns många olika signaler på missförhållanden. Det fanns ett stort 'berg' (det kallades så) av ännu oskrivna journalanteckningar och förseningarna var mycket stora. Medarbetarna var mycket missnöjda med avdelningschefens ledarskap. Konflikten eskalerade efter att A kallat två medarbetare till samtal med anledning av att flera av deras kollegor sökt upp A och beklagat sig över att dessa två inte gjorde sin del av jobbet, samt att vissa arbetsuppgifter som den ena av dem hade ansvar för inte blev utförda. En av medarbetarna hade sammanställt en lista på ett 20-tal punkter med klandervärda saker som deras chef hade gjort. Någon eller några av medarbetarna hade vänt sig till facket och påtalat upplevda missförhållanden. Andra symptom på en illa fungerande arbetsplats var att enskilda medarbetare sökte upp chefen och beklagade sig över andra kollegor, men ville inte stå för kritik öppet, samt att medarbetarna var helt tysta på de personalmöten som hölls. Ungefär samtidigt så kontaktades den interna företagshälsovården av både avdelningschefen och en facklig representant, med önskan om att något skulle göras. En extern underkonsult, som tidigare handlett chefer i förvaltningen, fick uppdraget.

Interventionen

1. Uppdragsformulering med avdelningschef och biträdande (maj)

Konsulten träffade under tre timmar avdelningschefen A och den biträdande avdelningschefen B för att gå igenom förutsättningarna för en eventuell insats. A och B fick ställa upp arbetsgruppen med hjälp av små trädockor och ge sin bild av situationen. Konsultens mål med samtalet var att bedöma om hon ville åta sig uppdraget, samt att etablera en förtroendefull relation med de båda cheferna. Samtalet ledde fram till en formulering av insatsens syfte. Konsulten föreslog en strategi omfattande enskilda intervjuer med medarbetarna, en heldag med hela gruppen och cheferna, samt handledning av de båda cheferna.

2. Telefonsamtal med avdelningschefen (maj)

Ett entimmas telefonsamtal mellan konsulten och A användes till att konkret planera tillvägagångssättet.

3. Presentation av konsulten på arbetsplatsträff (maj)

Konsulten deltog i en ordinarie arbetsplatsträff och fick där tillfälle att presentera sig, uppdraget och sin roll. Ingen av medarbetarna tog ögonkontakt med konsulten eller A och de tittade inte heller på varandra. Ingen av dem yttrade sig heller under hela mötet. Efter att ha presenterat sig satt konsulten kvar medan A fortsatte mötet med en rad informationspunkter. A bjöd in till synpunkter eller frågor kring det som sagts, men ingen av medarbetarna sade något.

4. Intervjuer med medarbetare och chefer (maj)

Tretton 40-minuters intervjuer med medarbetarna genomfördes under två dagar. Därefter intervjuades även den biträdande chefen. Konsulten inledde varje intervju med att beskriva

att hennes roll var att hjälpa till med att sortera och föra upp frågor så att de kunde bearbetas, att hon inte går chefens ärenden och att de kunde lita på att få vara anonyma. Intervjuerna kretsade kring frågor som: ”Vad tror du är anledningen till att ni har det som ni har det? Vad består dina arbetsuppgifter i? Hur uppfattar du din chef? Hur uppfattar du arbetsgruppen? När blir du frustrerad när du är på jobbet? Vad skulle behöva hända enligt dig?”

Medarbetarna angav samstämmt att det inte fanns några som helst problem inom arbetsgruppen, där var stämningen mycket bra, medan de hade mycket kritik mot A. A beskrevs som kall och burdus. Medarbetarna beklagade sig över att A ofta avbryter dem i samtal och inte ger någon positiv återkoppling. De beskrev samtidigt B, den biträdande chefen, i mycket positiva ordalag, som någon som det är lätt att prata med. Genom tidigare samtal med cheferna visste konsulten att ett flertal medarbetare var irriterade och kritiska också gentemot en del kollegor, men inget av detta framkom under intervjuerna, där man endast pekade ut A som problemet.

Några av de intervjuade sade sig inte våga prata öppet därför att de fruktade repressalier från A, som ”kan komma långt efteråt”. Konsulten bad om konkreta exempel, men medarbetarna hade svårt att specificera hur det kunde gå till, annat än att en repressalie kunde bestå i att man inte fick göra vissa arbetsuppgifter om man inte hållit sig väl med chefen.

Flera medarbetare förklarade ‘berget’ av kraftigt försenade journalförda anteckningar med avdelningen fått en ökad arbetsbelastning genom att ett antal nya läkare tillförts deras avdelning, samt att en person lyfts ut ur arbetsgruppen för att sköta en reception.

En rad frågor fördes fram som olösta problem: chefens låga grad av tillgänglighet, avsaknad av entydiga rutiner och enhetlig praxis, uppföljning av tidigare organisationsförändringar hade uteblivit, bristande samarbete mellan enheter på olika orter, överkörning från chefen av sekreterarnas önskemål kring schemaläggning, samt brist på positiv återkoppling från chefen.

Två medarbetare var mycket upprörda över den inledningsvis nämnda incidenten då de blivit kallade till samtal hos A angående arbetsuppgifter som inte utförts.

5. Bearbetning av intervjumaterialet (maj)

Konsulten sammanställde det som framkommit i intervjuerna i en rad kategorier: sakfrågor/teman, önskemål från personal, önskemål från ledningen, samt frågetecken. Konsulten skrev ned en sammanställning som sedan presenterades för cheferna och användes vid heldagen med personalen.

6. Möte med avdelningschefen

Konsulten hade ett tretimmarsmöte med A där hon redogjorde för de bilder som givits under intervjuerna, inklusive att flera i personalgruppen beskrivit A som hård och kall och som någon som använder sig av repressalier. A var chockad och bestört över det hon fick höra, men också reflekterande. Samtalet berörde också As arbetsbelastning, som var uppenbart orimlig i förhållande till ledaruppdraget.

7. Möte med avdelningschefen och biträdande chef

Ett ytterligare planeringsmöte hölls mellan konsulten och de båda cheferna, där huvudsyftet var att utarbeta en rad åtgärdsförslag med utgångspunkt från de teman konsulten beskrivit.

En rad åtgärder formulerades, bl.a. kring utvärdering av vissa organisationsförändringar som gjorts tidigare, mötesfrekvens och -former, hur sekreterarna skulle kunna få möjlighet att utforma schemaläggningen, samt en tydligare ansvarsfördelning mellan A och B med utökade ansvarsområden för B.

Mötet behandlade också hur den kommande heldagen skulle gestaltas, samt hur främst A skulle kunna hantera den kritik som framkommit mot hennes ledarstil. A fick i uppgift att förbereda ett 'tal' som skulle ge svar i förhållande till medarbetarnas önskemål. Konsulten utverkade också chefernas samtycke till att låta medarbetarna själva få rösta om vilka sakfrågeteman de skulle arbeta med under heldagen.

8. Heldagsmöte med personalgruppen (juni)

Heldagen sträckte sig från 8.00 till 16.30. Rummet var möblerat med stolar i en cirkel. I mitten låg ett stort antal vykort med olika motiv utspridda.

a) Konsulten tog emot alla vid dörren och hälsade på dem. Stämningen var mycket spänd och det var helt tyst. Konsulten inledde med att hälsa alla välkomna och förklara att det var hon som ledde dagens arbete och att hon hade en plan för hur dagen skulle disponeras.

b) Konsulten bad deltagarna att välja ut ett av de kort som låg på golvet framför dem, ett motiv som visade något av vad de kände inför "att vara här idag". Därefter skulle de vända sig till sin närmaste granne och prata kring kortet.

c) Deltagarna fick parvis intervjua varandra om deras förhoppningar och farhågor. Därefter fick de inför gruppen berätta om vad deras partner sagt om sin känsla, sina förhoppningar och farhågor. Konsulten skrev på blädderblock upp sammanfattande punkter kring det som sades. Hon kommenterade vissa punkter, t.ex. när en av deltagarna hade haft farhågan att hon kunde börja gråta. Processen utmynnade i formuleringen av ett litet samarbetskontrakt för dagen. Stämningen var reserverad, men det fanns också de som hade förhoppningar om förbättringar och en viss försiktig optimism.

I samband med detta fick avdelningschefen tillfälle att redogöra för sina egna förhoppningar. En viktig punkt var att hon talade om att hon inte hade för avsikt att lämna sitt chefsuppdrag.

Konsulten avslutade detta pass med att ge en överblick över dagens upplägg.

d) Som en förberedelse inför genomgången av sammanställningen av intervjuerna höll konsulten en inledning. Hon berättade hur hon gått tillväga med intervjuerna och bearbetningen. Materialet hade sorterats under kategorierna känslor, behov, önskemål, oklarheter kring sakfrågor, missförstånd och tolkningar kring gamla händelser. Dessutom hade kommentarer formulerats om spänningar, de intervjuades tolkningar av orsakerna till problemen, gruppklimatet och ledningsbrister.

Konsulten tog upp att olika förståelse av uppdraget kan leda till spänningar och gav en översikt över hela sammanhanget från politikernas formulering av mål och direktiv till verkställandet i olika led av verksamheten. Konsulten påpekade särskilt hur kraven ökat på medarbetarna att aktivt medverka till ständiga förändringar för att kunna hålla god kvalitet till låga kostnader. Hon framhöll också att de medicinska sekreterarna har en viktig uppgift i hela sjukhusverksamheten.

Vidare pekade konsulten på att många i intervjuerna pekade ut avdelningschefens ledarskap som orsaken till det missnöje och dåliga klimat som rådde, medan få hade sett sekreterarnas eget förhållningssätt som en bidragande faktor. Konsulten menade att vägen ut ur den stora bristen på tillit handlar om att flytta fokus från frågan "Vems är felet?" till frågan "vad är viktigt?" och vad som behöver göras annorlunda, samt att det behövs en vilja att försöka förstå varandras perspektiv.

e) Konsulten ställde medarbetarna inför två scenarier: (1) att ledning och medarbetare frivilligt tar ansvar för gemensam problemlösning genom dialog; och (2) att ledningen ensidigt genomför de förändringar de tror är nödvändiga för att förbättra klimatet och verksamheten. Konsulten frågade därefter var och en i tur och ordning: ”Är du beredd att ge dialogförsöket en chans?” Alla medarbetarna svarade ja på denna fråga och konsulten kvitterade med att hon tyckte detta var bra och roligt. Härfter togs en kaffepaus. Stämningen var nu lättare.

f) Konsulten inledde redovisningen av den sammanställning hon gjort av intervjusamtalen genom att först rita upp en NVC-modell (Non-Violent Communication) på en tavla. Modellen visade hur man kan tolka konfliktfrågor genom att se dem i termer av Observationer, Känslor, Intresse och Behov, samt Önskemål, samt hur dessa fyra delar kan komma till uttryck på sätt som försvårar dialog. Hon påpekade särskilt att det ofta finns en stor skillnad mellan det som var respektive parts avsikter med ett visst agerande, och den upplevda verkan av detta agerande hos andra.

g) Redovisningen inleddes med temat ‘känslor’, där konsulten sammanfattade de känslor som kommit till uttryck i intervjuerna och hur dessa känslor är kopplade till ‘berget’ av o gjort arbete samt upplevelsen av avdelningschefens bemötande. Konsulten påpekade att dessa känslor får konsekvenser för verksamhetens effektivitet genom att de ‘äter’ energi. Konsulten normaliserade den dynamik som uppkommit genom att säga att människor som känner sig både arga och svaga samtidigt ofta har ett behov av att söka stöd och bekräftelse hos andra, vilket i sin tur försämrar den psykosociala arbetsmiljön ytterligare. Konsulten delade ut ett blad med en sammanfattning av slutsatserna kring känslor, medarbetarna fick sedan parvis samtala om huruvida denna stämde med deras egen upplevelse. I denna fas kom inga kommentarer eller tillägg.

h) Konsulten övergick till att sammanfatta intressen och behov, med särskild tonvikt på det gemensamma intresset att reducera ‘berget’ av eftersläpande arbetsuppgifter, behovet av att känna att arbetsbelastningen är hanterbar, att bli sedd och bekräftad som en värdefull person, samt att kunna ha tillit till varandra. Även här fick medarbetarna sammanfattningen på ett blad, samt fick parvis samtala om hur de tyckte att konsultens sammanfattning stämde.

i) I det tredje steget av redovisningen gick konsulten igenom de önskemål som formulerats dels från medarbetarnas sida, dels från ledningen. Konsulten hade formulerat dessa önskemål i form av uppmaningar från medarbetarna till ledningen, respektive från ledningen till medarbetarna, ett tiotal punkter från vardera hållet. Efter att igen parvis ha pratat om punkterna samlades ytterligare tillägg till önskemålslistorna upp.

j) Det fjärde steget handlade om sakfrågor där det uppenbarligen fanns ett missnöje eller oklarheter som behövde redas ut. Konsulten hade även här listat de teman som nämnts i intervjuerna, samt i en del fall tillfogat egna förslag kring hur ledning respektive ledning och medarbetare tillsammans skulle kunna reda ut respektive sakfråga. Det fanns frågetecknen, missförstånd och irritationer kring en rad konkreta frågor, som t.ex. handlade om hur ‘berget’ skulle kunna reduceras, samt schemaläggning, semesterplanering, flextidshantering, möteskvalitet och tillit. I diskussionen som följde tog medarbetare också upp några incidenter som hade väckt starka reaktioner och som de ville reda ut.

I detta arbetsmoment fick avdelningschefen tillfälle att redogöra för sina tankar om och planer för åtgärder. Ett antal av de teman som listats kunde därför läggas åt sidan i väntan på att dessa åtgärder skulle genomföras.

k) Medarbetarna fick välja vilka av alla de teman som listats på tavlan som de ville arbeta vidare med under eftermiddagen, genom att var och en fick fördela tre streck bredvid de teman som de såg som viktigast. De tre teman som fick flest röster var: (1) ‘Berget’; (2) Schemaläggning; (3) Rutiner kring semesterplanering.

l) Konsulten avslutade förmiddagen med att ge sina egna kommentarer kring klimatet medarbetarna emellan. Hon sa att medarbetarna själva säger att klimatet i gruppen är gott och att det inte finns några spänningar inom gruppen, medan ledningen ger en annan bild, nämligen att medarbetare kommit och varit frustrerade över kollegor men inte velat stå för de kritiska synpunkterna öppet. Konsulten sa att hennes tolkning var att det finns starka och outtalade normer om hur man ska bete sig mot varandra och att det är lågt i tak vad gäller kommunikation. Den kompakta tystnaden på möten liksom ryktesspridning och tolkningar som inte prövas genom att ställa frågor skulle kunna tolkas som en konsekvens av samma mönster. Dessa kommentarer väckte stark upprördhet i medarbetargruppen. Efter lunchen hade dock de starka känslorna lagt sig och temat behövde inte behandlas vidare.

m) Efter lunchen påbörjades arbetet med att hitta lösningar för de tre teman som valts ut genom omröstning. Det gick snabbt att utse en arbetsgrupp för att utveckla en strategi för hur 'berget' skulle kunna reduceras, bestående av två av sekreterarna och den biträdande avdelningschefen. Det andra temat, schemaläggning, kunde också avverkas snabbt. Avdelningschefen hade listat vilka ramar som måste hållas för schemaläggningen, men var beredd att ge en arbetsgrupp fullt mandat att utforma ett schema som följde dessa riktlinjer. Det tredje valda temat, semesterplanering, kunde också klaras ut. Dels så redogjorde avdelningschefen för de bindande riktlinjer som kommit från förvaltningsledningen, dels redde man ut hur själva processen skulle se ut.

Arbetsgrupper bildades också för att ta itu med ett par ytterligare olösta frågor.

n) När ett flertal av de konkreta sakfrågor som listats hade retts ut fick medarbetarna återigen rösta på vilka teman de ville fortsätta bearbeta. Temat 'bygga tillit' fick flest röster. Medarbetarna och de två cheferna delades slumpvis in i fyra grupper. Grupperna fick samtala om vad tillit är, hur man konkret märker att det finns tillit och vad som behöver göras för att öka tilliten. I helgrupp samlades sedan förslagen på grupperna på blädderblocksark. Punkterna hade rätt allmän karaktär. Konsulten ställde frågan om medarbetarna tyckte att det som formulerats lät rimligt och möjligt och om det gick att konkretisera punkterna ytterligare. En av deltagarna åtog sig att renskriva punkterna.

o) Konsulten ledde ett övningspass om återkoppling med hjälp av den pedagogiska modellen 'Klanderhanden och önskehanden', efter Ben Furman (modellen har stora likheter med NVC och andra modeller för konstruktiv återkoppling). Efter konsultens inledning om svårigheter med öppen och konstruktiv återkoppling, en översikt över modellen och en illustration från sitt eget hemliv fick deltagarna öva parvis. De fick välja ut en person som de på något vis retar sig på för att sedan formulera ett budskap enligt 'önskehandens' principer. Det blev mycket skratt under detta arbetspass.

p) Konsulten lät deltagarna genomföra en positiv feedbackslinga, d.v.s. att formulera ett budskap på temat "–Jag uppskattar dig för ..." till personen på stolen bredvid. I tur och ordning gick deltagarna varvet runt, så att alla hörde vad som sades.

q) Konsultens avslutande budskap beskrev dagens arbete som en påbörjad vandring där allas fortsatta handlingar kommer att påverka utfallet. Eftersom läget är känsligt behöver alla ta ansvar för att 'hålla om' processen. Konsulten lät sedan deltagarna göra en runda på temat "Vad ska jag göra nu, t.ex. göra mer av och mindre av?"

Ett samtal fördes om vad deltagarna skulle säga till nyfikna i omgivningen, särskilt med tanke på att det förekommit mycket ryktesspridning tidigare. Tid för ett uppföljningsmöte bestämdes.

r) Efter att medarbetarna lämnat lokalen hade konsulten en timmas möte med de två cheferna för att resonera om vad som skulle hända härnäst. Avdelningschefen var nöjd med hur dagen utfallit.

9. *Möte med avdelningschefen (aug)*

Konsulten träffade avdelningschefen under tre timmar. Mycket hade hänt under sommaren, medarbetarna hade med gemensamma ansträngningar och ömsesidig uppmuntran arbetat bort 'berget', och även firat framgångarna tillsammans. Huvudsyftet med mötet var att planera höstens fortsatta arbete, särskilt det uppföljningsmöte som var planerat för augusti samt målsättningar för chefshandledning som skulle fortsätta under hösten för både avdelningschefen och den biträdande avdelningschefen. För avdelningschefens del var ett centralt tema den höga arbetsbelastning hon hade, som kraftigt beskar hennes möjligheter att sköta sin roll som arbetsledare. Konsulten gav också avdelningschefen pedagogisk handledning kring hur hon kunde förklara sakförhållanden bättre genom att rita figurer på tavlan och följa upp med medarbetarna om budskapet nått fram.

10. *Tvåtimmarsmöte med personalgruppen (aug)*

Uppföljningsmötet med personalgruppen leddes av avdelningschefen. Konsulten fick tillfälle att göra en översyn av vilka frågor som lösts och vilka som fanns kvar. Hon gav också positiv återkoppling kring de stora framsteg som gjorts.

Stämningen var nu helt annorlunda, medarbetarna hälsade på alla och pratade mycket. Det framgick också att mycket gjordes annorlunda i arbetsvardagen.

Översynen visade på att en del medarbetare ville reda ut tidigare incidenter, medan andra inte ville prata vidare om dessa. Ett särskilt möte (utan konsulten, men med avdelningschefen) planerades för att prata igenom dessa händelser.

Under mötet togs en specifik fråga kring arbetsorganisation upp och löstes genom samtal och en överenskommelse.

11. *Handledning av cheferna (hösten)*

Konsulten träffade de två cheferna för handledning under ett antal tillfällen under hösten. Konsulten deltog också i två arbetsplatsträffar, men endast som observatör för att få underlag för att handleda avdelningschefen i att utveckla sitt sätt att leda personalmöten.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

En stor och betydelsefull sakfråga spelade en viktig roll i detta konflikt: omfattande eftersläpning vad gäller de arbetsuppgifter enheten hade som sin huvuduppgift. Konfliktkonstellationen var i första hand Grupp → Chef, även om det bakom fasaden också fanns friktioner mellan medarbetare. Medarbetargruppen uppträdde utåt enat och hade tolkningen att 'berget' av eftersläpande arbetsuppgifter berodde på för lite personal i relation till arbetsbördan och att deras chef inte tog itu med detta problem, samt uppträdde på ett kränkande sätt gentemot sina medarbetare. Ledningen hade en helt annan tolkning av orsakerna till eftersläpningen. Utöver problemet med eftersläpning fanns ett antal verksamhetsrelaterade sakfrågor kring schemaläggning, semesterplanering och liknande, men det fanns också ett par incidenter som väckt starka reaktioner och som var ouppklarade.

Konflikten hade, kan man säga, viktiga ingredienser i alla tre hörnen i konflikttriangeln: påtagliga olösta sakfrågor i C-hörnet; olikartade tolkningar och starka frustrationer i A-hörnet; och ett mönster av att vara tysta på möten samt att inte tala öppet om friktioner i samarbetet i B-hörnet. Bland medarbetarna kan man anta att perspektivmedvetenheten var tämligen svag.

Konsulten valde en strategi vars huvudkomponenter var å ena sidan enskilda intervjuer med medarbetarna och en intensiv heldags gruppmedling, å andra sidan handledning av avdelningschefen.

Förändringsteorier

I detta fallet finns inte någon särpräglad enhetlig förändringsteori som styr insatsen, utan konsulten kombinerar i interventionen många olika strategier, där en central komponent är att hjälpa parterna att strukturera och förstå orsakssammanhang i hela konfliktkomplexet. Konsulten är själv universitetslärare i konfliktlösning med ett mångdimensionellt perspektiv på konflikter och konflikthantering.

Kommentarer kring de enskilda samtalen

En viktig funktion i de enskilda samtalen, som var en förutsättning för att heldagen skulle kunna genomföras på det sätt den gjordes, var att skapa förtroende hos medarbetarna för konsulten. Konsulten använde ett mindre antal öppna frågor i syfte att kunna göra sig en bild av medarbetarnas synsätt, känslor, inställningar och teman.

Konsulten lade ner mycket tid på att strukturera informationen från de enskilda samtalen i ett antal olika kategorier: sakfrågor/teman, känslor, behov, önskemål och ouppklarade incidenter.

Kommentarer kring möten med avdelningschefen

Konsulten redogjorde rakt på sak för de bilder och tolkningar och den kritik medarbetarna framfört mot chefen. Avdelningschefen var chockerad bl.a. över att det fanns medarbetare som var övertygad om att hon utsatte misshagliga medarbetare för repressalier i form av att neka dem viss utbildning eller att få göra vissa arbetsuppgifter. En viktig uppgift i konsultens handledning av avdelningschefen var att prata igenom hur chefen kunde tolka och hantera denna kritik.

En annan viktig del av konsultens handledning av cheferna var att hjälpa dem med struktureringen av problematiken, så att de på ett ordnat sätt kunde gå igenom och utveckla åtgärder för en rad olösta frågor.

Kommentarer kring heldagen med hela gruppen

Programmet för heldagen måste sägas göra skäl för beteckningen 'tour de force', såväl vad gäller konsultens insats som det arbete medarbetare och chefer genomförde. Konsulten genomförde flera moment i början av dagen för att i mjuka former få igång medarbetarna att prata och göra ett kontrakt med dem som en ram för dagens arbete.

Själva arbetet inleddes med att konsulten riktade deltagarnas uppmärksamhet på det större sammanhang de befann sig i, dels genom att beskriva hur deras uppdrag kommer till, dels genom att peka på några av de förändringar i förutsättningar som ägt rum (andra krav på medarbetarna). Ett stort block av dagen bestod i att konsulten redovisade och lät deltagarna

reflektera över resultaten av de enskilda samtalen som genomförts. Konsulten hade som ovan nämnts bearbetat informationen och strukturerat den i ett antal olika kategorier som stegvis redovisades för deltagarna. Ett sådant struktureringsarbete är i många fall en mycket betydelsefull insats, eftersom många lekmän inte har vanan och förmågan att sortera upp ingredienserna i en komplicerad och oklar konflikt. Bristen på strukturering skapar utrymme för missvisande tolkningar av orsakssammanhang och innebär att parterna upplever sig som offer för omständigheter de inte kan påverka. Struktureringen underlättar överblicken, gör det lättare att förstå orsakssamband och möjliggör ett mer effektivt arbete med att utveckla lösningar.

Konsulten använde också en av de konfronterande strategierna, nämligen att en och en fråga de närvarande om de var beredda att medverka i att söka lösningar. Konsulten mer eller mindre tvingar deltagarna att ta ställning och försvårar därmed för dem att vara kvar i en hållning av passivt motstånd. I ett senare skede av dagen konfronterade konsulten också gruppen med sin egen tolkning att kommunikationsklimatet inte var öppet i gruppen.

Med detta förberedelsearbete kunde konsulten leda gruppen i att systematiskt gå igenom olika komponenter i konflikten. I vissa moment inflikade konsulten förklaringar av orsakssamband. Den överblick som skapades användes för att välja ut teman att arbeta med under återstoden av dagen.

När åtgärder och strategier för de viktigaste sakfrågorna utvecklats användes sista delen av dagen för att arbeta med kommunikationsfärdigheter, med särskilt fokus på feedback.

Förändringsteoriprofil

Interventionens profil präglas av att konstellationstypen: medarbetargruppen uppträder som ett kollektiv i konflikt med sin chef. Det ligger därför nära till hands att arbeta med hela gruppen och chefen tillsammans. Konflikten drivs också av en mycket viktig sakfråga: arbetsgruppen ligger efter med sin huvuduppgift.

Konsultens insats omfattar både arbete med 'inre förändringar', d.v.s. att mobilisera medarbetarna till att medverka till lösningar, och med 'yttre förändringar', d.v.s. att handleda cheferna i att reda ut arbetsorganisatoriska frågor. Arbetet riktades både till systemnivån (rutiner, ramar, ansvarsfördelning) och relationsnivån (strategier för olösta frågor, reda ut missförstånd kring incidenter). I någon mån arbetade konsulten också med individnivån, dels förstås i de enskilda samtalen (där Förlösa-strategierna förmodligen spelade en viss roll), men också genom viss handledning av en enskild medarbetare som inte tagits med i fallberättelsen. Strategin Stödja egenklarhet användes i förhållande till chefen, men inte i arbetet med medarbetarna.

Ett flertal strategier kom till användning. Stödja strukturering spelade en central roll: konsulten hjälpte medarbetare och chefer att bena upp ingredienserna i situationen. Detta följdes upp med Stödja komplexitetsmedvetenhet, d.v.s. att understödja förståelsen av orsakssammanhang. Dessa strategier underlättade sannolikt för medarbetarna att kunna förskjuta sitt fokus från inställningen att allt är avdelningschefens fel till att ta sig an arbetet med att utveckla lösningar på sakfrågorna. Strategin Konfrontera om arbetsmiljöansvar användes på ett kraftfullt sätt, genom att var och en av medarbetarna inför hela gruppen fick ta ställning till om de var beredda att medverka i ett försök till dialog under heldagen. Under ett par moment

under heldagen, särskilt i slutet, fanns också inslag av Lära-strategierna: Förmedla ny kunskap och Utveckla nya färdigheter.

Eftersom konsulten i de enskilda samtalen och i genomgången av sammanställningen från samtalen satte fokus på de upplevda svårigheterna och medarbetarnas uppfattningar kan man inte säga att konsulten använde Förskjuta fokus-strategierna. Konsulten arbetade inte heller med Dialogisering i någon nämnvärd utsträckning.

Ingela Adamsson: En missnöjd personalgrupp

Fallet

Fallet utspelade sig i en förvaltningsavdelning på ett medelstort företag. Organisationen hade ett par år innan interventionen genomgått en stor förändring. Många medarbetare hade bytt roller, en del hade slutat, det fanns en del missnöje med utfallet och svallvågor efter förändringen. Avdelningen omfattade ca. 20 medarbetare och var uppdelad i tre enheter, de kallas här helt enkelt A, B och C. A- och B-enheterna hade egna enhetschefer, medan de få medarbetarna i C-enheten, som hade helt olikartade arbetsuppgifter, hade avdelningschefen som sin chef. Det hade under längre tid rått missnöje och interna konflikter bland A-enhetens tio medarbetare. En nyligen genomförd arbetsmiljöundersökning visade dåligt resultat för enheten. I samtal med avdelningschefen och en personalspecialist beskrevs att personalen hade en negativ inställning, var mot allt och var arga på ledningen. A-enheten hade under en tid varit utan chef och hade vid tillfället för interventionen en provisoriskt tillsatt chef.

Interventionen

1. Möte för uppdragsformulering (april)

Vid det första mötet inom ramen för uppdraget deltog konsulten, avdelningschefen och chefen för A-enheten. Cheferna pekade ut en liten grupp inom A-enheten som problemet. Konsulten beskrev sitt sätt att arbeta, som fokuserar på att klargöra uppdraget för de berörda enheterna och avdelningen som helhet och i samband med detta arbete få igång ett samtal om samarbete. Konsulten ville inte begränsa uppdraget till den lilla grupp som pekats ut som problemet, men valde att börja med A-enheten, bland annat för att läget var mest besvärligt där, för att sedan också arbeta med övriga delar av avdelningen.

2. Arbetsmöte med ledningsgruppen (april)

Vid detta möte deltog konsulten, avdelningschefen, A-enhetens chef och B-enhetens chef. Mötet syftade till att cheferna skulle utveckla en tydlig gemensam bild av företagets och den egna avdelningens huvuduppgifter. De tre cheferna fick först individuellt tänka efter och skriva ned en formulering av sina egna bilder av företagets huvuduppgift. Därefter fick de med utgångspunkt från sina individuella formuleringar arbeta fram en gemensam formulering.

I ett andra steg fick de sedan på samma sätt utarbeta sin egen avdelnings huvuduppgift till en koncis formulering. Detta arbete ledde till en diskussion om synen på avdelningen och dess funktioner i företaget. Konsulten ställde också frågor om förväntningar på de olika funktionerna och vilka roller som fanns.

Arbetsmötet avslutades med planering av det vidare arbetet. För A-enheten planerades en heldag, för B-enheten och C-enheten en halvdag var. I alla fallen skulle fokus vara på att gemensamt utarbeta en klar formulering av respektive enhets huvuduppgift.

3. Heldag med A-enheten (april)

Vid heldagen med A-enheten deltog alla tio medarbetarna och den provisoriskt tillsatta enhetschefen. De flesta av medarbetarna var kvinnor, varav fyra var i övre medelåldern och hade arbetat i företaget mycket länge. En av de två männen hade särskilda arbetsuppgifter och hade inte så mycket daglig samverkan med de övriga.

a) Konsulten presenterade sig själv och sin syn på konsultrollen.

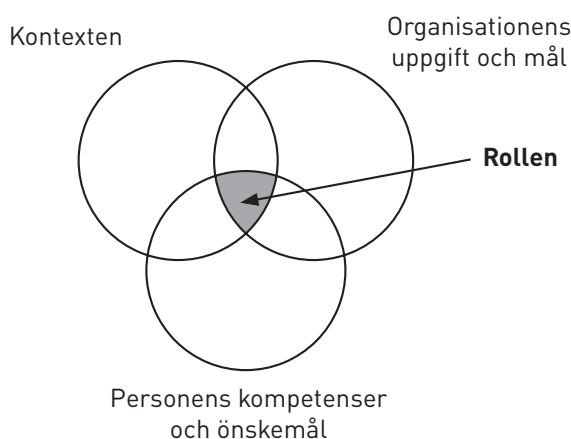
b) Medarbetarna fick presentera sig med namn, yrke och vilka förhoppningar de hade om dagen. Majoriteten uppvisade en skeptisk inställning: ”Vi har varit med förr, vi tror inte på någonting”. Några få hade en mer positiv inställning. Det märktes att det fanns spänningar i gruppen.

c) Konsulten introducerade temat: vi ska arbeta mera ingående med att formulera er huvuduppgift. Konsulten presenterade vad cheferna gemensamt formulerat som avdelningens huvuduppgift. Arbetsuppgiften nu var att göra motsvarande formuleringar av de olika delområden som A-enheten ansvarade för. För ett delområde i taget fick deltagarna först individuellt formulera vad de såg som områdets huvuduppgift, både de som hade ansvaret för delområdet och övriga. Var och en fick läsa upp sina egna formuleringar, som sedan kommenterades av de andra. Detta ledde till mycket diskussioner om innehållet i det arbete som görs vid enheten, hur samspelet såg ut, och vad som behövde förbättras.

d) Konsulten delade in deltagarna i tre grupper, efter de tre delområden som fanns inom enheten, och gav respektive grupp i uppdrag att integrera sina formuleringar till en gemensam formulering för sitt eget delområde. Under detta arbetsmoment uppstod livliga samtal, stort engagemang och bättre stämning.

e) Grupperna presenterade sina formuleringar och diskuterade dem. En av deltagarna frågade konsulten om det inte var meningen att de skulle prata om hur de betett sig mot varandra. Konsulten svarade: ”Det kan vi, om ni vill, men jag vet inte om det hjälper”.

f) Konsulten höll en miniföreläsning om arbetsroller. Tre överlappande ringar ritades upp: en är kontexten (sådant som lagar, resurser, förväntningar från det omgivande samhället), en är organisationens syfte och mål, och en är den enskilda personen, med sina kompetenser och önskemål och sin längtan. Rollen uppstår i mitten, där de tre cirklarna överlappar varandra (se figur 11.1). Konsulten fortsatte med att tala om att man som individ tar rollen på olika sätt. Detta kan man bara se i handling, d.v.s. i vilken mån individen bidrar till att stödja organisationens syfte och mål. Temat konkretiserades genom att konsulten beskrev hur det kan vara att gå in i rollen på morgonen när man är på väg till jobbet och lät sedan deltagarna prata om det. Konsulten nämnde också att andra ser när någon inte gör det man ska i den roll man har.



Figur 11.1: Rollen i skärningsfältet mellan kontext, organisation och person

g) Konsulten avslutade dagen med att fråga deltagarna om hur det var att arbeta under dagen. Återkopplingen var att det var roligt och intressant och att man fått inblick i varandras roller och gränserna mellan dessa.

4. Halvdag med B-enheten (april)

Halvdagen med den lilla B-enheten med fem medarbetare ägnades åt att gemensamt formulera deras huvuduppgift. Denna session var helt oproblematiskt.

5. Halvdag med C-enheten (april)

C-enheten var mycket heterogen, med ett antal helt olikartade funktioner. Ett par medarbetare skötte en reception. Halvdagen ägnades även här åt att formulera huvuduppgifter för de olika funktionerna. En av medarbetarna, som var mycket kompetent inom sitt område och som arbetat i företaget länge, visade sig vara mycket bitter. Denna kvinna blev dock till viss del nöjd med mötet, som ju innebar att hennes kollegor visade intresse för hennes arbetsuppgifter.

6.Handledning av en medarbetare (maj–)

Konsulten träffade vid tre tillfällen enskilt den medarbetare på C-enheten som var mycket bitter. Konsulten samtalade med kvinnan om historien och om hur hennes position förändrats. Kvinnan hade tidigare haft en mycket auktoritär chef och insåg under samtalet att hon fastnat i en hållning av frustration och negativa inställningar. Konsulten talade om relationen mellan uppgift, roll och person i hennes eget fall. Konsulten byggde en allians med kvinnan genom att prata med henne om hur hon skulle kunna agera i relation till sin chef. Detta ledde till att kvinnan tog initiativ till regelbundna möten med sin chef. Konsulten uppmuntrade under samtalet kvinnan att göra en nystart på en annan arbetsplats. Detta skedde också så småningom.

7. Heldag med hela avdelningen (augusti)

Under heldagen gjordes en grundlig genomgång av varje delområdes uppgiftsformulering. De olika uppgiftsformuleringarna stämades av med den övergripande formuleringen för hela avdelningen. Arbetet ledde till ett tydliggörande av enheternas plats i företaget som helhet.

Konsulten höll en dialogföreläsning med flera bikupesamtal om temat behörighet och hur man får behörighet i sin roll. Behörighet fås genom uppdrag från chef, från arbetskamrater, från kunder (och ev. andra intressenter) samt genom den allmänna behörighet man får i sin

profession. Konsulten beskrev de fyra källorna till behörighet som en pall med fyra ben och talade om vad som händer om behörigheten störs från något håll. Ett samtal fördes om hur man ger varandra behörighet. Konsulten lät deltagarna reflektera över vad de, i sina respektive roller, behöver från de andra, samt vad de kan bidra med till andra för att stärka behörigheten.

Dagen avslutades med en individuell kommentar om vad var och en tog med sig från dagen, vad som upplevts som viktigt.

8. *Ledningsgruppsutveckling (hösten)*

Vid tre tillfällen träffade konsulten den lilla ledningsgruppen på avdelningen för att med dem gå igenom deras roller, ömsesidiga förväntningar, pågående processer och mötesformer. Här diskuterades också vilka förhållningssätt som är lämpliga för olika typer av situationer som uppstod under perioden.

9. *Heldag med hela avdelningen (december)*

Under denna heldag med hela avdelningens personal ledde konsulten ett arbete med Jansens modell 'Förändringens fyra rum'. Konsulten presenterade modellen (Nöjd–Censur–Förvirring–Inspiration). Deltagarna fick enskilt fylla i svar på sju frågor, och konsulten lät dem reflektera över hur en person som svarar bara 'ja' eller 'nej' känner sig.

Konsulten delade in rummet i fyra delar och inbjöd deltagarna att ställa sig i den ruta som de själva kände att de hörde hemma i. Övningen används bl.a. till att samtala om frågan om vad man behöver när man är i en viss position i modellen. Övningen underlättar också för deltagarna att se såväl individer, grupper som organisationen som helhet samtidigt.

I sista passet under dagen fick de tre enheterna utarbeta handlingsplaner för den egna enheten, med utgångspunkt från förmiddagens arbete. Deltagarna satt placerade i sina respektive enheter. När det uppstod frågor som de behövde stämma av med ledningen fick de skicka en representant till det bord där cheferna satt för att ställa frågor och ta med sig svaren tillbaka till sin grupp. På detta sätt iscensattes i rummet ett sätt att arbeta som avspeglar hur det bör gå till i vardagen. Konsulten deltog i A-enhetens samtal och bistod deltagarna i kommunikationen, så att arbetet också fick visst inslag av kommunikationsträning. I slutet av arbetspasset genomfördes en slutförhandling kring handlingsplanerna samt en reflektion över erfarenheterna av att arbeta på detta sätt. Vid den avslutande rundan uttryckte deltagarna att de var nöjda, men också hade vissa farhågor om att handlingsplanerna kanske var för optimistiska.

10. *Halvdag med hela avdelningen (mars)*

Vid detta uppföljningstillfälle användes återigen arbetsmodellen Förändringens fyra rum. Inventeringen användes som utgångspunkt för att tala om vad som behöver göras nu för att få det att fungera och vad respektive enhet behöver av de andra.

Avdelningschefen hade undersökt hur företagets andra avdelningar uppfattade den aktuella avdelningen. Återkopplingen var huvudsakligen positiv. Mötet användes för att tala om vad som behövde förbättras.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

Den manifesta konflikten fanns i en arbetsgrupp med tio medarbetare. Enheten var ansvarig för relativt rutinartade arbetsuppgifter och medarbetarna hade begränsad utbildningsnivå. Det fanns flera typer av signaler på problem: dåliga resultat i medarbetarenkät samt rapporter från både enhetschef och personalspecialist att det sedan länge rådde missnöje, interna konflikter och ilska mot ledningen. Det fanns dock inga tydliga sakfrågor formulerade och inga specifika uppgifter om vem som var i konflikt med vem. Ingen enskild person pekades ut som centralfigur. En viktig omständighet var att enheten varit utan chef en tid och den person som var enhetschef vid interventionens inledning endast var tillsatt provisoriskt (men fick fast anställning under interventionens gång).

Konsulten valde att arbeta på samma sätt som hon brukar göra i denna typ av uppdrag, nämligen genom att arbeta med att utveckla tydliga bilder av företagets, avdelningens, enhetens och de enskilda medarbetarnas uppdrag. Konsulten argumenterade också för, och fick mandat att, inte bara arbeta med den enhet som visade tydliga tecken på att ha det problematiskt, utan också med de två andra enheterna inom samma avdelning.

Förändringsteorier

Konsulten har ett systemiskt synsätt, som bland annat innebär att det inte är säkert att konflikten kan avgränsas till den grupp där de manifesta problemen finns. Det kan vara så att det faktum att en grupp 'är besvärlig' bidrar till att de andra grupperna kan fungera väl. Gruppen med konflikten är eventuellt symptombärare för en problematik som hela systemet har. Konsulten ser det därför som viktigt att inte bara arbeta med just den grupp där konflikten levs ut, utan även med övriga delar av systemet.

Konsulten i denna fallberättelse utgår från en tydligt artikulerad förändringsteori, som i stora drag kan beskrivas så här:

- Många organisationer saknar en tydlig formulering av sin huvuduppgift. Utan en tydlig bild av uppgiften är det svårt att upprätthålla ett professionellt fokus på uppgiften ('organisationens nykterhet').
- Hos en arbetsgrupp som genomgår en serie förändringar och saknar tydlig ledning uppstår det en eller flera informella ledare, som sedan inte vill låta sig ledas.
- En grupp som saknar klarhet om sin uppgift, som har otydliga roller och otydlig ledning, utvecklar lätt en osund gruppdynamik. Det finns olika typer av osunda gruppdynamiker, som t.ex. att gruppen vänder sig mot ledaren, att man bildar front mot en yttre fiende, att gruppen blir undflyende i relation till uppgiften, att gruppen blir starkt beroende av ledaren, eller att det uppstår parbildningar i gruppen.
- Människor har i allmänhet en kapacitet att fungera i sina arbetsroller utan att vara destruktiva. Genom att stärka identifikationen med uppgiften och rollen stärks också de konstruktiva beteenden som behövs för att verksamheten ska fungera.

Konsultens synsätt är influerad av systemteori och psykoanalytisk teoribildning, särskilt Wilfred Bions begrepp arbetsgrupp och grundantagandegrupp. När gruppen i första hand är en arbetsgrupp så står den gemensamma uppgiften i fokus och gruppmedlemmarna har fokus på att bidra till att lösa uppgiften. Om gruppen tappar fokus på arbetsuppgifterna träder grundantagandegruppen i förgrunden, där omedvetna mönster för gruppens konstellation,

som inte har med arbetsuppgiften att göra, blir styrande för hur gruppen och dess medlemmar fungerar. Konsultens övergripande förändringsteori är att om man hjälper gruppen att fokusera på sin funktion som arbetsgrupp, då kommer många dysfunktionella mönster att upphöra av sig själva, utan att man specifikt behöver arbeta igenom dessa med gruppmedlemmarna.

En konsekvens av detta synsätt är att konsulten ser det som viktigt att behandla gruppen just som en arbetsgrupp, och inte som en problemgrupp. Konsulten bemöter deltagarna som yrkesmänniskor som ska sköta en uppgift, inte som konfliktparter som inte klarat av att hantera sina inbördes relationer och som därför behöver hjälp. Konsulten vill att arbetet som görs ska innebära att deltagarna känner sig respekterade som normala medarbetare som nu går igenom vad uppgiften är och vad som behöver redas ut för att uppgiften ska kunna utföras. Under processens gång får deltagarna i uppgift att samarbeta om att formulera sina uppgifter. Därmed iscensätts också en direkt erfarenhet av att samarbeta med varandra. Arbetet ska kännas lätt, inte tungt, svårt och behäftat med bilden av att man har svårbemästrade relationsproblem och att man burit sig illa åt mot varandra.

Inom ramen för denna filosofi använder sedan konsulten ett antal strategier: att ge gruppmedlemmarna redskap i form av frågor, begrepp och modeller för att reflektera och prata om uppgifter, roller och organisation; att gemensamt arbeta fram konkreta formuleringar om organisationens uppgift på olika skalnivåer; och att normalisera det som hänt i gruppen genom att använda förklaringsmodeller för förändringsprocesser (i konsultens fall 'Förändringens fyra rum'). Interventionstrategin har bl.a. fördelen att när fokus läggs på arbetsuppgifter och roller så blir det inte så hotfullt att reda ut hur samarbetet ska fungera. Man talar om arbetet och vad som behövs för att arbetet ska kunna utföras på ett bra sätt, inte om vad enskilda personer tycker om varandra eller hur man betett sig mot varandra i det förflutna. Konsulten stödjer gruppen att mobilisera sin egen kraft; resurser, intelligens och reflektionsförmåga. Tillräckligt många är med och formar arbetet i samarbete med de övriga och bildar på så vis en kritisk massa som gör att missnöje och konfliktsökande hamnar i bakgrunden. Gruppen reparerar själva sin egen organisation, som konsulten uttrycker det.

I samtal kring utkastet till denna fallbeskrivning kommenterar konsulten att hon föredrar att från början arbeta med gruppen som grupp. I individuella samtal (som är vanligt vid kartläggningar) möter individerna en och en, vilket inte ger information om hur de fungerar som grupp. I 'Birgittas' fallberättelse möter vi ett kontrasterande synsätt, då Birgitta menar att det är svårt att kunna arbeta konstruktivt med en dysfunktionell grupp om man inte först byggt relationer med gruppmedlemmarna som individer, i enskilda samtal.

Kommentarer kring arbetsmöten

De första mötena med de tre enheterna (var för sig) ägnades huvudsakligen åt att grundligt arbeta fram en tydlig bild av enheternas funktioner och uppgifter i förhållande till företaget i stort. Arbetsättet innebär att alla måste sätta sig in i varandras arbetsuppgifter och läge. Deltagarna fick höra hur andra ser på deras egen uppgift och det uppstod samtal som ledde till en klarare förståelse av vars och ens roll. Tillvägagångssättet ger ett fokus på de roller var och en har och leder också till att var och en blir sedd och respekterad för den funktion man fyller. Detta innebär att fokus förskjuts från vad man tycker om varandra som personer, till de roller man har för att enheten ska kunna fullgöra sina uppgifter i relation till företaget som helhet.

När en av medarbetarna i den enhet som hade påtagliga problem frågade om det inte var meningen att de skulle prata om sina inbördes samarbetsproblem så var konsultens svar att de kunde göra det om gruppen ville det, men att konsulten själv inte trodde att det skulle vara till så stor hjälp. Konsulten satte alltså konsekvent fokus på företagens, enheternas och medarbetarnas uppgifter, roller och samarbete. Förutom att konkret arbeta med att formulera uppgiften så förmedlade konsulten också referensramar i form av begrepp och modeller för att tydliggöra och kommunicera om uppgifter och roller, t.ex. genom en ingående behandling av begreppet 'behörighet', där även feedbackträning var en komponent.

Under den senare fasen av interventionen använde konsulten Jansens modell 'Förändringens fyra rum', dels för att ge medarbetare och chefer en förståelse av förändringsprocesser och gruppdynamik, dels för att diagnosticera nuläget och utveckla konkreta handlingsplaner för enheterna.

Kommentarer kring enskilda samtal

Konsulten genomförde tre enskilda handledningssamtal med en medarbetare som visade sig vara mycket bitter. Konsulten valde här att gå från organisations- och gruppnivåerna till att arbeta med individnivån. Här fanns behov av att använda de förlösande strategierna: Lyssna och Erbjud förklaringar, samt ett par av de stödjande, särskilt Stödja egenklarhet. Samtalen användes också till att utveckla en strategi för hur medarbetaren skulle konstruktivt kunna agera gentemot sin chef. Egenklarheten ledde så småningom till att kvinnan sökte sig till en annan arbetsplats, med bättre förutsättningar för att hon skulle kunna trivas.

Förändringsteoriprofil

Interventionen är ett exempel på en strategi som har huvudfokus på systemnivån, kompletterad av en punktinsats på individnivån, medan relationsnivån inte direkt bearbetas.

Konsultens interventionsstrategi har i detta fallet en mycket tydlig profil, där strategierna Fokus på uppgiften och Iscensätta samarbete är centrala, men de stöds också av en rad strategier i kategorierna Stödja och Lära: Stödja komplexitetsmedvetenhet, Stödja kontextmedvetenhet, Stödja intressentmedvetenhet och Förmedla ny kunskap. Arbetet med att tydliggöra vad det innebär att vara i en roll på arbetsplatsen kan ses som en variant av strategin Stödja egenklarhet. Det handlar om att stödja parterna i att hålla isär det personliga och det professionella, och stärka identifikationen med rollen. Den starka betoningen på att utveckla tydlighet kring uppgifterna gränsar till den konfronterande strategin Konfrontera om rollåtagande, men insatsen hade inte karaktär av att vara öppet konfronterande.

Med den tydliga profilen på att förskjuta fokus till uppgiften är det naturligt att de strategier som syftar till att öppna upp och gå in i de känslor och relationssvårigheter som fanns mellan parterna inte alls användes i arbetet med grupperna, som t.ex. Dialogisera. Det fanns inte heller några tydliga inslag av färdighetsträning i t.ex. kommunikation.

I den enskilda handledningen med den bittra medarbetaren kom även andra strategier till användning, som inte förekom i arbetsmötena med enheterna: de förlösande strategierna Lyssna och Erbjud förklaringar, samt den stödjande strategin Stödja egenklarhet.

Margareta Teke: Lösningssinriktat arbete i ett litet arbetslag

Fallet

Fallet utspelade sig i ett arbetslag med sex lärare på en skola, tre kvinnor och tre män. De sex lärarna arbetade på samma program och delade ett arbetsrum. Rektorn beskrev att de ”hade problem i arbetslaget,” som bland annat tog sig uttryck i att några av lärarna vägrade att sitta i samma arbetsrum som en av deras kollegor. Flera av medarbetarna var irriterade över en kollegas beteendemönster. Hela arbetslaget berördes alltså av samarbetsvårigheterna, men konflikten var tydligast mellan två män i arbetslaget. Arbetsgivaren hade varit tydlig gentemot medarbetarna att det var ett krav att de måste kunna samarbeta, vilket innebar att det fanns en medvetenhet i gruppen om att en förändring av situationen var nödvändig.

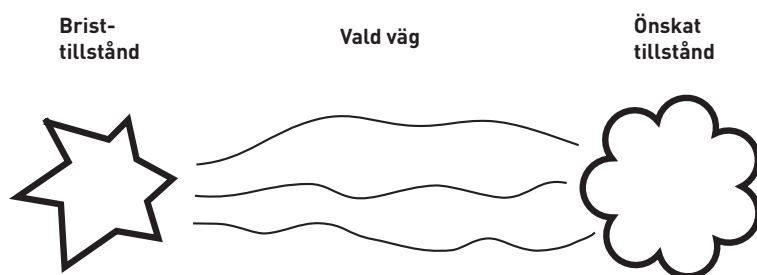
Interventionen

1. Möte med uppdragsgivaren

Konsulten kontaktades av skolans rektor och dessa båda träffades för att samtala om uppdraget. Konsultens främsta syften med uppdragsformuleringsamtalen var att bedöma om uppdraget var realistiskt, ta reda på om de inblandade var positiva till att arbeta med konsulten, klargöra ramarna för uppdraget, få en uppfattning om vad konflikten handlade om, få veta vad som gjorts tidigare i fallet, samt ta reda på om det tidigare gjorts något som varit till nytta. Samtalet utmynnade i att konsulten rekommenderade att starta med enskilda samtal med de sex medarbetarna.

2. Enskilda samtal med medarbetarna

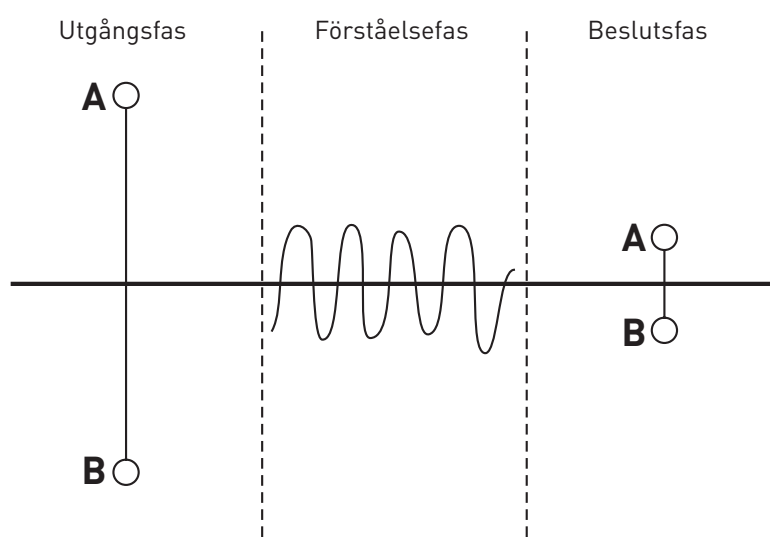
De enskilda samtalen med medarbetarna varade ca. en timma. Deltagarna inbjöds att berätta fritt om situationen, enligt sin egen uppfattning. Konsulten sökte först förståelse för hur deltagarna själva tänker om sin situation, men ställde också frågor kring vad det är de vill uppnå och vad som skulle vara tecken på att det har blivit bättre. Som stöd för samtalet ritade konsulten upp och förklarade innebörden i en bild i tre delar: Bristtillstånd – Vald väg – Önskat tillstånd. Konfliktparter pratar ofta mycket om bristtillståndet och konsulten använder bilden för att leda samtalet in på vad det önskade tillståndet skulle innebära och olika idéer om hur man skulle kunna ta sig dit. Konsulten påpekade dels att parterna har olika uppfattningar om orsakerna till bristtillståndet, dels att det inte är säkert att det som utlöste bristtillståndet behöver vara en del av vägen till det önskade tillståndet.



Figur 11.2: Bristtillstånd – Vald väg – Önskat tillstånd

En av männen, A, var mycket sårad och upprörd över Bs, en manlig kollega, beteende. Det handlade bl.a. om att B tagit till sig en arbetsuppgift som A ansåg var hans. Flera av de övriga medarbetarna hade goda idéer om vad som skulle kunna göras, men hade inte fått möjlighet att ta upp dessa och pröva dem.

Det blev i samtalen uppenbart att konflikten var mest akut mellan A och B och konsulten bestämde sig därför att ha ett medlingssamtal mellan dessa två. Konsulten ritade upp en annan bild (figur 11.3) som stöd för att tala om syftet och formen för ett medlingssamtal. I utgångsfasen står parterna långt från varandra. Förståelsefasen innebär att man turas om att tala och lyssna till varandra, vilket leder till att man kommer närmare varandra, även om man i beslutsfasen fortfarande till viss del ser saker olika.



Figur 11.3: Utgångsfas – Förståelsefas – Beslutsfas i medlingssamtal

3. Medlingssamtal mellan två medarbetare (en vecka efter de enskilda samtalen)

Konsulten inledde med att tala om att hon vet att det varit mycket motsättningar och att A varit mycket upprörd. Konsulten bjöd in A att börja berätta men ställde snabbt frågor om vad som skulle vara tecken på att de var på väg åt rätt håll. Parterna tog ändå upp saker som hänt som de var upprörda över. Konsulten lyssnade då, men fördjupade inte sådana teman, utan ledde samtalet tillbaka till frågor kring det önskade tillståndet och möjliga steg på vägen dit. Det blev i samtalet klart att B inte tidigare förstått vidden av hur sårad A var över saker som skett. Medlingen utmynnade i överenskommelser om mindre, enklare ömsesidiga handlingar, som t.ex. att hälsa på varandra på morgonen.

4. Möte med hela arbetslaget (två veckor efter medlingssamtalet)

Konsulten inledde med att sammanfatta konflikten huvuddrag, d.v.s. att det funnits starka motsättningar och gruppmedlemmarnas upplevelse, och vad som gjorts hittills. Konsulten stämde av med de två som deltagit i medlingen att sammanfattningen var rättvisande. Konsulten bjöd sedan in deltagarna att prata kring frågorna: "Hur vill ni att det ska fungera i ert arbetslag och hur ska ni ta er dit? Vad skulle för er vara ett tecken på att det här problemet är ur världen?" Konsulten fördjupade också med följdfrågor: "Hur skulle ni göra om det ena eller

andra hände?” De idéer och tankar som deltagarna formulerade samlades och formulerades. De förslag som kom var av vardaglig karaktär: gemensamma fikapauser, överenskommelse att ta upp irritationer direkt med den det gäller. Mötet möjliggjorde för de som inte varit direkt inblandade i konflikten att bli aktiva och konstruktivt bidra till förbättringar.

Mötet avslutades med att konsulten bad var och en att välja på en skala från 1 till 10 vilken grad av hopp de har om att de kommer att få till stånd ett vettigt fungerande samarbete, och gav sedan bekräftelse för de ansträngningar som deltagarna gjort för att lösa situationen. Konsulten förutspådde att det ibland kommer bakslag och att det då är viktigt att påminna sig om vad som dittills fungerat och som tidigare lett åt rätt håll.

5. Uppföljning med rektorn (ett par månader efter det avslutande mötet)

Konsulten följde med uppdragsgivaren ett par månader efter interventionen upp hur samarbetsklimatet utvecklats och konstaterade att samarbetet nu fungerade (tillräckligt) väl. Även ett par år efter interventionen angav parterna och rektorn oberoende av varandra att samarbetet fungerar väl.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

I detta fall utspelar sig konflikten i en mindre grupp med 6 kollegor. Chefen finns rätt långt bort från gruppen och har mycket lite kontakt med deras dagliga samarbete. Uppdragsgivarens bild är att konflikten är starkast mellan två män i gruppen, men det är inte klart i vilken mån andra gruppmedlemmar är att betrakta som parter. Det tycks som om konflikten huvudsakligen är en relationskonflikt, d.v.s. handlar om frustration över beteendemönster. Irritationen är så pass stark att i alla fall några av parterna vägrar sitta i samma rum som en av sina kollegor, vilket kan vara en signal på att konflikten har börjat bli rätt kraftigt eskalerad. Principiellt sett kan man med dessa förutsättningar tänka sig att använda gruppmedlingsmetodik. Konsulten brukar dock alltid börja med enskilda intervjuer och väljer att göra det även i detta fall (se vidare nedan).

Förändringsteorier

Denna konsult har en tydligt formulerad och distinkt förändringsteori som grund för sitt arbete, nämligen ett lösningsfokuserat synsätt. Konsulten beskriver konflikter och konfliktlösning i termer av att konflikten är ett bristtillstånd och att konfliktlösning handlar om att kunna formulera ett önskat tillstånd och sedan utveckla en väg från bristtillståndet till det önskade tillståndet. Ett centralt problem i konflikter, menar konsulten, är att parterna uppehåller sig mycket kring det som de ser som upphovet till bristtillståndet, där de ofta pekar ut motparten som orsak till att bristtillståndet uppkommit. Konsulten menar också att det finns en mycket utbredd uppfattning om att man måste få tillfälle att berätta om alla oförrätter man blivit utsatt för och att det inte går att komma vidare om man inte fått säga allting man bär med sig om det som hänt. Så länge parterna är helt upptagna med de problem som finns och problemens orsaker så kommer de inte vidare. Fokus på problemen leder ofta till en känsla av uppgivenhet och hopplöshet och en övertygelse om att motparten inte kan bli annorlunda. Så länge parterna är helt fokuserade på bristerna och problemen så är de benägna att komma med anklagelser mot motparten och de är oförmögna att se de goda avsikter som motparten också har.

Det lösningsfokuserade arbetssättet har som en av sina grundläggande utgångspunkter att man inte behöver bli överens om orsakerna till bristtillståndet för att lösa konflikten, utan att det räcker med att hitta fungerande vägar till förbättringar. Parterna vill ofta slå fast vems skulden är till att problemen uppkommit. Vanligen upplever sig båda parterna som offer i konflikten. I enskilda samtal är det inte ovanligt att de pendlar mellan positionerna 'allt är ditt fel' och 'allt är mitt fel'. Den viktigaste förändringsmekanismen som används i lösningsfokuserat arbete är att förskjuta fokus från problemen till det önskade tillståndet. I den mån parterna kan formulera hur det önskade tillståndet skulle se ut, samt inte minst konkreta och realistiska exempel på vad som skulle utgöra förbättringar, så väcks ett hopp om att det är möjligt att påverka situationen så att den blir bättre. När parterna hör varandra prata om det önskade tillståndet så synliggörs också den andra partens goda avsikter. Man har tidigare uppfattat motparten som illvillig, nu förändras bilden av den andre till att bli mer positiv.

En ytterligare utgångspunkt i det lösningsfokuserade arbetssättet är att små positiva förändringar banar väg för större förändringar. Man behöver alltså inte lösa de stora konfliktfrågorna i början av en process, utan man kan koncentrera sig på att få till stånd små men påtagliga förbättringar. När parterna gör erfarenheten att förbättringar är möjliga väcks hopp och vilja att gå vidare, vilket innebär att lösningar på större frågor som det tidigare funnits starka motsättningar kring blir möjliga. Konsulten arbetar på att åstadkomma en övergång från onda cirklar till goda cirklar, snarare än att vägleda parterna i att nå överenskommelser om centrala sakfrågor. Om väl en vändning i relationerna kommit till stånd, så kommer parterna så småningom att på egen hand kunna lösa sakfrågorna.

I det lösningsfokuserade arbetet använder man flera tekniker för att förskjuta fokus: be parterna formulera det önskade tillståndet, be dem formulera vad som vore tecken på att utvecklingen är på väg åt rätt håll, samt be dem tänka efter och ge exempel på undantag från de negativa mönstren, d.v.s. exempel på situationer där det trots allt fungerat bättre.

De enskilda intervjuerna

Konsulten har flera syften med sig i den enskilda intervjuerna:

- Skapa förståelse och acceptans hos parterna för arbetssättet
- Inleda en omformulering från klagomål till önskemål
- Öppna upp för en mer nyanserad verklighetsbeskrivning
- Väcka hopp om möjligheten till positiv förändring
- Ge de som har behov av det en möjlighet att få 'spy' hos konsulten, snarare än i ett möte med andra parten
- Få kunskap om djupt personliga omständigheter som påverkar konflikten, men som parterna inte är beredda att tala om i en medling

De enskilda samtalen är alltså inte bara tillfällen för konsulten att få information som är relevant för att förstå konflikten, utan de är en viktig del av själva interventionen. Många parter har inte tänkt efter och formulerat för sig vad det önskade tillståndet skulle vara. När konsulten ställer frågor om detta blir det ofta först tyst ett tag och personen måste tänka efter. Inte sällan kommer svaret i form av ett enda ord, t.ex. 'respekt'. Konsulten får då genom att ställa frågor stödja konfliktparten i att formulera och konkretisera hur ett rimligt önskat tillstånd skulle kunna se ut. Detta arbete kan kräva visst tålamod hos konsulten, eftersom konfliktparten ofta har ett stort behov av att berätta om alla brister han eller hon upplevt.

I ett enskilt samtal, menar konsulten, finns en helt annan möjlighet att tillsammans utveckla berättelsen än man har när man samtal i grupp. Konsulten kan lyssna till klagomålen tills den upplagrade frustrationsenergin börjar ebba ut och sedan leda över fokus dels på önskemål, dels på att leta reda på exempel på hur det är när det fungerat som bäst i det förflutna, d.v.s. undantagen från problemberättelsen. Ett viktigt mål med det enskilda samtalet är att stödja egenklarhet, d.v.s. att konfliktparterna får möjlighet att förstå sig själv och klara ut vad som är viktigt och vad man vill. Det handlar inte om att utveckla en kravlista, utan om att förskjuta fokus från problem till att börja formulera vad det är man önskar sig.

När konsulten ställer frågor kring hur vägen mot det önskade tillståndet skulle kunna se ut kommer ofta mest tankar om allt motparten borde ändra på. Det blir då konsultens uppgift att fråga vidare: ”Hur blir du då, om det sker?” och ”Vad kan du själv göra?”

Medlingssamtalet

Målet för medlingssamtalet är att var och en ska få chansen att beskriva: ”Så här tänker jag om det här, så här har det varit, så här vill jag ha det, det här är mina idéer”. Medlaren använder dialogisering för att stödja ömsesidig förståelse, t.ex. genom att fråga den andra parten: ”Vad tänker du om det här?” efter att den ena parten berättat om sin upplevelse. Parterna får därmed hjälp att ta in och smälta ny information om varandras tankar, känslor, behov och önskemål. De ser härigenom tydligare den andres mänskliga sidor, vilket bäddar för förståelse och ökad respekt. De får också den viktiga upplevelsen att andra parten tar emot det de vill få sagt.

I det lösningsfokuserade arbetssättet tar medlaren ansvar för att stödja parterna i att tydligt formulera vad det är de önskar sig. I detta fallet förändrades karaktären på samtalet mellan parterna när det blev tydligt att båda parter hade en önskan om att ha en bättre relation. I slutet av medlingen var A fortfarande inte så hoppfull om att kunna uppnå en tillräckligt god samarbetsrelation, men såg i alla fall inte läget som helt hopplöst. Det som skedde under medlingen handlade framför allt om ökad ömsesidig förståelse och en mer nyanserad bild av den andre. De konkreta överenskommelser som gjordes handlade om små, vardagliga förbättringar, som att man skulle hälsa på varandra. I det lösningsfokuserade arbetssättet är det just att få till stånd små konkreta förbättringar som ses som avgörande för att vända en destruktiv till en konstruktiv process, medan större förändringar kan komma senare i processen.

Konsulten gjorde efter medlingen bedömningen att de två huvudkontrahenterna hade kommit tillräckligt nära varandra för att det skulle vara möjligt att i nästa steg ha ett möte med alla i arbetslaget.

Mötet med hela arbetslaget

Även i mötet med hela arbetslaget såg konsulten huvuduppgiften i att stödja gruppmedlemmarna i att fokusera på det önskade tillståndet och vägen dit, samt att ta små steg till förbättringar. Inga försök gjordes att göra en detaljerad inventering av alla frågor som skulle behöva lösas och sedan utveckla överenskommelser kring dem. Konsulten räknade i stället med att om medlingsinsatsen lett till en vändning i relationerna, så kommer de berörda själva att efter hand lösa de frågor som behöver lösas.

Förändringsteoriprofil

De strategier som konsulten mest intensivt och uttalat använder är Fokus på lösningar och Stödja egenklarhet. Arbets sättet innebär också att strategierna Lyssna, Fokus på eget bidrag, Stödja intressentmedvetenhet, samt Dialogisera kommer till användning. Eftersom konsulten under samtalen som stöd ritar upp ett par modeller, framför allt den som handlar om relationen mellan bristtillstånd och önskat tillstånd, finns också ett visst inslag av strategin Förmedla ny kunskap.

Två grupper av strategier lyser med sin frånvaro. Det handlar dels om de strategier som syftar till att stödja konfliktparterna i att förstå konfliktens förutsättningar och orsaker, dels om de strategier som hör till kategorin Konfrontera.

Lars Johnsson: Den krävande arbetsgruppen

Fallet

Fallet utspelade sig vid ett boende för personer med kronisk psykiatrisk problematik. Enheten hade ca 20 medarbetare, varav många hade en begränsad utbildningsnivå. Enheten hade ca. ett halvår innan insatsen fått en ny enhetschef och det hade utvecklats en konflikt huvudsakligen mellan personalen och enhetschefen. Signaler hade kommit till ledningen via fackombud att det inte fungerade bra på enheten. Arbetsgruppen hade rykte om sig att vara 'krävande' och 'sluten'. Områdeschefen kontaktade konsulten och gav uppdraget att handleda enhetschefen.

Interventionen

1.Handledningstillfälle med enhetschefen 1

Vid första handledningstillfället fick enhetschefen, A, berätta om sin bakgrund och sitt uppdrag. A hade tillträtt tjänsten ett halvår tidigare och detta var As första chefsuppdrag. Inför tillträdet hade A fått i uppdrag att "öppna upp gruppen," som då beskrevs som inåtvänd och sluten, både i arbetsmetoderna och i inställningen till omvärlden. A beskrev att han ville utmana gruppen genom att föra in teoretiska perspektiv och stimulera till reflektion genom att ställa frågor till medarbetarna om varför de arbetade som de gjorde. As upplevelse var att han och medarbetarna inte talade samma språk och att det uppstod konflikter. A hade dock svårt att ge konkreta exempel på hur dessa konflikter kunde se ut.

2.Handledningstillfälle med enhetschefen 2

Konsulten uppfattade själv A som otydlig och svävande i sin kommunikation och målbeskrivning och antog att denna upplevelse kunde vara en ledtråd till kommunikationssvårigheterna mellan A och hans medarbetare. Konsultens tidigare erfarenheter med liknande arbetsgrupper var att många medarbetare har låg utbildningsnivå och att det kan uppstå kommunikations-svårigheter om man rör sig på en teoretisk nivå. Konsulten gav egen återkoppling till A: "–Jag har själv svårt att förstå dig".

Konsulten gjorde försök att genom frågor få fram exempel på tillfällen när kommunikationen mellan A och hans medarbetare fungerade väl, men A hade återigen svårt att ge konkreta exempel. Konsulten kände egen irritation och otålighet över As förhållningssätt och antog

att medarbetarnas reaktion kunde vara likartad. As inställning var dock att gruppen måste ändra sig. Konsulten hade tvivel på att fortsatt handledning enbart med A skulle leda vidare och bestämde sig för att stämma av med områdeschefen.

3. Möte med områdeschefen

Konsulten gav återkoppling till områdeschefen om sin bild av situationen, bl.a. att chefen och medarbetarna kommunicerade på olika nivåer. Bilden var att chefen hade en teoretisk orientering, medan medarbetarna var praktiskt och konkret inriktade. Konsulten föreslog en fortsättning där man skulle arbeta med arbetsgruppen och enhetschefen parallellt och att första steget skulle vara att handleda gruppen i de ämnen som chefen ville utveckla, främst då kommunikationen.

4. Möte med halva arbetsgruppen (utan enhetschefen)

Konsulten inledde mötet med att berätta om vilket uppdrag han fått: att arbeta med kommunikation. Det visade sig snabbt att medarbetarna inte fått någon information om syftet med mötet med konsulten. Medarbetarna var arga. Konsulten sa till gruppen att de inte verkar ha fått samma information som han själv om uppdragets inriktning och frågade vad de tänker om det. Konsulten frågade också om hur illa ställt medarbetarna tycker att situationen är på en skala, samt vad handledningen skulle handla om för att vara relevant för dem. Syftet var att möta personalen i det motstånd där de befann sig och om möjligt hitta relevanta ingångar för en handledning med dem.

Några av de närvarande medarbetarna var hårda och dömande och deklarerade att A var den sämsta chefen man kunde tänka sig. Majoriteten var dock mer nyanserade och beredda att resonera. Ett viktigt budskap de ville förmedla var att de menade att de orättvist blivit beskrivna som besvärliga som grupp.

Mötet ledde till slutsatsen att konsultens uppdrag att arbeta med kommunikation med gruppen inte var möjligt utan en omstart. Medarbetarna ville inkludera enhetschefen i kommande handledning.

5. Möte med enhetschefen

Konsulten träffade A och sammanfattade utfallet av mötet med halva arbetsgruppen och återgav bland annat medarbetarnas kritiska synpunkter. A tog emot budskapet men gav inte några tydliga svar om hans egna reaktioner eller synpunkter på det som tagits upp. Mötet utmynnade i en överenskommelse att anordna ett möte med hela personalgruppen och enhetschefen.

6. Möte med andra halvan av personalgruppen

När konsulten träffade den andra halvan av personalgruppen fanns redan beslutet att ordna ett gemensamt möte med hela gruppen och A. Mötet nu ägnades åt att inventera situationen och ställa fördjupande frågor. Konsulten frågade om när det fungerar bra, när det fungerar mindre bra, samt hur det fungerade innan den nuvarande enhetschefen tillträdde. Medarbetarna beskrev deras tidigare chef som stabil, men inte kommunikativ. Han förde inte information från andra delar av organisationen vidare till personalgruppen, inte heller från personalgruppen till andra nivåer.

Konsulten ställde den drastiska frågan: ”Om ni hade Jesus som chef, vad skulle chefen då göra?” Syftet med frågan var att inhämta positiva förslag från gruppen på hur chefen eventuellt kunde möta deras behov samt belysa det faktum att få chefer kan mäta sig med den idealbild och de förväntningar som personalen målar upp.

7. Halvdagsmöte med personalgruppen och enhetschefen (november)

Vid mötet med alla var rummet möblerat med stolar i en stor cirkel. När A kom satte han sig i ett hörn.

a) Konsulten inledde med en introduktion och en presentationsrunda. Konsulten bad deltagarna säga något om förhoppningar och farhågor inför dagen, respektive formulera ämnen som de ville fördjupa. Konsulten skrev upp de önskade ämnena på ett blädderblock, och satte markeringar när senare deltagare uttryckte sig intresserade av respektive teman.

b) Konsulten höll en mindre föreläsning om kommunikation. Utgångspunkter var sändare och mottagare och skillnaden mellan vad man säger och *hur* man säger det. Konsulten bad deltagarna ge exempel på bra budskap och vad som kännetecknar bra lyssnande. Deltagarna skapade gemensamt blad med punkter som beskrev kännetecknen på bra lyssnande.

c) Tre deltagare tog upp exempel på kränkningar som de upplevt sig bli utsatta för av enhetschefen. En medarbetare beskrev en situation där A kallat in medarbetaren till enskilt samtal och tagit upp en situation på ett möte där medarbetaren sagt något. A hade ställt frågor till medarbetaren om varför hon sa som hon gjorde, på ett sätt som medarbetaren uppfattade som kränkande. A inbjöds att ge sin syn på incidenten, men menade att detta möte inte var rätt forum för att prata vidare om saken. Konsulten gjorde försök att få A att ge en tydligare respons, men utan påtagligt resultat. Målet var att få chefen att möta upp sin personal i direkt kommunikation som ett (förhoppningsvis) gott exempel på detta. Konsulten var bekymrad över hur processen skulle kunna gå vidare och kommenterade till gruppen, apropå upplevelsen av kränkthet, att så här kan det tydligen fungera och att de senare skulle prata vidare om hur det kan fungera bättre.

d) Konsulten presenterade ett litet konfliktscenario för deltagarna, där Adam går till Bertil och beklagar sig över Cesar för något den senare gjort. I mindre grupper fick deltagarna samtala om scenariot med uppgiften att formulera råd att ge till Adam, Bertil respektive Cesar, råd som skulle underlätta den direkta kommunikationen dem emellan.

e) Konsulten ritade upp en figur med fyra fält med olika alternativa förhållningssätt man har att välja på i utmanande situationer: Påverka–Acceptera–Lämna–Bli bitter (jmf. figur 8.10 i kapitel 8). Konsulten pekade ut riskerna med att hamna i bitterhet och utmaningen i att antingen försöka konstruktivt påverka situationen eller acceptera sakernas tillstånd utan att fastna i bitterhet.

f) Halvdagen avslutades med en reflektionsrunda. Deltagarna uttryckte att de var nöjda med mötets innehåll och att A hade varit med.

8. Möte med enhetschefen (kort efter mötet med gruppen)

A kommenterade mötet med personalgruppen som att det hade varit lite besvärligt med de som uppfattade sig som kränkta, men att det annars hade varit bra. Konsulten menade att ett offentligt uttalat budskap (d.v.s. att medarbetare berättade om incidenter där de menat sig bli kränkta av sin chef) behöver ett offentligt svar. A svarade att han trodde det var meningen att han inte skulle säga så mycket. Konsulten gav bekräftelse på att han kunde förstå att en del medarbetare kunde vara svåra att bemöta. I det vidare samtalet uppfattade dock konsulten

återigen att A var otydlig och inte gav ordentligt gensvar om hans egna reaktioner och uppfattningar. Konsulten framförde ett konkret önskemål till chefen att han nästa gång skulle bemöta personalen mer aktivt i rummet.

9. Halvdagsmöte med personalgruppen och enhetschefen (december)

a) Konsulten inledde med att presentera dagens upplägg samt en reflektionsrunda. En medarbetare vände sig direkt till konsulten och sa med eftertryck: ”Du, Lars Johnsson, kränkte mig oerhört förra gången”. Konsulten svarade: ”Oj, vad var det som hände?” och uttryckte att han var förvånad, nyfiken och tyckte det var spännande, men att de skulle prata mer om detta senare, eftersom de först skulle göra färdigt rundan.

b) Konsulten höll en inledande miniföreläsning om konflikter, där konflikter definierades som situationer där någon har ett önskemål som blir blockerat av någon annan, därför blir frustrerad och drivs att agera på något sätt. Konsulten ställde frågan till gruppen om deras exempel på egna erfarenheter av konflikter.

Flera deltagare tog upp exempel på konflikter med boende på enheten, ingen nämnde konflikter mellan kollegor. En medarbetare, som tillika var fackligt ombud, tog upp en situation på ett externt möte där hon upplevt sig bli kränkt av en chef från en annan enhet. Kvinnan hade tagit upp kritik mot en viss rutin, och den andra chefen hade med eftertryck sagt åt henne att sluta klaga. Konsulten använde fallet till att inventera vilka önskemål de inblandade personerna hade i situationen och lät deltagarna i bikupor formulera vilket önskemål den berörda chefen kunde tänkas haft i situationen. Både medarbetarens och chefens önskemål i situationen skrevs upp på blädderblock och användes som utgångspunkt för att synliggöra de behov båda parterna hade i situationen.

Det framkom under samtalet också att denna chef efter mötet i en samrådsgrupp pratat om hur besvärlig arbetsgruppen på As enhet var. Konsulten kommenterade incidenten med att säga till gruppen: ”Ni är ute och cyklar när ni tar upp kritik mot redan fattade beslut”. Det visade sig nämligen att det fackliga ombud som hade klagat inför den andra chefen gjorde det i en rutinfråga som redan tidigare var processad i alla led och beslutad centralt. Att det fanns kritiska åsikter om rutinen var ett faktum både före och efter beslutet – men det fanns ingen möjlighet att påverka beslutet längre vilket sannolikt var orsaken till den andre chefens irritation över det fackliga ombudets återkommande inlägg i frågan.

c) Under den påföljande pausen talade konsulten med kvinnan som sagt sig bli kränkt av honom själv och redde ut vad det handlat om. Samtalet var klarläggande och någon känsla av kränkthet fanns inte efteråt. I samtalet diskuterades också hur återkoppling till gruppen skulle ske. Efter pausen redovisade konsulten för gruppen samtalet med kvinnan och hur situationen hade lösts. Detta blev då ett exempel på hur man kan hantera en situation där någon upplevt sig bli kränkt. För konsultens del var det viktigt att ett offentligt ifrågasättande också ledde till en ’offentlig’ lösning, i detta fall genom att orsak och lösning återkopplades till gruppen.

d) Under den avslutande reflektionsrundan gav medarbetarna uttryck för att vara nöjda med innehållet, men samtidigt oroliga för hur det skulle gå i fortsättningen.

Konsultens bedömning av gruppen var att det visserligen fanns några i gruppen som var mycket ensidigt svartmålande, men att det i stort var en rätt normal grupp som inte kunde betecknas som särskilt besvärlig. Konsulten var dock mycket bekymrad över As oförmåga att visa att han förstått vad medarbetarna sagt eller genom att bekräfta deras känsla. Istället gick han i försvar och kom med tillrättaläggande förklaringar. Även om chefen kunde ha rätt i många saker så uteblev kommunikationskopplingen mellan dem allt för ofta.

10. *Möte med enhetschefen (januari)*

I mötet med A formulerade konsulten vad han ansåg att arbetsgruppen behövde från A och konstaterade att så som det var nu fungerar det inte. Konsulten använde situationer från det gemensamma mötet för att illustrera situationer där kommunikationen inte fungerade. Konsulten förmedlade också till A att konsulten inte vet vad A tar till sig av det som sägs i handledningen och att det inte brukar vara så i handledningssituationer. A var under detta möte under en viss tid lite mer kommunikativ än tidigare genom att svara upp mer livligt på situationerna och på den feedback som han fick från konsulten.

11. *Halvdagsmöte med personalgruppen och enhetschefen (februari)*

Personalgruppen förmedlade via A att de ville ha fler träffar och ytterligare ett halvdagsmöte anordnades. Konsulten stod under denna period under stark arbetsbelastning och stress och betecknar sin egen insats som ledare av detta möte som rätt misslyckad. Läget och kommunikationen utvecklades inte och gamla oförrätter återkom i vissa personers berättelser. Överhuvudtaget var det en låg stämning, mycket beroende på att konsulten inte höll i strukturen på samma sätt som tidigare. Personalgruppen var nedstämd vid utvärderingen och rapporterade att ingen påtaglig förändring till det bättre kunde skönjas.

12. *Möte med enhetschefen (februari)*

Vid detta möte framgick att A sökt ett nytt jobb på annan ort och hade goda utsikter att få det. Dock hade gruppen ännu inte informerats om detta. Det ändrade dock förutsättningarna för det vidare arbetet.

13. *Halvdagsmöte med personalgruppen och enhetschefen*

a) Konsulten inledde mötet med att säga att han själv tyckte han gjort ett dåligt jobb vid förra tillfället.

b) Konsulten satte fokus på hur man som arbetsgrupp kan bete sig konstruktivt, mot bakgrund av att gruppen hade rykte om sig att vara besvärlig. Temat konkretiserades till att gälla arbetet i den samverkansgrupp där företrädare för olika enheter träffades. Konsulten inledde detta arbetspass med att repetera tidigare förmedlade kunskaper om konflikt, kommunikation och principer för feedback.

c) Konsulten ledde en övning om 'Jesuschefen' där medarbetarna fick lista sin önskan angående ledarskapet. Inventeringen användes som utgångspunkt för att prata om ömsesidiga förväntningar kring ledarskap. Vid detta tillfälle deltog A lite mer aktivt än tidigare, men fortfarande med påtagliga begränsningar vad gäller reaktioner och tydlighet. Samtalet ledde fram till klargöranden kring rimliga förväntningar på chefens roll.

d) Mötet avslutades med en runda samt med en överenskommelse om ytterligare ett halvdagsmöte ett par månader senare.

14. *Halvdagsmöte med personalgruppen utan enhetschefen (maj)*

Vid mötet var det offentligt att A fått ett jobb på annan ort, han deltog därför inte i mötet. Medarbetarna var glada över att A skulle sluta. Konsulten använde mötet till att med gruppen, med utgångspunkt från resultatet av förra mötet, prata igenom frågan "Hur ska nästa chef kunna överleva hos er?" Det blev efter förändringen prioriterat att skapa bättre förutsättningar från början för den nya chefen och för gruppen. Konsulten kunde nu ännu tydligare lägga ett större ansvar på gruppen för kommunikationen i ett läge där huvuddelen av dem var lättade över chefens avslut.

I samtal med områdeschefen rapporterade denne att gruppens företrädare hade blivit mycket mer konstruktiva i samrådsgruppen.

15. *Möte med enhetschefen (maj)*

Konsulten hade ett avslutande möte med A, där A visade lättnad över att lämna uppdraget.

16. Möte med tillträdande enhetschef (maj)

Konsulten träffade den tillträdande enhetschefen och redogjorde för det arbete som genomförts. Konsulten betonade då att gruppen 1) var tämligen normal i sina variationer av personal och personligheter och 2) att kommunikationen och bemötandet var centralt för att nå gruppen. Syftet var att bädda för en god ingång – något som den avgående chefen inte kunde sägas ha haft.

17. *Möte med personalgruppen (maj)*

Mötet problematiserade det förhållningssätt som As företrädare som chef haft, d.v.s. slut-enheten vad gäller information och de konsekvenser detta haft på bilden av personalgruppen. Konsulten pekade på gruppens egna möjligheter att påverka arbetsformerna och den nya chefens uppfattning av dem som arbetsgrupp. Medskicket inför avslutningen var inriktat på det egna ansvaret för kommunikationen och uppträdandet samt tilltron till den egna förmåga att aktivt påverka situationen på olika positiva sätt.

18. *Uppföljning*

I kontakt med den nya chefen ca ett år senare framgick att kommunikationen mellan chef och arbetsgrupp i stort hade fungerat väl, men att några av de mest kritiska och mest kränkta medarbetarna fortfarande utgör en utmaning för den nya chefens ledarskap.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

Fallberättelsen är ett bra exempel på en konflikt där det från början är mycket oklart vad konflikten handlar om och där det av en rad olika skäl blir nödvändigt att anpassa interventionens inriktning och innehåll efter hand. Inledningsvis finns bara dels en bild av att relationerna mellan medarbetare och chef inte fungerade bra, dels ett omdöme om gruppen som 'krävande' och 'sluten'. Det blev snabbt uppenbart att det fanns ett kommunikationsproblem mellan enhetschef och medarbetare, där konsultens bedömning var att enhetschefens sätt att kommunicera inte fungerade bra i förhållande till medarbetarnas invanda kommunikationsstil. Under interventionens gång framkom inga betydande sakfrågor utöver kommunikationssvårigheterna mellan chef och arbetsgrupp. Det fanns heller inga tecken på samarbetsvårigheter eller betydande meningsskiljaktigheter medarbetare emellan. För majoriteten av medarbetarna var konflikten inte så djupt eskalerad, men några medarbetare hade en mycket negativ inställning till enhetschefen och saknade tro på att det skulle kunna gå att förbättra samarbetet.

Den manifesta konflikten utspelade sig alltså på relationsnivån, mellan arbetsgrupp och chef. Det tycks vara en rimlig tolkning att individnivån spelade en viktig roll i denna konflikt, i form av enhetschefens kommunikationsstil gentemot medarbetare samt oförmåga att anpassa denna. Konsultens försök att genom återkoppling till enhetschefen få denne att reflektera över och förändra sitt sätt att kommunicera med arbetsgruppen lyckades inte. Denna del av

konflikten fick sin 'lösning' genom att enhetschefen lämnade sitt uppdrag. Det fanns dock också en annan del av konflikten, som inte hade med enhetschefen att göra, utan som kretsade kring relationerna mellan arbetsgruppen (eller snarare vissa personer i arbetsgruppen) och andra delar av organisationen. De irritationer som fanns hos andra kring gruppens företrädares kommunikationsstilar och attityder hade sina rötter i förhållanden innan den aktuella enhetschefen tillträdde sitt uppdrag. I de senare faserna av interventionen arbetade konsulten med gruppen kring denna problematik.

Det var inledningsvis inte konsulten som valde interventionsform, utan en högre chef gav helt enkelt uppdraget till konsulten att handleda enhetschefen. När handledningen inte fungerade som interventionsform kom konsulten överens med uppdragsgivaren om att arbeta med både chef och arbetsgrupp i stället.

Förändringsteorier

Ett framträdande drag i konsultens sätt att arbeta är att vara rak och direkt i sin kommunikation med de berörda. I detta fallet återkopplade konsulten dels flera gånger sin egen upplevelse av enhetschefens sätt att kommunicera till denne, dels sin egen syn på det agerande vissa medarbetare hade i samordningsmöten med andra enheter.

En betydande del av insatsen handlade om kommunikation: dels att stödja parterna i att förstå orsak och konsekvenser med olika sätt att kommunicera, dels att främja en faktisk förändring i kommunikationsbeteenden.

Det finns i interventionen ett visst inslag av en lösningsinriktad hållning, genom frågor kring vad som fungerar bra och hur medarbetarna skulle önska sig att ledaren agerade.

Kommentarer kring handledningen av enhetschefen

Handledningen med enhetschefen inriktades på temat kommunikation. Handledaren bad enhetschefen att ge exempel på situationer där kommunikationen inte fungerat, utan att få konkreta beskrivningar som det gick att arbeta vidare med. Konsulten använde sig också av sin egen känsloreaktion på enhetschefens sätt att kommunicera i själva handledningssituationen som indikator på vad problemen kunde bestå i.

Kommentarer kring arbetsmötena med grupp och chef

Arbetet under mötena med arbetsgruppen och chefen innehöll dels flera olika pass med kunskapsförmedling kring kommunikation, förhållningssätt och konflikter. Konsulten använde dels situationer som deltagare tog upp, dels situationer som uppstod under själva mötena som tillfällen att försöka få till stånd en dialog mellan chef och medarbetare, och för att använda sitt eget förhållningssätt som exempel på hur man kan hantera olika situationer.

Mot slutet av interventionen fokuserade konsulten på att arbeta med gruppen om hur det kom sig att gruppen uppfattades som besvärlig av andra delar av organisationen, samt hur de skulle kunna agera, inte minst mot sin nya chef, för att konstruktivt bidra till välfungerande samarbete.

Förändringsteoriprofil

De strategier som i första hand användes handlade om att främja förståelse för kommunikationsmönster och deras konsekvenser, samt förmedla kunskap om konstruktiva förhållningssätt

(Stödja komplexitetsmedvetenhet, Förmedla ny kunskap och Utveckla nya färdigheter). Försök gjordes att Dialogisera, men detta lyckades inte. Det fanns också inslag av Fokus på lösningar, samt att Konfrontera om att göra val.

Mycket fokus lades vid just temat kommunikation, dels mellan chef och medarbetare, dels mellan medarbetare och andra i organisationen (främst företrädare i samrådsgrupp). Härmed kom inte arbete med systemnivån att spela någon större roll, vare sig genom handledning av arbetsgivarsidan, eller genom arbete med gruppen kring arbetsorganisationsfrågor. Interventionen har härigenom fokus på att försöka uppnå 'inre' förändringar genom insikt och förändrade beteenden.

Om handledningen av enhetschefen hade fungerat bättre hade konsulten antagligen kommit att använda fler av strategierna i kategorin Stödja, men så som interventionen utvecklade sig var det egentligen bara strategin Stödja komplexitetsmedvetenhet, i bemärkelsen hjälpa parterna att förstå orsaker och konsekvenser vad gäller förhållningssätt, som användes aktivt.

Helén Carlson och Kerstin Ljungström: Vår kollega måste bort!

Fallet

Fallet utspelade sig inom en arbetsgrupp med fem medarbetare samt en gruppchef vid ett större tjänsteföretag. Arbetsgruppen hade under en period varit utan chef när den nuvarande gruppchefen tillträdde, ca. 1 1/2 år innan interventionen gjordes. Gruppchefen hade vid tiden för interventionen p.g.a. särskilda omständigheter fått ta över ansvar även för en annan arbetsgrupp och var därför starkt belastad. Avdelningschefen hade under en tidigare period själv varit chef över den arbetsgrupp där konflikten utvecklades. Spänningar hade funnits inom arbetsgruppen under en längre tid, minst 5-6 år. Det hade tidigare gjorts två insatser av andra konsulter som inte lett till förbättringar, några medarbetare tyckte t.o.m. att situationen förvärrats. En eller flera av medarbetarna hade vänt sig till sitt fackliga ombud, som kontaktat personalavdelningen om situationen i arbetsgruppen. En av medarbetarna utpekades av kollegorna som problemet, varav en var mycket bestämd i uppfattningen att denna personen måste bort från arbetsgruppen. Det fanns tecken på att den person som utpekades hade svårigheter utöver det normala spektrat att förstå andras upplevelse av hennes eget agerande.

Uppdraget utfördes av två konsulter.

Interventionen

1. Möte om uppdragsformulering (september)

Vid mötet deltog gruppchefen, avdelningschefen (som var uppdragsgivaren) och en HR-specialist. Konsulterna var angelägna om att en HR-representant skulle delta, dels för att involvera HR som stöd för cheferna, dels för att det skulle kunna bli aktuellt med arbetsrättsliga åtgärder. Konsulterna ställde mycket frågor, som syftade dels till att få en bild av historien och situationen, dels till att väcka reflektioner hos de båda cheferna, t.ex. att få dem att se hur de själva är en del av den problematik som finns. Konsulterna förvarnade också cheferna om

att deras egna roller och agerande kommer att komma i fokus, men att konsulterna kommer att ge dem stöd i processen.

Efter mötet skrev konsulterna ett förslag till arbetsgång, som sedan sändes till uppdragsgivarna och godtogs av dessa.

2. Möte med gruppchef, avdelningschef och HR-specialist (september)

Under planeringsmötet med gruppchefen och avdelningschefen prövade konsulterna att cheferna var motiverade att gå in i arbetet. Konsulterna påpekade att om cheferna inte tror på möjligheten att lösa problematiken vore det bättre att direkt överväga alternativ, som att flytta arbetsuppgifterna och upplösa arbetsgruppen. Konsulterna tog också upp frågor kring chefernas syn på sin egen roll. Här framkom bl.a. att avdelningschefen efter första mötet förstått att det inte var bra att medarbetare gick direkt till avdelningschefen med frågor och bekymmer, utan de borde hänvisas tillbaka till gruppchefen. Avdelningschefen hade också förstått att gruppchefen var i behov av mer stöd. Ett direkt resultat av de två första planeringsmötena var att gruppchefen och avdelningschefen började hålla regelbundna möten sig emellan och att avdelningschefen konsekvent hänvisade till gruppchefen när medarbetare i arbetsgruppen vände sig till avdelningschefen.

Under mötet förbereddes mötet med arbetsgruppen, särskilt vad gäller det budskap som cheferna och HR-specialisten skulle ge till medarbetarna om allvaret i situationen.

3. Möte med arbetsgruppen (september)

Vid mötet med arbetsgruppen deltog avdelningschefen (som ledde mötet), gruppchefen, en HR-specialist och de båda konsulterna. Avdelningschefen sammanfattade konflikthistorien och klargjorde att detta var sista försöket att klara ut situationen. Om insatsen inte lyckades måste mer radikala lösningar övervägas. HR-specialisten bekräftade detta budskap och hänvisade även till att facket hade kontaktats av medarbetarna. Konsulterna presenterade sig själva och planen för hur arbetet skulle gå till. Syftet var dels att skapa tydlighet om avsikter, mål och tillvägagångssätt, dels att bygga förtroende hos medarbetarna för konsulterna genom att dessa fick möjlighet att presentera sig och sina roller, för att därmed skapa så mycket trygghet som möjligt. Stämningen var rätt spänd, medarbetarna ställde några frågor om arbetsplanen, men några mer ingående diskussioner uppstod inte.

4. Intervjuer med medarbetarna och cheferna (september-oktober)

Medarbetarna fick möjlighet att välja vilken av konsulterna de ville samtala med genom att skriva upp sig på en lista med valbara tider. Konsulterna genomförde sedan ett par intervjuer var. Intervjuerna inleddes med att konsulten klargjorde varför samtalet äger rum och den egna rollen. Konsulten bad medarbetaren berätta om sin historia på arbetsplatsen och sina arbetsuppgifter. Därefter ställdes en mycket öppen fråga om hur medarbetaren ser på situationen. Många följdfrågor ställdes kring berättelserna, men också frågor om hur den intervjuade tänker om hur man ska hantera situationen och vad hon eller han själv är beredd att bidra med. Konsulten bad också medarbetaren att på en skala mellan 1 och 10 bedöma situationen i gruppen, samt fick frågan om vad som behöver göras för att situationen ska bli ett steg bättre.

Syftena med intervjuerna var flera: att få klarhet om vad som är viktigt för var och en; att bedöma hur mycket självreflektion det fanns hos medarbetaren om det egna bidraget till den uppkomna situationen; att ställa frågor som väcker reflektion om det egna agerandet och om

andras synsätt och medvetenhet om eget ansvar; att kunna bedöma hur mycket förberedelsearbete som behöver göras för att gemensamma samtal skulle kunna bli konstruktiva; samt inte minst för att konsulterna skulle få en samlad bild av situationen, inklusive de olikartade bilder medarbetare och chefer hade.

I intervjuerna framkom att flera i gruppen pekade ut en av sina kollegor, A, som problemet. En av medarbetarna, B, var mycket låst vid uppfattningen att A måste bort från arbetsgruppen. B hade varit på arbetsplatsen länge och hade rollen som informell ledare. B var mycket irriterad över att A ”inte gjorde som man skulle”. En tredje, C, var arg på A, men också på chefen. En fjärde medarbetare visade motivation att arbeta för en lösning, medan en femte, som hade en specialistroll, i stor utsträckning höll sig utanför. A själv upplevde sig som utsatt och berättade att hennes kollegor var aviga mot henne. T.ex. gick övriga på lunch utan att fråga A om hon ville följa med. A sa om sig själv att ”jag gör mitt bästa”.

I intervjun med gruppchefen uttryckte denne besvikelse över sin egen chef, som gruppchefen menade inte gav tillräckligt stöd. I intervjun med avdelningschefen gick denne igenom gruppens historia. Avdelningschefen insåg behovet av att avlasta gruppchefen genom att låta en annan person ta ansvar för den andra gruppen som gruppchefen också hade ansvar för.

Konsulterna drog av intervjuerna slutsatsen att det behövdes mer struktur, tydligare ledarskap, tydligare roller och ansvar, klarhet om ömsesidiga förväntningar, mer respektfull kommunikation, och, i något fall mer utbildning för att faktiskt kunna utföra vissa arbetsuppgifter som avsett.

5. Konsulterna sammanställde en kartläggning (oktober)

Konsulterna gick tillsammans igenom intervjumaterialet och sammanställde en kartläggning strukturerad med hjälp av Marvin Weisbords 6-boxmodell. Konsulterna skrev ihop ett underlag för sitt eget bruk, men gjorde ingen skriftlig rapport att överlämna till chefer och medarbetare. En figur med de sex boxarna och kortfattade punkter gjordes som stöd för de senare redovisningarna för cheferna respektive arbetsgruppen. Med utgångspunkt från de sex boxarna i modellen identifierades områden där det fanns åtgärdsbehov. Modellen fyller funktionen av att underlätta sorteringen, göra det lättare att prata om situationen med parterna, påminna medarbetarna om att det centrala är arbetsplatsen och dess uppgifter, samt främja parternas förståelse av systemiska orsaker till konflikten, vilket också fyller funktionen att reducera skuldbeläggningar av enskilda personer. Kartläggningen utgjorde underlaget för att inleda arbetet med att utveckla en handlingsplan.

6. Halvdagsmöte med cheferna (november)

Vid ett möte med gruppchefen avdelningschefen och en HR-specialist presenterade konsulterna resultatet av kartläggningen. Vid mötet fick cheferna möjlighet att reflektera över kartläggningen och med konsulterna planera presentationen inför arbetsgruppen. Konsulterna förberedde cheferna på att kartläggningen också pekade ut brister i ledarskapet, t.ex. om saker som gruppchefen bör göra som hon inte gjorde. Konsulterna gick noga igenom med cheferna hur resultaten av kartläggningen skulle hanteras genom att diskutera ett antal olika strategier och handlingsalternativ. För konsulterna var det här viktigt att pröva chefernas motivation att verkligen arbeta igenom situationen och genomföra nödvändiga åtgärder. En viktig punkt

som konsulterna tryckte på var att medarbetarna vid mötet måste få ett tydligt budskap om vad nästa steg skulle bli.

Efter mötet arbetade konsulterna vidare med förslag till olika åtgärder i en handlingsplan, som sändes över till cheferna för vidare bearbetning av dem, inför mötet med arbetsgruppen.

7. Möte med arbetsgruppen (november)

Vid mötet med arbetsgruppen, där gruppchefen och avdelningschefen också deltog, presenterade konsulterna kartläggningen. Stämningen var spänd, men medarbetarna kände igen sig i sammanställningen. Efter presentation och diskussion klargjordes att nästa steg var att gruppchefen på grundval av kartläggningen arbetar fram en åtgärdsplan. Konsulterna vävde under mötet också in några moment av förmedling av kunskapsutveckling genom modeller kring kommunikation, feedback och samarbete.

8. Möte med gruppchefen (november)

En av konsulterna träffade gruppchefen för att gå igenom och utveckla konkreta förslag till åtgärder och en handlingsplan.

9. Möte med arbetsgruppen (november)

Vid mötet med arbetsgruppen redovisade gruppchefen sin åtgärdsplan, som innehöll många konkreta åtgärder kring ansvarsfördelning, rutiner, uppföljning och spelregler i arbetsgruppen. Medarbetarna bjöds in att bidra med egna förslag. Även vid detta tillfälle tog konsulterna tillfället i akt att vid lämpliga tillfällen flika in små teorimoment kring kommunikation, feedback, hur olika personer tolkar samma händelse olika, m.m.

10.Handledning av gruppchefen (december)

I enskild handledning med gruppchefen utarbetade denne skriftligt sina förväntningar på var och en av medarbetarna i gruppen, inklusive vad gäller samarbete med kollegorna. Konsulten och gruppchefen pratade också igenom behovet av enskilda samtal mellan gruppchefen och medarbetarna. Konsulten påbörjade mer allmän handledning i ledarskap och kommunikation, som sedan fortsatte under en serie handledningstillfällen.

11. Gruppchefens enskilda samtal med medarbetarna (december)

Gruppchefen genomförde (tillsammans med konsulten) enskilda samtal med de fem medarbetarna. Förutom att gå igenom gruppchefens förväntningar på medarbetaren inventerades också vilka behov som fanns av trepartssamtal medarbetarna emellan. A ville ha flera sådana samtal med kollegorna.

Gruppchefens samtal med B blev mycket laddat. Gruppchefen klargjorde för B att gruppchefen förväntade sig att B skulle medverka i ett trepartssamtal med A. B deklarerade att hon inte var villig till detta och lämnade mötet i affekt. B sjukskrev sig sedan i ett par veckor. I ett andra möte mellan gruppchefen och B krävde gruppchefen av B att hon skulle medverka i ett samtal med A. B vägrade igen och begärde i stället att få bli omplacerad, vilket så småningom också skedde. En nyrekrytering gjordes för att ersätta B i arbetsgruppen.

12. *Medlingssamtal (december)*

Två medlingssamtal genomfördes under ledning av gruppchefen med stöd av en av konsulterna, mellan A och två av hennes kollegor (B hade då begärt omplacering och den fjärde kollegan blev p.g.a. en omorganisation, orelaterad till konflikten, omplacerad till en annan avdelning). Innan samtalen träffade ena konsulten A i ett förberedande samtal. A hade starka känslor kring konflikten som behövde processas innan direkta samtal med kollegorna. I själva medlingssamtalen fick medarbetarna beskriva konkreta beteenden som de skulle vilja förändrades. Det förekom vissa anklagelser under samtalen, men de var i stort sett sakliga. A hade dock stora svårigheter att ta emot och förstå de synpunkter hennes kollegor hade på hennes eget beteendemönster, trots att de formulerades konkret och som jagbudskap. De önskemål om förändringar som formulerades skrevs ned i form av överenskommelser som parterna fick underteckna. Det klargjordes att överenskommelserna skulle följas upp regelbundet i samtal med gruppchefen.

13. *Uppföljningsmöte med arbetsgruppen (januari)*

En av konsulterna genomförde med gruppen ett uppföljningsmöte som ägnades åt att gå igenom och följa upp de konkreta åtgärder som formulerats i handlingsplanen och överenskommelser. Återkopplingar gjordes också till de tidigare teorimomenten kring kommunikation och samarbete.

14. *Uppföljningsmöte med gruppchefen, avdelningschefen och en HR-specialist (januari)*

Ett avslutande möte genomfördes mellan konsulterna, de två cheferna och en HR-specialist för att gå igenom processen, nuläget och vägen framåt.

15. *Handledning av gruppchefen (januari–)*

Fem handledningssamtal mellan den ena konsulten och gruppchefen genomfördes under följande månader, vars innehåll främst handlade om normal ledarutveckling för en relativt nybliven chef.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

Konflikten utspelar sig i en liten arbetsgrupp med fem medarbetare, varav en p.g.a. sin särskilda roll inte har så mycket med de övriga att göra. De fyra mest involverade personerna arbetar med tjänsteproduktion, med relativt stark grad av standardisering av de arbetsuppgifter som ska genomföras.

Utmärkande för konflikten i denna fallbeskrivning är att den i hög grad kretsar kring en medarbetare som ibland agerade på ett sätt som hennes kollegor i olika grad blivit frustrerade över. Den manifesta konflikten är alltså huvudsakligen en relationskonflikt, den handlar om frustration över vissa beteendemönster. Även om det under interventionens förlopp blir tydligt (vilket brukar vara fallet) att det finns brister i systemnivån (otydliga rutiner, överbelastad chef) som behöver åtgärdas så finns det här tydliga tecken på att individnivån spelar en viktig roll i den uppkomna situationen. En av medarbetarna har uppenbara svårigheter att trots dialogförsök förstå varför hennes kollegor reagerar med frustration på vissa saker hon gör. Det är dock fullt möjligt att denna särskilda utmaning på individnivån inte hade lett till en konflikt om systemnivån haft bättre förutsättningar i form av närvarande ledarskap, välfungerande möten och tydlighet kring normer och rutiner.

Eskalationsgraden visar sig vara rätt olika inom arbetsgruppen, från de som är fullt beredda att använda dialog som redskap för att försöka förbättra samarbetet, till en person som är av den fasta övertygelsen att den utpekade problempersonen måste flyttas bort från arbetsgruppen och som hellre själv begär förflyttning till en avdelning med mindre kvalificerade arbetsuppgifter än att delta i ett medlingssamtal med kollegan. Detta vet naturligtvis inte konsulterna på förhand, utan det visar sig efter hand. Det har funnits spänningar i arbetsgruppen under lång tid, 5-6 år, vilket kan betyda att de bilder kollegorna har av varandra har haft lång tid på sig att bli fixerade.

Som i så många fall där det finns konflikter inom arbetsgrupper hade denna gruppen varit lämnad helt utan närvarande chef under en tid och hade vid tiden för interventionen en chef som hade en så stark grad av arbetsbelastning att möjligheterna var begränsade, med de förutsättningar som rådde, att vara en så närvarande chef som gruppen skulle behöva.

Konsulterna i detta fallet har som praxis att börja konfliktinterventioner med enskilda intervjuer, det är här alltså inte ett val som görs efter en bedömning av konfliktens speciella karaktär. Konsulterna påpekade i intervjun att just denna interventionen i större utsträckning än i många andra uppdrag hade tyngdpunkten på att stödja chefen i att utveckla ett åtgärds paket och tydliggöra sina förväntningar på medarbetarna. Anledningen till detta fokus var att det fanns många brister i organisation och ledarskap som behövde åtgärdas. I slutet av interventionen genomförs också två medlingssamtal.

Förändringsteorier

I ett jämförande perspektiv så kan konsulternas ansats sägas lägga tyngdpunkten vid yttre förutsättningar snarare än inre processer hos konfliktens parter. Att stödja främst cheferna i att förstå mer om hur brister i arbetsorganisation och andra systemiska förutsättningar skapat grogrund för en konflikt i arbetsgruppen; hjälpa dem att identifiera åtgärdsbehov, utforma åtgärder, fatta beslut i viktiga frågor; samt tydliggöra sina förväntningar inför medarbetarna, är de mekanismer som sätts i arbete för att hantera konflikten. Det finns inslag av strategier för att arbeta med inre mönster också, men de har i detta uppdrag mer karaktären av stödjande och kompletterande strategier än av att vara insatsens kärna. Dessa strategier spelar en större roll i handledningen av cheferna än i relation till medarbetarna. Konsulterna betonade i intervjun att det just i detta uppdraget framstod som centralt att stärka ledarskapet och reda ut systembristerna.

Interventionen betonar systemnivån i första hand. Individnivån adresseras genom att konsulterna stödjer gruppchefen i att leda enskilda medarbetarsamtal som i hög grad handlar om att tydliggöra vilka förväntningar arbetsgivaren har på medarbetaren. Relationsnivåns samarbetsvårigheter tas upp i slutet av interventionen, i form av medlingssamtal. Konsulterna ser medlingarna som en mycket viktig del i interventionen, men koncentrerar sig alltid på att reda ut de strukturella förutsättningarna först.

Kommentarer om handledning av chefer

Handledning av cheferna, särskilt givetvis gruppchefen, spelar en central roll i interventionen. Den börjar redan vid mötet kring uppdragsformulering, där konsulterna ställer många frågor som inte bara syftar till att konsulterna ska få information, utan också till att få cheferna att börja reflektera över sitt eget agerande och ansvar. Under hela interventionen är arbetet med att stärka chefernas kunskapsnivå samt komplexitets- och kontextmedvetenhet en viktig strategi. Kartläggningen användes i detta fallet i hög grad som underlag för att handleda gruppchefen

i att utveckla en handlingsplan med en rad åtgärder för att reda ut olösta frågor kring samarbete, roller, rutiner och riktlinjer.

Kommentarer om intervjuerna

Intervjuerna fyller en rad funktioner i interventionen: att generera information som konsulterna behöver för att kunna identifiera brister i systemnivån; att bedöma medarbetarnas förutsättningar för att kunna delta konstruktivt i gemensamma samtal; och att stimulera till reflektion över eget agerande och eget ansvar. För en av medarbetarna, som hade starka känslor i situationen, fyllde intervjun funktionen av att vara förlösande: konsulten lyssnade länge med intresse och acceptans, utan att ifrågasätta och kritisera.

Kommentarer om kartläggningen

Kartläggningen gjordes med ett uttalat systemiskt perspektiv, där de organisatoriska förutsättningarna och bristerna belystes på ett strukturerat sätt. Härigenom identifierades åtgärdsbehov, men kartläggningens inriktning är också ett verktyg för att rikta chefers och medarbetares uppmärksamhet på systemnivån, snarare än på individ- och relationsnivån. Genom att erbjuda förklaringar kring hur organisatoriska förhållanden inneburit att det saknats ett stöd för medarbetarna och att det därmed lätt uppstått oklarheter och irritation medarbetare emellan, så försvagas skuldbeläggningar av enskilda.

Kommentarer om möten med arbetsgruppen

Mötena med arbetsgruppen fick i detta uppdrag i första hand funktionen att informera medarbetarna om resultaten av kartläggningen och de slutsatser cheferna har dragit i form av planerade åtgärder. Medarbetarna ges också möjlighet att ge synpunkter och förslag, men det är chefen som sedan tar ställning till vad som ska göras. Konsulterna påpekade i intervjun att de vanligen i högre grad involverar medarbetarna i utformandet av handlingsplanen, men i just detta fall var det lämpligt att fokusera på chefernas arbete med att reda ut en rad teman. Genomgången av konsulternas kartläggning är viktig för att skapa större förståelse bland medarbetarna för det som hänt och för inriktningen på kommande åtgärder. Konsulterna använde sig av de situationer som uppstod under mötena för att inflika mindre teoripass kring kommunikation, kring hur olika personer tolkar situationer olika och kring förutsättningar för välfungerande samarbete.

Kommentarer om enskilda medarbetarsamtal

I de enskilda samtal gruppchefen förde med medarbetarna, där konsulten deltog, låg tyngdpunkten på att chefen tydliggjorde vilka förväntningar gruppchefen hade på den enskilde medarbetaren och förstärkte denna tydlighet genom att de formulerades i skrift och det fanns ett beslut om hur de skulle följas upp i kommande medarbetarsamtal. Medarbetarna fick också möjlighet att formulera de förväntningar de hade på gruppchefen. Även här ligger alltså tyngdpunkten på de yttre strategierna snarare än de inre.

Kommentarer om medlingssamtalen

Medlingarna mellan A och två av hennes kollegor genomfördes i slutet av interventionen (det var planerat att genomföra ytterligare två samtal, men dessa blev överspelade p.g.a. omplaceringar). Syftet var att skapa ömsesidig förståelse av och överenskommelser om beteenden som respektive part hade önskemål kring. Vad gäller As förståelse av vad det var i hennes

eget agerande som kollegorna upplevde som frustrerande så var resultaten begränsade, men konkreta överenskommelser gjordes.

Förändringsteoriprofil

Den förändringsteoriprofil som framträder i genomgången av interventionen har en tydlig inriktning på strategier som påverkar yttre förhållanden: gruppchefens arbetsbelastning, tydliggörande av rutiner, riktlinjer och förväntningar från arbetsgivaren på medarbetarna. Konsulterna påpekade i kommentar till denna karakterisering att de i just detta uppdrag hade ett starkare fokus på yttre förhållanden än i många andra uppdrag, på grund av fallets särskilda omständigheter.

Vad gäller de strategier som riktar sig till 'det inre' spelar två av de konfronterande strategierna en betydelsefull roll: Konfrontera om rollåtaganden och Konfrontera om arbetsmiljöansvar. I en av intervjuerna var sannolikt den förlösande strategin Lyssna viktig för en av medarbetarnas möjligheter att medverka konstruktivt i den vidare processen. Flera andra strategier kommer till användning i samband med kartläggningen: att Stödja komplexitetsmedvetenhet och Stödja kontextmedvetenhet. Viss tid under mötena med arbetsgruppen användes för att Förmedla ny kunskap. I de medlingssamtal som genomfördes användes Dialogisering, även om verkan i detta fallet var begränsad på grund av en av medarbetarnas kognitiva svårigheter med rollinlevelse.

Den starka inriktningen mot att reda ut och stärka de yttre förutsättningarna innebär givetvis att många av de strategier som syftar till att främja inre utvecklande processer hos parterna spelar en mindre central roll. Konsulterna gör det inte till en huvuduppgift att involvera individer och grupp i en djupare process av reflektion, omtolkning, egenklarhet och lärande.

'Birgitta': Handläggarna vill få sin chef avsatt

Fallet

Uppdraget gällde en enhet på en socialförvaltning med nio handläggare. Enhetschefen var samtidigt chef för en annan enhet och hade bara varit chef i ca. ett halvår. Arbetsförhållandena var mycket påfrestande, med hantering av tung social problematik. Konflikten bestod främst i en starkt missnöje från medarbetarna mot sin egen enhetschef. Fem av nio medarbetare ville få chefen avsatt. En av dem, en yngre kvinna, hade skrivit ett mycket utförligt brev till förvaltningsledningen med detaljerad skarp kritik mot enhetschefens agerande. En annan, äldre medarbetare som hade en samordnarroll, följde inte gjorda överenskommelser med chefen, hävdade ofta att hon inte fått information fast hon fått det, samt gjorde motstånd mot att ge chefen insyn i vad hon egentligen gjorde under arbetstiden. Bristen på samstämmighet mellan enhetschefen och samordnaren upplevdes som ett stort problem av handläggarna. Kontakten med konsulten togs av enhetschefen, först per e-post, sedan per telefon.

Interventionen

1. *Möte med uppdragsgivarna (slutet av april)*

Uppdragsformuleringsmötet skedde med enhetschefen och myndighetschefen och omfattade ca. 1 1/2 timma. Cheferna berättade om situationen och upplägget av interventionen diskuterades. Konsulten lyssnade efter chefernas inställning till hur situationen uppstått och efter enhetschefens grad av mognad respektive skörhet och förmåga att stå ut med frustration, för att kunna bedöma hur mycket enhetschefen kunde 'puttas fram'. Enhetschefen var irriterad och arg, efter att ha blivit attackerad av sin personal, men inte hämndlysten och omogen. Det var tydligt att förvaltningschefen hade förtroende för sin chef och att båda hade tilltro till att det var möjligt att lösa upp konflikten.

Vid mötet beslutades en handlingsplan som innebar att konsulten först skulle göra enskilda intervjuer med medarbetarna, en timma var, sedan genomföra två halvdagsmöten med gruppen. Temat för intervjuerna skulle vara arbetsmiljö, d.v.s. ett systemteoretiskt och historiskt perspektiv, snarare än fokus på någon enskild händelse eller fråga. Det kan t.ex. vara så att omständigheterna är svåra och medarbetarna utser en ny chef till syndabock, fast situationen i väldigt liten utsträckning har att göra med chefens egenskaper.

2. *Intervjuer med medarbetarna (maj)*

Efter en inledning om intervjuens syfte ställde konsulten frågor kring medarbetarens eget arbetsområde, ansvarsfördelning, om ramarna upplevdes som klara, om han/hon saknar något, hur trivseln ökat eller minskat, hur samarbetet fungerar med kollegor/andra/chefen, vad som kan utvecklas i verksamheten, m.m. Synen på grupputvecklingsinsatser togs också upp.

Konsultens syften med intervjuerna var att etablera en relation, att samla information om systemet och om medarbetarnas upplevelse och förmågor, att mobilisera motivation, samt att starta reflektion hos medarbetaren. Intervjuerna gav konsulten möjlighet att bedöma medarbetarnas förmåga att reflektera och se systemet. En del medarbetare kom till intervjun med en misstänksam till fientlig inställning, eller var nervösa. Under samtalet märker de att konsulten är välvillig, intresserad och icke-dömande och det skapas kontakt. I detta fallet fanns en äldre kvinna som hade en samordnarroll och som enligt konsultens tolkning inte ville behöva hugga i och arbeta mer. Det gick inte riktigt att etablera en god kontakt med denna kvinna i intervjun. Av intervjuer med andra framgick att samordnaren ibland aktivt motarbetade sin chef, bl.a. genom att göra tvärtemot vad hon sagt att hon skulle göra. Det fanns ytterligare två äldre kvinnor som var mindre motiverade att medverka till förbättringar. En annan yngre kvinna var mycket starkt kritisk till sin chef och hade bl.a. skrivit utförliga brev till högre chefer med en rad punkter med skarp kritik. De övriga fem medarbetarna ville bidra till ett förbättringsarbete. Flera av dessa var mycket unga och nyutbildade. Fem av de nio medarbetarna gav under intervjuerna uttryck för att de ville bli av med sin chef.

Kritiken mot chefen bestod bl.a. i att hon ansågs:

- Ointresserad och vara frånvarande alltför mycket
- För spontan, lade fram ogenomtänkta och oacceptabla förslag
- Inte ge insyn i bevekelsegrunderna bakom hennes beslut och agerande
- Vara strukturlös i sin mötesledning
- Vara entusiastisk men fullföljde inte idéer
- Ha ett sätt att kommunicera som var svårtolkat.

Under intervjuernas gång reducerades hos de flesta graden av fientlighet och rädsla, fientligheten dämpades och en allians kunde skapas mellan de flesta av medarbetarna och konsulten. Rädslan för vad som skulle hända i den vidare processen minskades. Det fanns en hel del skam och skuld i gruppen, någon kommenterade att ”vi har nog varit hårda”. Konsultens budskap var att vi inte ska leta syndabockar, utan se vad som går att göra nu och vad som behöver tas tag i.

Efter intervjuerna gjorde konsulten en sammanställning av de viktigaste slutsatserna.

3. *Möte med cheferna (slutet av maj)*

Vid detta möte deltog enhetschefen och förvaltningschefen. Konsulten inledde med att visa den sammanställning hon gjort efter intervjuerna. Mötet syftade bland annat till att ge enhetschefen möjlighet till reflektion, samt utveckla en hållning som ger henne kontroll och förmåga att hållbara situationens innehåll.

Mötet syftade också till att förbereda nästa steg, där konsulten ville genomföra ett möte med hela arbetsgruppen, enhetschefen och förvaltningschefen, och där göra en intervju med enhetschefen inför arbetsgruppen. För konsulten var det här viktigt att bedöma hur enhetschefen kände sig, hur mycket hon var beredd att lämna ut inför gruppen och hur mycket styrka hon hade att utsätta sig för gruppen i ett möte. Det finns i sådana situationer en risk att mötas av förakt, som man i så fall måste kunna hantera.

4. *Halvdagsmöte med arbetsgruppen (slutet av maj)*

a) Mötet inleddes av förvaltningschefen, som introducerade bakgrund och syfte.

b) Konsulten förklarade sin roll och höll en inledande miniföreläsning om arbetsmiljöutveckling och hur arbetsmiljön påverkas av många samspelande faktorer på olika nivåer. Konsulten talade om hur man bygger ett gott klimat genom att bygga tillit, få plats i gruppen och bidra till att det blir bra. En schematisk bild av hur en positiv respektive negativ spiral fungerar visades.

c) Konsulten intervjuade enhetschefen inför gruppen. Frågorna handlade om mål och uppdrag, vilka utmaningar enhetschefen såg, hur enhetschefen kände sig, enhetschefens syn på sitt eget ledarskap, m.m. Efter intervjun reflekterade enhetschefen och konsulten tillsammans över situationen.

d) Gruppen fick bilda reflekterande team för att kommentera det de hört under intervjun. Samtalet var här stelt, försiktigt och trevande.

e) Efter en kaffepaus delades medarbetarna in i tre grupper som fick var sitt exemplar av konsultens sammanställning av intervjuerna. Uppgiften för grupperna var att gå igenom sammanställningen och markera det de var förvånade över eller tyckte var anmärkningsvärt, samt kommentera det som framkommit.

d) Hela gruppen samlades igen för gemensamt samtal. Stämningen var här fortfarande anspänd. Någon ifrågasatte varför detta gjordes och menade att det inte var något fel på arbetsgruppen.

e) Konsulten delade åter in medarbetarna i mindre grupper och gav dem uppdraget att utifrån intervjusammanställningen formulera vilka frågor som är viktigast att ta tag i, samt idéer till vad som bör göras och hur det kan gå till. Samtalen ledde fram till ett antal punkter, med tyngdpunkt på ledarskapet. Ett viktigt tema var dissonansen mellan enhetschefen och samordnaren. De teman som framkommit dokumenterades och skulle tas vidare till nästa möte.

f) Konsulten höll med utgångspunkt från Susan Wheelans modell en miniföreläsning om grupputveckling och vad som behövs för att utveckla ett välfungerande team. Deltagarnas självdiagnos var att de befann sig i fasen Opposition och konflikt.

5. Halvdagsmöte med arbetsgruppen (början av juni)

När det andra mötet med arbetsgruppen ägde rum hade den allra mest kritiska medarbetaren slutat eftersom hon fått en tjänst hon sökt på annat håll.

a) Mötet inleddes med en återblick på förra mötets innehåll och resultat.

b) Konsulten bjöd in gruppen att prioritera bland de punkter som formulerats vid förra mötet.

c) Arbetspass om spelregler i arbetsgruppen, ett tema deltagarna ville arbeta med. Konsulten återknöt till den positiva och den negativa spiral som visats vid förra mötet, samt hur man kan komma in i en positiv spiral. Konsulten talade om spelregler för beteende, delade sedan i deltagarna i tre grupper med uppgiften att formulera spelregler. En rad spelregler formulerades kring tema som respekt, kommunikation, kritik, att hjälpa varandra vid hög arbetsbelastning och att informera varandra.

d) I nästa arbetspass utvecklades en åtgärdslista kring olika verksamhetsrelaterade teman, så som arbetsgång i ärendehandläggning, dokumentation, uppföljning, debriefing, samt feedback. Konsulten bistod processen genom att skriva in det som överenskommit i en matris med kolumnerna Åtgärd, Vem och När.

Arbetet i denna fas var 'rätt tungt' och fick baxas fram. Flera medarbetare uppvisade kritiska miner och gav syrliga kommentarer. Samtalet ledde dock fram till en åtgärdsplan med fyra huvudteman.

e) Avslutningsrundan visade dock på en försiktig optimism, med reservationer av karaktären "Man får se," och "Nu gäller det att ledarna gör sitt".

6. Möte med enhetschefen och samordnaren (juni)

Eftersom samarbetsrelationen mellan enhetschefen och samordnaren av flera utpekats som problematisk ordnades ett enskilt möte med konsulten och dessa två. Mötet inleddes med att konsulten bad de två att ge sin syn på den kritik som kommit fram. Enhetschefen deklarerade att hon har förtroende för samordnaren och ställde en direkt fråga till samordnaren om hennes vilja att samarbeta och vara lojal. Samordnaren förklarade sig villig att verka för ett väl fungerande samarbete. Samtalet kom sedan att fokuseras på frågor kring ansvarsfördelning, där samordnaren efterfrågade större tydlighet på en rad punkter.

7. Halvdagsmöte med arbetsgruppen (oktober)

I mötet deltog förutom arbetsgruppen och enhetschefen och förvaltningschefen.

a) Efter förvaltningschefens önskan inleddes mötet med en runda där var och en fick kommentera hur de själva bidragit till ett bättre samarbete, samt hur positiva förändringar kan märkas.

b) En översyn gjordes av det som beslutats vid förra mötet med arbetsgruppen. Stora förbättringar konstaterades, t.ex. vad gällde enhetschefens närvaro i verksamheten. Ansvarsfördelningen mellan enhetschefen och samordnaren fungerade väl. Stämningen i gruppen var nu mindre defensiv och negativ än tidigare.

c) Konsulten genomförde ett arbetspass kring temat egna talanger med syftet att tydliggöra vad var och en bidrar med. Deltagarna fick i par fundera över egna uppenbara talanger och kärnkvaliteter i sin personlighet. Härefter fick deltagarna ge varandra positiv feedback, där

man två och två gav varandra feedback i 30 sekunder och sedan bytte platser tills alla givit feedback till alla. Arbetspasset ger energi genom att man själv får stå i centrum på ett lustfyllt sätt, får bekräftelse och känner sig betydelsefull. Genom övningen ser man att man kan välja att fokusera på det positiva hos andra, välja att ha det bra. Konsulten påpekade efteråt att man kan välja att skjuta in sig på det problematiska eller fokusera på det positiva.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

Konflikten berörde tio personer, inklusive chefen, alltså en hanterbar grupp att arbeta med. Konflikten presenterades som en konflikt mellan hela arbetsgruppen och chefen, men det var tydligt att inställningarna varierade bland medarbetarna. En var mycket starkt kritisk och hade skickat en detaljerad skrivelse med kritik till förvaltningsledningen. En annan, med en samordnarroll, bedrev ett slags passivt motstånd genom att inte fullfölja överenskommelser och var ovillig till dialog. Andra medarbetare var mer inställda på att försöka förbättra situationen. Den bristande samstämmigheten mellan enhetschefen och samordnaren upplevdes som ett problem av övriga medarbetare. Efter hand visar det sig att mycket av den kritik som medarbetarna hade mot sin chef handlade om hennes beteendemönster där alltså den manifesta konflikten mer var att betrakta som en relationskonflikt än en tvist med meningsskiljaktigheter i verksamhetsrelaterade frågor. Konflikteskalationen hade gått så pass långt att över hälften av medarbetarna var mer inriktade på att försöka bli av med sin chef än på att reda ut de svårigheter som fanns. De var därför motvilliga till att gå in i ett dialogbaserat arbete.

Arbetsgruppen hade flera chefer som inte stannat kvar i sin position särskilt länge och hade också varit helt utan chef under en period. Över hälften av medarbetarna var unga och oerfarna, samtidigt som arbetet var mycket krävande med svåra beslut. Konsulten betecknade gruppen som omogen och i stort behov av mycket kommunikation från chefens sida kring arbetssätt, riktlinjer och bakgrunden till beslut och idéer om förändringar.

Individnivån tycks ha spelat en viss roll för konfliktens karaktär. En medarbetare, en yngre kvinna, var mycket konfrontativ och självrättfärdig i sitt agerande. Denna person lämnade dock gruppen i en tidig fas av bearbetningen. Samordnaren drevs, enligt konsultens tolkning, av ett eget intresse att kunna bibehålla en arbetssituationen som gav henne stor frihet och låg grad av insyn från chefen, som hon, fortfarande enligt konsultens förmodande, utnyttjade för att hålla sin egen arbetsbelastning betydligt lägre än vad som hade varit rimligt utifrån helhetsbilden. Samordnaren hade utländsk bakgrund, i ett land med betydligt mer hierarkisk ledarskapskultur än den svenska. Möjligen hade samordnaren förväntningar på att chefer ska vara betydligt mer tydliga i sitt ledarskap än vad enhetschefen var och hade därför inte så lätt att känna respekt för ledarskapet. Enhetschefen, slutligen, hade en syn på sig och gruppen som inte riktigt stod i samklang med det läge som rådde. Konsultens bedömning, efter att ha talat med parterna, var att enhetschefen inte hade begått några allvarigare fel, men att hon inte insett att denna grupp behövde ett mycket tydligare, mer strukturerat och mer närvarande ledarskap.

Konsulten utformade interventionen så som hon ofta brukar göra: efter uppdragsformuleringen intervjuades medarbetarna enskilt, därefter följde en serie möten med arbetsgrupp och chef, där ett centralt inslag i första mötet var att konsulten intervjuade chefen inför medarbetarna.

Förändringsteorier

Konsulten i detta fallet har en terapeututbildning, vilket avspeglas i en del av de tankar konsulten har kring arbete med konflikter. En sådan tanke är att grupper som hamnat i konflikt ofta har en dysfunktionell, primitiv och utagerande dynamik. Om konsulten inleder interventionen med att träffa gruppen som grupp, då kan det vara oerhört svårt att bryta det destruktiva mönstret. Konsulten väljer därför att träffa gruppmedlemmarna enskilt. Då finns en större möjlighet att etablera en förtroendefull relation mellan medarbetare och konsult och det blir lättare för medarbetaren att självständigt börja reflektera kring situationen utan att vara fången i den dysfunktionella gruppdynamiken.

En annan central tanke konsulten har är att skam, skuld och rädsla ofta står i vägen för en öppen och konstruktiv kommunikation. Det kan handla om att gruppen brottas med frågor kring sin egen skuld: å ena sidan har man betett sig på ett sätt som varit tufft för motparten och kan känna lite samvets kval för detta, å andra sidan hamnar man i försvarsställning så snart man tror att ledningen och/eller konsulten är kritisk mot gruppen och vill då säga: – Det är inte oss det är fel på, det är chefen som är inkompetent. Konsulten ser det som viktigt att kunna trappa ned skam och skuld genom att bygga en sådan relation till parterna att dessa upplever konsulten som en person som inte dömer och som vill väl. I intervjusituationen kan konsulten agera så att den enskilda personen känner sig accepterad och på denna bas kan en arbetsallians skapas som en förberedelse för gemensamt arbete i hela gruppen.

En tredje tanke som framkommer i intervjun med konsulten är att hon ser det som centralt att den berörda chefen klarar av att vara vuxen och mogen i en utmanande situation, utan att falla in i primitiva reaktioner. En omogen chef hamnar lätt i affekt, alternativt stänger av och blir inte nåbar, alternativt blir själv tillintetgjord av medarbetarnas kritik. Konsulten vill därför i de inledande samtalen med chefen för gruppen bedöma om chefen orkar med att härbärgera egna och andras svåra känslor. Bara om konsulten bedömer chefen som kapabel att bibehålla sin vuxenhet gå konsulten vidare genom att arbeta processorienterat med hela gruppen och chefen.

Kommentarer kring intervjuerna

Konsulten i detta fallet ser intervjuer som ett tillfälle att etablera en förtroendefull kontakt och skapa förutsättningar för att den enskilda konfliktparten påbörjar en egen reflektionsprocess. Många frågor ställs för att den intervjuade ska börja tänka vidare kring vad som skulle behövas för att situationen ska bli bättre och hur hon eller han skulle kunna formulera sina önskemål inför andra. Situationen nyanseras härmed och frågorna öppnar upp för fler perspektiv än att allting beror på att chefen är hopplös. Det finns också ett moment av att formulera situationen så att det handlar om att alla behöver medverka till att hitta lösningar, d.v.s. att medarbetaren själv också har ett ansvar för hur det ska gå vidare. Konsulten styr bort från frågan om vems felet är att det finns problem, till frågor kring vad medarbetare och chef behöver ta tag i. Intervjuerna har också funktionen att generera information om konfliktens innehåll, men de enskilda samtalen är långt ifrån bara ett sätt att skapa ett underlag för en konflikt diagnos.

Kommentarer kring mötena med grupp och chef

Konsulten arbetar ofta med tekniken att intervjua chefen med medarbetarna som åhörare. De redan genomförda intervjuerna ger ett underlag som kan användas i upplägget av intervjun, som förberetts i möte mellan konsulten och enhetschefen. Genom att medarbetarna tilldelas

rollen som lyssnare får de tillfälle att i lugn och ro, utan att kunna eller behöva gå i svaromål, lyssna på samtalet där konsulten ställer frågor om chefens uppdrag, synsätt, avsikter med sitt ledarskap och även personliga reaktioner på den uppkomna situationen. Medarbetarna får tillfälle att ta till sig att chefen har tankar bakom sitt agerande och sina prioriteringar, att där finns en god vilja och att chefen är högst mänsklig. Efter intervjun fick medarbetarna tillfälle att reflektera över det de hört. Konsulten tolkade situationen så att en del av medarbetarna gjorde motstånd mot att lämna den inställning de hade, nämligen att problemet handlade om chefens tillkortakommande och att lösningen måste vara att chefen byts ut. Stämningen var tung och genomsyrad av ovilja från ett flertal av medarbetarna både mot att inlåta sig på en lösningsprocess och personligen mot konsulten i egenskap av konsult.

Styrningen av arbetet under mötet mot att identifiera frågor som behövde lösas gjordes under visst motstånd, men gick att genomföra och ledde efter hand till att gruppen gradvis blev mer hoppfull om att det skulle gå att uppnå förbättringar, även om inställningen länge var avvaktande och skeptisk.

Konsulten flikade in ett par teoripass under arbetsmötena, framför allt kring en systemisk syn på arbetsmiljö och grupputveckling, utifrån Susan Wheelans faser, med inslag av Bions resonemang kring gruppdynamik (Bions namn och modeller nämndes dock inte explicit).

Det tredje och sista mötet med arbetsgruppen byggde på en lösningsinriktad ansats, d.v.s. att sätta fokus på upplevda förbättringar och parternas positiva bidrag på arbetsplatsen.

Kommentarer kring mötet mellan enhetschef och samordnaren

Den bristande samstämmigheten mellan enhetschefen och samordnaren upplevdes som ett stort problem av övriga medarbetare. Samordnaren intog ofta positionen att hon inte fått information och att hon inte visste någonting, fastän utförliga samtal mellan enhetschefen och samordnaren ägt rum. Det var därför viktigt att dels konfrontera samordnaren med frågan om hon verkligen var villig att samarbeta konstruktivt med enhetschefen och ta ansvar för sin roll, dels mer konkret reda ut ansvarsfördelningen mellan de båda (vilket efterfrågades av samordnaren). Samtalet om dessa frågor fördes huvudsakligen av enhetschefen, med konsulten som närvarande tredje part som medverkade genom att ibland ställa frågor.

Förändringsteoriprofil

De flesta strategierna kommer till användning i någon mån i denna intervention, med starkast insats av att Förlösa genom att lyssna och erbjuda förklaringar, Fokus på uppgiften, Stödja förståelse av orsaker (komplexitetsmedvetenhet), kontext och chefens synsätt (intressentmedvetenhet), samt, i milda former, Konfronterastrategierna. Arbetet med att reda ut rutiner, ansvarsfördelning, riktlinjer och spelregler gjordes huvudsakligen i gemensamt arbete, snarare än per beslut av arbetsgivarsidan. Här arbetade konsulten med att Stödja strukturering. Konsulten satsade dock inte på ett djupare arbete med att skapa ömsesidig förståelse av de subjektiva komponenterna genom Dialogisering. Det förekom heller inte någon regelrätt övning av nya färdigheter (om man inte räknar det avslutande arbetspasset med positiv feedback som en sådan övning).

Margaretha Brundin: Spänningar och rädsla kring en informell ledare

Fallet

Fallet utspelade sig i en grupp med åtta medarbetare på en vårdcentral. Under en tid hade det funnits 'spänningar och gnissel' i gruppen och flera uppgav att de kände olust inför att gå till jobbet. Gruppens chef var samtidigt chef för två andra grupper. I personalgruppen fanns en samordnare, som var mycket kritisk gentemot sina kollegor och också uttalade detta tydligt. Flera i personalgruppen var rädda för samordnaren.

Interventionen

1. Uppdragssamtal (*mars*)

Uppdraget kom till konsulten via företagshälsovården och gällde grupphandledning, då det beskrevs att det fanns spänningar och gnissel i den aktuella gruppen. Uppdragsgivaren beställde handledning vid tre tillfällen, tre timmar per gång. Konsulten hade ett telefonsamtal med den ansvariga chefen för en viss orientering om bakgrund, behov och förväntningar för att kunna bedöma ett lämpligt arbetssätt. Enligt chefen handlade det om ett mer allmänt gnissel, inte fokuserat kring någon speciell person eller uttalad konflikt. Konsulten bestämde sig för att kombinera grupphandledning med vissa utbildningsinslag kring kommunikation och konflikthantering.

2. Möte 1 (*mars*)

Vid mötet deltog de åtta medarbetarna och deras chef.

a) Konsulten presenterade sig och sitt uppdrag och förklarade att hon inte vet så mycket utan vill veta hur de ser på situationen. Deltagarna fick presentera sig med namn och inställning till att delta. Konsulten var noggrann att snabbt lära sig alla deltagarnas namn.

b) Konsulten bad deltagarna att ställa upp sig på en kronologisk linje på golvet efter hur lång tid de varit anställda på vårdcentralen. Några hade bara varit på vårdcentralen ett halvår. Konsulten intervjuade dem stående på linjen om hur det var när de började. Övningen lät deltagarna få börja prata på ett ofarligt sätt, det blev avslappnat och lite skritt.

c) Sittande i cirkel, med bord, gjorde konsulten en runda där var och en fick kommentera kring sina egna förväntningar och farhågor kring handledningen. Deltagarna gav i stort sett standardsvar, det kom inte så mycket farhågor. Konsulten tog upp vanliga farhågor i samband med grupphandledning och förklarade bl.a. att det inte ska handla om grupperapi. "Vi ska prata om verksamheten, om det som hakar upp sig ibland. Ni kommer att få verktyg av mig: prova dem mellan gångerna".

d) Konsulten bad deltagarna formulera etiska spelregler för handledningstillfällena och samlade förslagen till ett slags samarbetskontrakt på ett bladderblocksark. Förslagen som kom upp var av karaktären att ha telefonerna avstängda, att tystnadsplikt gäller och att deltagarna aktivt ska försöka jobba med det som vi kommit överens om att jobba med.

e) Konsulten introducerade ett par salutogent orienterade frågeställningar: "Vad händer när det fungerar bra? Vad är det som gör att kommunikationen fungerar bra? Vad är det som gör att du känner dig trygg, att samtalet ger dig något?" Var och en fick tänka efter själv en stund, sedan berätta. Alla fick säga något. Konsulten sammanfattade gemensamma faktorer, det som återkommer. En av deltagarna ville gärna få upp på bordet vad hon tyckte andra gjorde

fel och tog bland annat upp sina synpunkter på andras arbetsmoral. Hennes kollegor verkade vara rädda för henne. Konsulten fick hålla tillbaka den kritiska kvinnan.

f) Konsulten höll en miniföreläsning om olika synsätt och ritade en figur med två streckgubbar, 'jag' och 'den andre'. Figuren handlade om att när två personer har olika bilder (symboliserad av var sin bubbla) så handlar det inte om att den ena är rätt och den andra fel, utan att det just är olika perspektiv som båda kan vara rätt. Ofta är man dock helt upptagen med sin egen bubbla, och lyssnar inte riktigt på den andre. Konsulten tog också upp skillnaderna mellan dialog, diskussioner och debatt. Gruppen var fortfarande försiktig i sina kommentarer, samordnaren tystnade.

g) Konsulten bjöd in gruppen att beskriva en situation i gruppen när det fungerar bra. Någon sa att "med vissa fungerar det bättre," varpå konsulten gick vidare med att fråga vad det är som gör att det fungerar bättre då. När samtalet så småningom kommer igång framkommer det att samordnaren är mycket resultatorienterad och ofta ingriper och tar över arbetsuppgifter när hon tycker att andra inte arbetar tillräckligt fort. Det uppstår då en pressad situation med påföljande irritationer. Samordnaren ville fortfarande uppehålla sig vid det hon ser som problematiskt, snarare än att ta exempel på hur det är när det fungerar bra.

Konsulten ställde frågan om vad det är som gör att det inte fungerar bra. Ett svar handlade om situationer med stress. Samordnaren beklagade att hon inte hann med sina egna uppgifter för att andra prioriterade sig själva i stället för verksamheten. Konsulten ställde en rad preciserande frågor om exempel på bra dagar och om hur samordnaren tyckte att man bör bete sig när man blir irriterad. Konsulten fortsatte med att fråga på efter goda exempel på hur det kunde gå till vid sådana tillfällen. Samordnaren hade svårigheter att besvara den typen av frågor, utan höll fast vid formuleringar som: "Jag har sagt till, men det har inte blivit någon förbättring". Konsulten frågade deltagarna vidare om hur det känns när man låter bli att säga något, fast man är irriterad, vilka konsekvenserna blir för individen och gruppen. Konsulten vände sig också till chefen och frågade vilka konsekvenser det blev för henne. Hon rapporterade att medarbetare kommer till henne och klagar och att hon önskade att de ska reda ut det själva.

h) Konsulten presenterade en kommunikationsmodell från konceptet Klart Ledarskap, där man ritar upp en fyrfältsfygur med rutorna Observation – Tanke – Känsla – Vilja, och illustrerade jagbudskap med hjälp av denna modell. Deltagarna fick i uppgift under perioden till nästa gång att försöka använda denna kommunikationsmodell.

i) Konsulten avslutade mötet med att ställa frågan om hur deltagarna uppfattat sittningen och vad de tar med sig. Flera uppskattade kommunikationsmodellen. Samordnaren var kritisk till att hon inte fått prata som hon ville. Konsulten kommenterade att det är viktigt att tänka på hur man tar upp saker, klagomål eller önskemål, för att förändra samtalsklimatet i gruppen.

Mellan möte 1 och 2 gjordes en avstämning igen mellan chefen och konsulten i syfte att höra hur läget i gruppen var och om chefen hade fått några synpunkter angående första mötet. Läget var ungefär som tidigare och chefen hade inte hört något särskilt från medarbetarna.

3. Möte 2 (april, 2 veckor efter möte 1)

a) Konsulten inledde med att fråga hur det gått sedan sist. Samordnaren tyckte att reglerna förra mötet var för hårda, att det inte varit bra. Andra deltagare uttryckte tveksamhet kring vad sittningarna skulle leda till. En av deltagarna nämnde en situation där hon försökt ta upp ett problem med samordnaren, men det hade inte blivit bra. Konsulten frågade hur det hade känts att ha tagit upp frågan och fick svaret att jo, det hade ändå känts bra att ha tagit upp det.

b) Samtalet fokuserade denna gång roller, funktioner och ömsesidiga förväntningar, respektive konkreta situationer där friktioner kan uppkomma. Konsulten ställde också frågor kring medarbetarnas olika kompetenser och de skillnader som finns i uppgifter och roller. Samtalet ledde till ett antal överenskommelser i konkreta frågor kring arbetsorganisation, som konsulten uppmanade chefen att skriva ned. Konsulten fick arbeta för att få samordnaren att fokusera på konstruktiva lösningar i stället för att beklaga sig över kollegorna.

c) Konsulten gav deltagarna i uppgift att under perioden till nästa möte prova de överenskommelser om arbetssätt som gjorts, samt att använda kommunikationsmodellen i det dagliga arbetet, särskilt vad gäller att uttrycka önskemål.

d) Under den avslutande rundan kommenterade deltagarna att det kändes bättre och att samtalet lett till konkreta resultat.

4. Möte 3 (maj, 3 veckor efter möte 2)

Chefen kommenterade i samtal innan sittningen att stämningen var bättre, att handledningen verkade ha givit effekt.

a) Konsulten bad om en runda om hur det varit sedan senaste träffen. Deltagarna angav att det blivit lite bättre, konsulten ställde preciserande frågor kring vad som blivit bättre och hur, för att förstärka det positiva. Samordnaren var mer avspänd och positiv.

b) Konsulten gjorde en övning med deltagarna: 'Prata bakom ryggen'. En deltagare fick sätta sig på en stol med ryggen mot övriga. Därefter ställde konsulten frågor till gruppen om denna person, av karaktären: "Hur ser man på henne att hon är glad, trivs på jobbet, etc. ...? Hur vet man att hon är stressad? Hur fungerar hon? Vad bidrar hon med?" Konsulten ställde även följdfrågor till deltagarna: "Vad gör ni då? Hur påverkar det dig?" Avslutningsvis för varje person frågade konsulten denne om hur det var för denne att höra detta. Efter hand blev det allt mer prat och feedback. Konsultens avsikt med övningen var att fokusera på det goda exemplet, att deltagarna ska känna sig sedda, stärka positiva känslor kring gruppen och synliggöra hur de har nytta av varandra.

c) Konsulten inledde ett samtal om hur gruppen kan förvalta det man kommit fram till, så att det kan befästas.

d) Vid slutet av sittningen gjordes igen en utloggning: "Hur var denna sittning? Vad tar du med dig?" Konsulten ställde följdfrågor, t.ex.: "Hur ska de andra se att du gör detta?"

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

Insatsen var från början starkt begränsad vad gäller format och omfattning: konsulten fick helt enkelt en beställning på tre handledningstillfällen à tre timmar.

Fallet rörde en relativt liten arbetsgrupp med åtta medarbetare. Innehållet i konflikten var till att börja med rätt diffust och formulerades med uttryck som 'spänningar', 'gnissel', och 'olust'. Efter hand visade det sig att kärnan i problematiken var en relationskonflikt mellan en samordnare och dennes kollegor. Samordnaren var kritisk till hur hennes kollegor skötte sitt jobb, medan övriga medarbetare upplevde samordnaren som kritisk och svår att kommunicera med. Samordnarens kommunikationsstil var en betydelsefull faktor i konfliktmönstret.

Det fanns tydliga tecken på att åtskilliga av de inblandade kände sig starkt belastade av situationen, men inget tydde på att konflikten var så djupt eskalerad att det inte skulle kunna gå att bearbeta samarbetssvårigheterna i grupp. Däremot kunde man utifrån uppdragsgivarens problembeskrivning anta att det fanns kommunikationssvårigheter kollegorna emellan och att detta var ett tema att arbeta med i handledningen.

Förändringsteorier

Tre tankegångar framstår, både utifrån tillvägagångssättet och kommentarer i intervjun, som särskilt viktiga för konsultens ansats. Den första är ett lösningsfokuserat förhållningssätt, d.v.s. att förskjuta fokus från förebråelser till vad det är som gör att samarbete fungerar bra. Konsulten styrde aktivt samtalsförloppet bort från utpekandet av fel till att fokusera på att identifiera vilka beteenden som underlättar kommunikation och gott samarbete. Den andra viktiga tankegången är att många människor inte reflekterat över att deras egen bild är just en bild och att olika bilder inte handlar om rätt och fel, utan om olika upplevelser. När parterna är s.a.s. inlåsta i sitt eget synsätt så tenderar de att se orsaken till problemen i motpartens personegenskaper. Svag medvetenhet om att den egna bilden är en bild står i vägen för att verkligen intressera sig för och lyssna till andra. Konsulten använder flera modeller för att främja medvetenhet om att perspektiv är olika utan att det handlar om att ett synsätt är riktigt och andra är felaktiga. Modellerna tjänar också till att normalisera det som händer i konflikter, vilket också bidrar till att reducera skuldbeläggningar såväl av andra som av en själv ("det är inte fel på oss, det finns begripliga förklaringar till att det blivit som det blivit"). Den tredje tankegången är att parterna kan behöva utveckla sina kommunikationsfärdigheter genom att tillägna sig nya kunskaper och få nya kommunikationsverktyg.

Då konflikten främst har karaktär som relationskonflikt är det naturligt att konsulten till en början lägger fokus vid sådana arbetsmoment som handlar om att uppnå förändringar i parternas interaktionsmönster, snarare än att identifiera och utveckla lösningar på specifika tvistefrågor. Det är dock när konsulten under andra tillfället leder ett arbete med att utveckla överenskommelser kring konkreta frågor kring arbetsorganisation som medarbetarna upplever att processen leder till resultat.

Ett inslag i interventionen som kan vara värt att lyfta fram är att konsulten genom en serie frågor belyser konsekvenser för den enskilda medarbetaren, för chefen och för verksamheten av att inte reda ut irritationsmoment i samarbetet. Detta kan ses som ett bidrag till medvetandegörande om orsakssamband som de berörda parterna sannolikt inte uppmärksammat så tydligt innan interventionen. Medvetenhet om sådana samband kan spela en stor roll för att stärka motivationen att agera tidigt och konstruktivt vid begynnande samarbetsvårigheter.

Konsultens egen tolkning av interventionens verkan var att samordnaren genom handledningstillfällen utvecklade en betydligt starkare insikt om hur hennes egen kommunikationsstil upplevdes av andra och vilka konsekvenser detta kunde få. Denna insikt ledde till att hon förändrade sitt eget sätt att kommunicera, vilket spelade en stor roll för att förbättra samarbetsklimatet.

I ljuset av ABC-modellen så arbetade konsulten i detta fallet med alla tre hörnen: stöd att lösa sakfrågor (C-hörnet), förändring av beteenden (B-hörnet), och utveckling av mer insikt samt förändring av känslolägen (A-hörnet).

I jämförelse med andra interventionsstrategier kan man säga att detta fall visar en intervention som börjar med att bearbeta parternas sätt att kommunicera med varandra (relationsnivån och individnivån), för att därefter arbeta med sakfrågor kring arbetsorganisation (systemnivån). Andra konsulter (se t.ex. Helén Carlsons och Kerstin Ljungströms fall) har som praxis att kartlägga och åtgärda brister i systemnivån först och ta sig an relations- och individnivåerna efter att roller, riktlinjer och andra systemegenskaper har styrts upp.

Förändringsteoriprofil

Konsulten lade i denna intervention tonvikten vid fyra strategier. Den första var Fokus på lösningar, genom att använda frågor och styra deltagarnas uppmärksamhet mot att tala om hur det är när samarbetet fungerar bra. Den andra strategin var Stödja komplexitetsmedvetenhet, där flera olika frågeställningar och förklaringsmodeller användes för att stödja deltagarna i att bli medvetna om orsakssamband mellan egna förhållningssätt och samarbetsrelationernas utveckling. Den tredje strategin var att genom en pedagogisk modell Stödja perspektivmedvetenhet, som handlade om att stärka medvetenheten om att det egna synsättet är en sorts tolkning bland andra tolkningar. Den fjärde strategin, som ligger nära de två föregående, var att Förmedla ny kunskap, som var avsedd att förse deltagarna med kognitiva tolkningsredskap och kunskap om konstruktiva förhållningssätt, så att de var bättre rustade att hantera framtida samarbetsutmaningar. Den fjärde strategin syftade också till att Utveckla nya färdigheter, men det genomfördes inte några direkta övningar i kommunikationsfärdigheter. Övningen 'Prata bakom ryggen' som genomfördes vid det avslutande handledningstillfället kan sägas vara ett exempel på strategin Stödja intressentmedvetenhet. Den används dock här i ett sent skede av interventionen för att förstärka positiva tendenser och inte som en strategi för att vända konfliktdynamiken från låsning till öppning.

Det från början fastlagda formatet för interventionen tillät inte något enskilt arbete med vare sig chef eller medarbetare, vilket är en anledning till att de strategier som riktar sig till att åstadkomma inre förändringar i individer (som t.ex. Förlösa-strategierna eller Stödja egenklarhet) inte spelade en framträdande roll i interventionen. De strategier som tillhör kategorierna Skapa kontakt och Konfrontera användes inte heller i nämnvärd utsträckning. Formatet inbjöd heller inte till att arbeta med arbetsgivarsidan med hjälp av de strategier som handlar om att åtgärda yttre förutsättningar.

'Cecilia': En chef som inte vill vara chef och medarbetare som kastar saker

Fallet

Fallet gällde en mindre butik med ett femtontal medarbetare varav ca tio var fast anställda. Situationen bland personalen beskrevs som att det råder konflikt och kaos, ”det har sparat ur,” ”det är en salig röra”. Konflikten hade vuxit fram under ett antal år. En öppen konflikt fanns mellan två i personalen, varav den ena i viss mån fungerade som informell ledare. Dessa två personer hade också skrikit åt varandra och kastat saker på varandra inför kunder.

Interventionen

1. Uppdragssamtal

Konsulten blev först kontaktad av en personalspecialist som sedan ordnade ett möte mellan konsulten och den man som var både ägare och chef i butiken. Mannen hade ärvt butiken av sin far. Vid detta samtal framstod butikschefen som uppgiven och nedstämd. Det framgick att det också finns en biträdande chef, som inte var delägare i butiken. Den biträdande chefen hade blivit tillsatt av nuvarande chefs far och ansvarsfördelningen mellan de båda cheferna framstod som oklar. Samtalet utmynnade i att konsulten rekommenderade att insatsen skulle börja med enskilda intervjuer med medarbetarna. Det beslutades också att de båda cheferna skulle få handledning, separat, av två konsulter.

2. Intervjuer med medarbetarna och cheferna

De enskilda intervjuerna genomfördes av huvudkonsulten och en kollega till denne. Intervjuerna var halvstrukturerade och fokuserade kring teman som arbetsmiljö, ledarskap och arbetsgemenskap med mycket öppna, övergripande frågor. Syftet med intervjuerien var att identifiera konfliktens kärna, vad konsulten betecknade som 'den konstruktiva konflikten' med ett verksamhetsrelaterat sakinnehåll, snarare än att kretsa kring vad personerna tycker om varandra.

Bilden som växte fram genom intervjuerna var att det fanns en öppen konflikt mellan två medarbetare, som gått så långt att de kastat saker mot varandra inne i butiken, inför kunder. Cheferna hade inte ingripit, utan parterna hade fått 'härja fritt'. Konflikten hade funnits under en längre tid, kanske 4-5 år. En medarbetare, A, hade med tiden fått en särskild roll, med särskilt ansvar, utan att detta var formellt beslutat, och en del av friktionerna hade med denna roll att göra. Huvudantagonisterna beskrev sig båda som offer i konflikten. Fler medarbetare signalerade att de ville ha hjälp och att de önskade att konsulten skulle ta tag i situationen.

3. Sammanställning av rapport

Konsulten sammanställde intervjuerna till en skriftlig rapport. Det var svårt att hitta sakliga meningsskiljaktigheter, utan deltagarna beskrev mest det som inte fungerade bra dem emellan och såg problemen i termer av dålig personkemi.

4. Möte med cheferna

Rapporten presenterades för cheferna, först kort tillsammans, sedan talade de båda konsulterna igenom resultaten och hur dessa skulle hanteras med de båda cheferna separat. Här handlade det mycket om att gå igenom med cheferna vad som kunde hända och hur i synnerhet chefen och ägaren skulle agera. Det fanns bland personalen mycket kritik mot hur ledningen sköttes och konsulten pratade igenom med chefen hur detta tema skulle kunna hanteras. Det framgick att chefen och ägaren egentligen var ointresserad av att vara chef, varpå konsulten ställde en rad frågor kring framtida lösningar på ledarskapsfrågan.

Samtalet med chefen kom också att handla om den biträdande chefs roll. Den senare hade sitt huvudfokus i en annan verksamhet, orelaterad till butiken. Genom många frågor från konsulten blev det uppenbart för chefen att det inte var rimligt att den biträdande chefen hade så stor roll och ersättning utan att ägna särskilt mycket tid till butiken.

5. *Heldagsmöte med hela gruppen*

När konsulten träffade personalgruppen var stämningen mycket avvaktande. A satt på spänn, beredd att lämna rummet.

a) Konsulten började mötet med att under cirka en timma göra en genomgång av de fyra faserna i Wheelans grupputvecklingsmodell, med ett särskilt fokus på konfliktfasen och motberoende. Hon tog vidare upp temat medarbetarskap och vilket ansvar medarbetare respektive chefer har, samt ställde frågor till gruppen om hur mycket de talat om sådant. Konsulten talade också om konstruktiva och destruktiva konflikter och skillnader i synen på och personliga erfarenheter av konflikter. Samtal uppstod kring hur man hanterar att man känner vissa saker inför andra, där konsulten inte lämnade utrymme för att gå in i vad olika personer tyckte om varandra, utan markerade att arbetet ska gälla hur uppdraget ska hanteras. Syftet med detta upplägg var att normalisera tillståndet så att presentationen av rapporten inte skulle tolkas som att det var fel på gruppen. Ett viktigt inslag i samtalet var att konsulten ställde mycket frågor kring ansvar, både vad gäller medarbetare och chefer.

b) Konsulten igenom rapporten tema för tema, samt bjöd in till dialog kring varje del. Personalen ställde många frågor kring chefernas roller och ansvarsfördelning. Å ena sidan var de irriterade på att cheferna inte utövade ledarskap, å andra sidan såg de cheferna som 'snälla'. Medarbetarna värdade till konsulten att utöva ledarskap.

c) Samtal kring hur det ska gå vidare genom att utveckla en handlingsplan kring olösta frågor, så som schemaläggning och spelregler för beteenden. Det blev tydligt för gruppen att de behövde hjälp med hitta en form för att kunna ge varandra återkoppling, de saknade kunskap om hur man kan ta upp frågor med varandra.

Det blev också tydligt för chefen att det behövdes enskilda samtal med de två huvudkontrahenterna. För konsulten blev det tydligt att det var viktigt att stärka ledarskapet.

6. *Enskild handledning med chefen*

Handledningen med chefen handlade dels om hanteringen av problematiken kring den biträdande chefen, dels planering av de enskilda medarbetarsamtalen med A och B. Konsulten stärkte chefen i behovet av att ta tag i situationen kring den biträdande chefen. Detta ledde efter hand till att den biträdande chefen avvecklades. Så småningom rekryterades en ny butikschef och ägaren trädde tillbaka från ledarskapet i butiken.

Konsulten träffade chefen för enskild handledning under en längre tid, sammanlagt vid omkring tio tillfällen.

7. *Enskilda samtal med A och B*

Chefen och konsulten genomförde enskilda samtal med först A, sedan B. I samtalet med A berättade kvinnan om svåra personliga förhållanden. Chefen formulerade sina förväntningar på A om hur hon skulle bete sig på arbetsplatsen. Samtalet slutade med att A rusade ut och sa att hon inte behövde finna sig i att hennes chef hade synpunkter på hennes sätt att uttrycka sig. Konsulten styrkte chefen i att stå fast vid det han förväntade sig om As framtida beteenden. Detta samtal följdes sedan av ytterligare enskilda samtal mellan chefen och A, utan konsultens medverkan, där chefen blev tydlig med vad han förväntade sig, samtidigt som han gav uppskattning för hennes arbetsinsatser.

I samtalet med B gav chefen B återkoppling om beteenden som inte var acceptabla, t.ex. kring språkbruk. B blev arg och hävdade sin rätt att säga vad hon ville. B sade kort därpå upp sig.

8. Halvdagsmöte med personalgruppen om feedback (en månad efter heldagen)

a) Konsulten gick igenom principerna för feedback och illustrerade hur man ger konstruktiv feedback.

b) Deltagarna fick öva genom att ge varandra positiv feedback. De fick var sitt papper och fick skriva ned ett positivt budskap till den som satt till höger om sig själv. De fick läsa upp denna feedback inför alla och lämna över papperet. Den som fick ta emot feedbacken fick möjlighet att ställa frågor om något var oklart, annars bara tacka.

9. Återträff med personalgruppen (tre månader efter halvdagsmötet)

Avstämning av läget. Gruppen var försiktigt positiv. Den biträdande chefen avvecklades, en ny butikschef rekryterades utifrån och ägaren trädde tillbaka från ledarskapet.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

Fallet kan nog ses som ett mycket typiskt exempel på en konflikt som aldrig hade kunnat eskalera så starkt som den gjorde om det hade funnits ett hyggligt fungerande ledarskap. Ingen av de två cheferna utövade ledarskap i personalgruppen, som lämnades vind för våg. Frånvaron av formellt ledarskap ledde till att en av medarbetarna tog på sig en informell ledarroll, som dock tog former som väckte stark irritation hos en del av hennes kollegor. När dessa irritationer eskalerade fanns det ingen ledare som vare sig kunde reda ut ansvarsfördelning och riktlinjer för arbetet, eller ta tag i samarbetssvårigheterna.

Det uppstod ett destruktivt drama, men innehållet i den manifesta konflikten hade inte uppstått (eller hade varit fullt hanterbart) även med rätt elementärt stöd i arbetsorganisation och ledarskap. Själva konflikt-dramat var i första hand en relationskonflikt, d.v.s. en frustration kring andras beteendemönster, snarare än en tvist kring verksamhetsrelaterade frågor. Därmed var det inte av central betydelse i denna konflikten att tillsammans med parterna på ett mer ingående sätt bearbeta det konkreta innehållet i samarbetssvårigheterna. Viktigare var att upprätta en fungerande organisation, särskilt vad gäller ledarskapet.

Det är alltså uppenbart att det var brister i systemnivån som var den viktigaste komponenten i konflikten. Det fanns bland de medarbetare som var i konflikt med varandra visserligen flera tecken på en 'tidigt konventionell medvetenhetsprofil', men inte signaler på att en problematik på individnivå utöver det normala spektrat. Däremot spelade individnivån en central roll vad gäller butikens ägare och chef, som i situationen saknade de kognitiva, emotionella, viljemässiga resurser som behövdes för att kunna skapa en välfungerande arbetsplats.

Interventionen bestod av följande komponenter:

- Intervjuer
- Handledning av chefer
- Heldagsmöte: förståelse och handlingsplan
- Enskilda medarbetarsamtal, med konfrontation
- Halvdagsmöte om kommunikationsfärdigheter

Intervjuerna användes i första hand diagnostiskt, och var därför inte en central del av bearbetningen. Den avgörande delen av interventionen var handledningen med ägaren och handlade om att bistå denne att komma fram till beslut om vad han egentligen ville.

Förändringsteorier

Utifrån intervjun med konsulten framträder tre teman som viktiga komponenter i förståelsen av konflikthanteringsuppdrag: fokus på att stärka ledarskapet; fokus på att stärka vuxenjaget hos parterna; och arbetet med att normalisera konflikthändelserna.

Konsulten i detta fallet är en av de som konfliktuppdrag i första hand vill arbeta med att stärka ledarskapet genom handledning. Det innebär i många fall att konsulten över huvud taget inte träffar arbetsgruppen där konflikten utspelar sig. Konsulten menar att många chefer inte ser att konflikter har en konstruktiv potential. De behöver mer kunskap, som verkar dels genom att stärka dem i att känna att de kan hantera de konflikter som uppstår, dels ger dem redskap för att faktiskt utöva det ledarskap som behövs (se vidare nedan). I det här skildrade uppdraget gjorde dock konsulten bedömningen att det var lämpligt både att intervjua medarbetarna för att få en bättre förståelse för konflikten och att vid två tillfällen involvera dem i konfliktbearbetningen.

Ett andra framträdande tema i konsultens synsätt handlar om vikten av att tala till och stärka det vuxna jaget hos chefer och medarbetare, bl.a. genom att ge dem ett språk för att förstå och kommunicera om konfliktfrågor. Konsulten sätter också genom att ställa många konkreta frågor fokus på det ansvar som såväl medarbetare som chefer har för att uppgiften ska kunna utföras.

Ett tredje framträdande tema är vikten av att för parterna normalisera det som hänt under konflikten. Parterna kan vara känslomässigt upptagna med frågan om konflikten betyder att de är misslyckade. Dels kan det vara jobbigt om man tror att andra (t.ex. konsulten) ser de inblandade som misslyckade, dels kan de själva vara osäkra på om de ska se sig som misslyckade därför att de betett sig som de gjort. Normaliseringen sker genom att erbjuda parterna förklaringsmodeller kring grupputveckling och konflikter som visar att det de varit med om är naturliga konsekvenser av vissa omständigheter. De är inte ensamma om att ha blivit aktörer i en eskalerande konflikt, det har hänt många andra och det går att förstå varför det blir så.

Kommentarer kring handledningen av ägaren

Butikschefen och tillika ägaren hade ärvt företaget av sin far. Han hade egentligen inget eget intresse av att vara chef. Han var dessutom ekonomiskt oberoende av inkomsterna av butiken och skulle kunnat lägga ner företaget utan att lida ekonomiskt av detta. Han hade dock aldrig kommit till klarhet över att han faktiskt kunde bestämma sig för att träda tillbaka som chef och överlämna chefskapet till någon annan. Troligen hade han en aldrig granskad och diffus känsla av att han hade en förpliktelse att driva butiken vidare. Hans beteende präglades av en låt-gå-hållning, kopplad till en rådlöshet inför hur han skulle kunna hantera de problem som uppstod. Handledningen hjälpte chefen att komma till klarhet över vad han själv ville och inte ville, att komma till insikt om vilket stort handlingsutrymme han faktiskt hade, samt att få konkreta föreställningar om hur han kunde agera i de olika situationer som han ställdes inför, särskilt vad gäller den biträdande chefen och de medarbetare som betedde sig klart oprofessionellt. Konsultens arbetsredskap var givetvis i hög grad frågor: att ställa en mängd frågor som ägaren inte tidigare tänkt igenom kring vad han ville, vad han tyckte var rimligt,

hur hans handlingsalternativ såg ut, etc. Konsulten kunde också ge sakkunniga råd om ägaren konkret skulle kunna hantera olika delfrågor: Vad han skulle kunna säga, hur han skulle kunna hantera olika reaktioner från andra, hur han skulle kunna tänka kring rätt och fel.

Kommentarer kring enskilda samtal med medarbetare

En avgörande del av konfliktinterventionen var konfronterande samtal med två medarbetare. I båda fallen fanns det anledning att sätta tydliga gränser för oprofessionellt beteende. I det ena fallet handlade det också om att tydliggöra (och inskränka) medarbetarens roll och befogenheter. Konsultens roll i denna del av interventionen var att tillsammans med chefen förbereda dessa samtal och sedan sitta med vid de första tillfällena som ett stöd till ägaren (i det ena fallet genomfördes flera enskilda samtal, men då utan konsultens närvaro).

Kommentarer till mötena med personalen

Konsultens strategi i heldagsmötet med personalen handlade om att förskjuta fokus från de personliga samarbetssvårigheterna till förutsättningarna för att kunna sköta de uppgifter medarbetarna var anställda för att utföra. En inledning som erbjöd modeller för förståelse och normalisering av grupp- och konfliktprocesser lade en grund för att kunna gå igenom konsultens kartläggning och skapa förståelse för sambandet mellan de teman som identifierats och de oklara ansvarsförhållanden som rått. Några sakfrågor kunde bearbetas, men ett av de viktigaste områdena som behövde bearbetas handlade om att hitta fram till gemensamma spelregler för beteenden. Det andra mötet ägnades därför åt att förmedla grundläggande kunskap om hur man kan ge konstruktiv återkoppling. En enklare feedbackövning, som bara handlade om att ge positiv feedback, användes för att i någon mån bidra till att medarbetarna utvecklade nya färdigheter i kommunikation.

Förändringsteoriprofil

Konsulten använde i det beskrivna uppdraget strategier ur fem av de sex kategorierna, undantaget är Skapa kontakt. Sju av de arton strategierna användes på ett mer framträdande sätt. Erbjudna förklaringar användes i form av normaliserande förklaringar till hur gruppdynamik och konflikter fungerar, för att förlösa parternas upptagenhet med skuldtilldelning. Denna strategi överlappade med strategierna Stödja komplexitetsmedvetenhet och Förmedla ny kunskap i syfte att öka förståelsen av det de varit med om samt att ”ge dem ett språk så att de kan mötas i det vuxna jaget”. Förståelsen av hur grupper och konflikter fungerar fyller också funktionen att väcka hopp om att positiva förändringar är möjliga. Fokus på uppgiften fick här formen av att medvetandegöra och tydliggöra frågor kring medarbetares och chefers respektive ansvar i sina roller på arbetsplatsen. Konfrontera om rollåtagande var centralt i de enskilda medarbetarsamtal som genomfördes, medan Konfrontera om att göra val var en viktig del (om än inte med karaktär av konfrontation) i handledningen av ägaren. Det fanns också ett inslag av strategin Utveckla nya färdigheter, genom den avslutande halvdagen om återkoppling.

Omvänt blir det tydligt att en rad strategier inte användes i insatsen. Interventionen fokuserades dels på att stärka ägaren, dels på att förskjuta fokus från de personliga samarbetssvårigheterna till roller och ansvar. Detta innebar att interventionen inte hade inslag av Dialogisering, d.v.s. att skapa en mer öppen dialog mellan konfliktparterna om vad som utspelat sig dem emellan. Det fanns inte heller några mer framträdande inslag av de olika strategier som syftar till att stödja de enskilda medarbetarna i deras kognitiva, emotionella och viljemässiga belägenheter,

så som att förlösa känslor, utveckla mer egenklarhet, bygga ömsesidig förståelse eller stödja ökad perspektivmedvetenhet.

Med fokus på de medarbetare som var de mest aktiva och exponerade parterna i konflikten kan man säga att interventionen förlitade sig mer på yttre förändringar (tydligare ledarskap, tydligare gränser och roller) än på inre förändringar av kognitiva, emotionella och viljemässiga mönster.

Gunilla Thor: Irritationer kring fikapauser och ansvarstagande

Fallet

Uppdraget gällde en arbetsgrupp med 8 personer på en administrationsavdelning i en större organisation. Gruppen leddes av en enhetschef med anseende som en god specialist. Han hade sitt huvudfokus på ekonomiska frågor och administration. Han hade goda relationer med var och en av medarbetarna, men var inte så aktiv som ledare av gruppen som en arbetsgrupp. Den direkta anledningen till uppdraget var att det hade genomförts en medarbetarenkät som uppvisade försämrade resultat jämfört med ett år tidigare. Det visade sig så småningom att det fanns irritationer och konflikter mellan medarbetare emellan inom gruppen. Medarbetarna bevakade varandra, t.ex. hur långa fikapauser kollegor tog och hur mycket ansvar olika personer tog. Det fölls ironiska kommentarer, subgrupper bildades och det negativa klimatet märktes också utåt, gentemot de andra delar av organisationen som arbetsgruppen servade.

Konsulten hade haft uppdrag i organisationen tidigare, och ombads med anledning av resultatet på medarbetarenkäten att ta sig an gruppens situation.

Interventionen

1. Uppdragsformulering

Konsulten träffade enhetschefen för att gå igenom uppdraget. Chefen fick frågor om hans syn på gruppen och dess resultat, hur deras möten fungerade, m.m. Syftet var delvis att få mer bakgrundsinformation men också att stimulera enhetschefen att reflektera över sin egen roll som ledare i gruppen. Samtalet utmynnade i att konsulten föreslog att hon först skulle intervjua medarbetarna enskilt, sedan genomföra en heldag med hela gruppen, med uppföljning någon tid senare.

2. Intervjuer

Intervjuerna tog sin utgångspunkt i resultaten av en tidigare genomförd medarbetarenkät. Konsulten frågade medarbetarna om deras syn på vad som låg bakom resultaten, vilka svårigheter de upplevde och vilka möjligheter till förbättringar de såg. Konsulten frågade också var och en om deras egen villighet att bidra till en positiv förändring av situationen. Alla förklarade sig villiga till detta.

3. Heldag med arbetsgruppen och chefen

Heldagen började 8.30 och avslutades 17.00.

a) Konsulten inledde med att beskriva det lösningsinriktade arbetssätt hon tänkt använda, samt gav en översikt över de steg som var planerade för dagen.

b) Konsulten bad deltagarna att enskilt skriva ner högst fem problem som de upplevde påverkade gruppen på lösa lappar. Hon förklarade att lapparna sedan skulle samlas in och att konsulten under pausen skulle skriva upp innehållet på lapparna så att deltagarna själva inte behövde skylta med sina uppfattningar inför varandra.

c) Konsulten redogjorde kortfattat för den bild av situationen som framkommit genom de enskilda intervjuerna och frågade deltagarna om de kände igen sig i bilden, vilket de gjorde. Därefter togs en paus.

d) Under pausen samlade konsulten in de lappar deltagarna skrivit och sorterade innehållet. De teman som nämndes kunde sorteras in under fyra rubriker: Samarbete, Struktur, Kommunikation och Arbetsglädje. En av deltagarna kommenterade att om det fanns samarbete, struktur och kommunikation, då får gruppen också arbetsglädje. Deltagarna fick tre pinnar för att prioritera bland rubrikerna. Temat kommunikation fick flest pinnar. Alla deltagare bekräftade på konsultens fråga att de var villiga att arbeta med kommunikation.

e) Konsulten bad deltagarna att på lappar skriva ned vad olika intressenter skulle få ut av att gruppen hade bra kommunikation. Sedan fick deltagarna berätta vad de skrivit och konsulten skrev upp tankarna för arbetsgruppen, organisationen som helhet och dem själva som individer. I nästa steg fick deltagarna beskriva hur det ser ut när målet är nått, ett visst datum i framtiden. Var och en fick tänka efter individuellt först, efter några illustrativa kommentarer från konsulten, och sedan i tre mindre grupper beskriva sina bilder för varandra. Därefter fick de i grupperna välja ut det som de var eniga om var attraktivt. Konsulten antecknade nyckelmeningar på tavlan. Konsulten fick här hjälpa deltagarna att bli mer konkreta och ge exempel på hur det kunde gå till. Gruppen pratade också om vilka hinder som kan stå i vägen för att målen ska uppnås. När detta var gjort var det dags för lunchpaus.

f) Efter lunch fortsatte processen med att deltagarna fick formulera vad som skulle vara det första lilla tecknet på framgång, i morgon, lite längre fram och ännu längre fram i tiden. Deltagarna formulerade mål för i morgon, om en vecka, om en månad och om tre månader. Samtalet handlade också om de tänkbara hinder som nämnts före lunchen och vad som skulle kunna förebygga dessa.

g) I nästa arbetspass inventerades vars och ens resurser och styrkor. En i taget fick deltagarna stå i fokus medan de andra gav sin återkoppling. Deltagarna visade varandra mycket respekt i sin återkoppling. Det blev en god stämning med mycket skratt. Därefter vidgades temat till att tala om andra resurser, som hur andra funktioner i organisationen kunde vara resurser.

h) Konsulten påminde deltagarna om att de sagt att gruppen fungerat bättre tidigare och bad dem berätta om exempel på situationer som man tidigare klarat av genom att ta hjälp av varandra, kommunicera på ett bra sätt och skapa rutiner. Exempelen utvecklades genom att fokusera på hur detta lett till arbetsglädje och bra resultat. Gruppen hittade också exempel på att det fanns saker som fungerade bättre nu än för något år sedan, t.ex. från ledningens sida. Sammantaget försköts bilden från en problembild till en bild av att gruppen på många sätt hade det ganska väl förspänt.

j) Den sista övningen för dagen var att var och en, utan att avslöja vad de skrev för andra, skulle skriva ned vad han eller hon själv konkret skulle göra framöver för att bidra till 'dreamteamet' vad gäller kommunikation. Gruppen fick två uppgifter till uppföljningsmötet en månad senare: dels att notera framgångar, d.v.s. tecken som visar att gruppen är på rätt väg, och dels att skriva ned hur andra bidrar och vad man tror att de andra personliga nedtecknade bidrag bestod i.

4. *Möte med enhetschefen*

Konsulten träffade enhetschefen för att tala om heldagen och ge honom konsultens återkoppling. Konsulten tog bland annat upp frågor kring behovet av att utveckla enhetens mötesformer, sätt att hålla medarbetarna informerade och inhämta synpunkter från gruppen i olika frågor. Konsulten tog också upp möjligheten att låta medarbetare i mindre arbetsgrupper utarbeta förslag till lösningar på vissa frågor.

5. *Halvdag med arbetsgruppen (en månad efter heldagen)*

a) Konsulten sammanfattade kortfattat vad man kom fram till vid förra tillfället, samt introducerade temat arbetsglädje.

b) Konsulten bjöd in gruppen att gå varvet runt och för var och en i gruppen gissa vad denne gjort för att bidra till bättre arbetsglädje, och särskilt kommunikation. Efter att alla fått gissa vad som var personen eget projekt för att bidra till bättre kommunikation fick denne berätta vad han eller hon valt som sina individuella mål. Många framsteg rapporterades och stämningen hade blivit mycket mer positiv. Teman som togs upp var att tala till och inte om; lyssna bättre; informera om olika saker; ta hjälp av andra; bry sig mera; se mer positivt på saker; etc.

c) Konsulten och gruppen gjorde en översyn över de mål som formulerats för i morgon och på en och tre månaders sikt. Vissa frågor var kopplade till policybeslut och en tidsplan för detta meddelades. Gruppen diskuterade hanteringen av några strukturfrågor, t.ex. hur man kan vara back-up för varandra och schemaläggning för semesterperioden. Det beslutades om genomförande av utvecklingssamtal med alla medarbetare. För det mer långsiktiga målet om arbetsglädje planerades en uppföljning två månader senare.

6. *Halvdagsuppföljning med arbetsgruppen (tre månader efter förra mötet)*

a) Konsulten ledde en uppföljning av de aktiviteter som beslutats föregående tillfälle, som att fira segrar, genomföra utvecklingssamtal, klargöra ledigheter och göra planering inför sommaren. Gruppen hade haft ett väl fungerande möte för att planera sommarens bemanning. En viss tillbakagång noterades vad gällde stress, uppmärksamhet och fokus på internt arbete, men som helhet var läget mycket bättre än tidigare. Konsulten gjorde en temperaturtagning av temana arbetsglädje och kommunikation med hjälp av lappar deltagarna fick skriva på individuellt. Det var påtagligt att kommunikation fungerade mycket bättre än innan insatsen.

b) En inventering gjordes av vilka utvecklingsinriktade projekt var och en arbetade med. Det visade sig att alla var involverade i något projekt och tyckte det var stimulerande.

c) Ett förslag om att genomföra en gemensam planeringsdag för enheten togs upp. Gruppen beslutade att hålla ett möte på annan ort för att planera en organiserad dialog med enhetens kunder om hur dessa uppfattade enhetens arbete. På detta möte skulle man också ta ställning till om det behövs en uppföljningsdag för att gå igenom hela enhetens verksamhet under det gångna året, samt planera ett år framåt.

d) Konsulten lät deltagarna göra ett Myers-Briggstest som underlag för att var och en skulle se både egna och andras starka sidor och utvecklingspotential. Samtalet gav också tillfälle för deltagarna att ge varandra feedback.

e) Mötet avslutades med en reflektionsrunda. Den genomfördes i en positiv anda, utan skuldbeläggningar, och konstaterade att dagen innehållit god energi, skratt och allvar.

7. *Möte med enhetschefen*

Uppdraget avslutades med ytterligare ett återkopplingsmöte med enhetschefen, där konsulten tog upp frågor kring ledarskap och arbetsorganisation.

Kommentarer

Konfliktens egenskaper och val av interventionsform

Den direkta anledningen till uppdraget var dåliga resultat i en medarbetarenkät. Fallet handlar om en av allt att döma relativt svagt eskalerad konflikt inom en arbetsgrupp med 8 personer. Konflikten hade mest karaktär av relationskonflikt: det fanns irritationer kring kollegors sätt att ta ansvar för arbetsuppgifter, men det fanns också olösta frågor kring arbetsorganisation.

Konsulten hade redan en etablerad kontakt med chefer i organisationen genom tidigare uppdrag. Konsulten valde att först ha enskilda samtal med de åtta medarbetarna, sedan genomföra först en heldag med hela gruppen, följd av två halvdagar. Dessa arbetspass med gruppen kompletterades med två återkopplingsmöten med enhetschefen.

Förändringsteorier

Efter en inledning med inventering av svårigheter och problem använde konsulten ett utpräglat lösningsinriktat arbetssätt med en rad olika inslag som understödde fokus på önskat tillstånd, på det som fungerar och på förbättringar. Deltagarna fick formulera vilka konsekvenser en välfungerande kommunikation skulle ha för olika intressenter; hur den önskade framtiden skulle se ut efter olika tidsintervaller; första tecknen på förbättringar; vilka resurser som fanns i gruppen; hur man tidigare klarat av olika situationer på ett bra sätt; samt vad var och en skulle kunna bidra med.

Kommentarer kring aktiviteterna

Nästan alla momenten i arbetet med gruppen under de tre tillfällena byggde på den lösningsinriktade ansatsen, med konsistent fokus på det som bidrar till att samarbetet och arbetet fungerar bra. Konsulten bidrog också med att inventera och strukturera de teman gruppen och dess chef behövde arbeta med. Ett viktigt inslag i insatsen var att konsulten i omgångar talade med enhetschefen om praktiska aspekter av hans ledarskap, som hur möten leds, hur man gestaltar en tvåvägskommunikation med arbetsgruppen och hur man kan låta medarbetarna ta ansvar för att utveckla lösningar genom att bilda mindre arbetsgrupper kring aktuella frågor. Enhetschefen hade uppenbarligen inte fokuserat på sin roll som ledare av en arbetsgrupp och behövde få hjälp att tydligare se sin roll och sina möjligheter.

Förändringsteoriprofil

Konsultens intervention var huvudsakligen inriktad på att arbeta med arbetsgruppen som helhet och mobilisera deras goda krafter med en rad tekniker hämtade från den lösningsinriktade ansatsen. Det är följaktligen strategin Fokus på lösningar som dominerar insatsen, kompletterad av en annan av förskjuta-fokus-strategierna: Fokus på eget bidrag. Två andra strategier kommer också till användning på ett verksamt sätt. Stödjande strukturering används inledningsvis genom att konsulten dels intervjuar medarbetarna, dels låter dem skriva ned vad de uppfattar som problem på kort. Konsulten organiserar dessa och låter medarbetarna prioritera mellan dem för att få fram vilka teman som är viktigast att arbeta med. Sättet att gestalta framför allt heldagen har också inslag av Iscensätta samarbete, t.ex. genom att medarbetarna får arbeta med att formulera målbilder. Strategierna som syftar till att stödja arbetsgivaren att genomföra yttre förändringar spelar en underordnad roll i denna intervention. Tydligaste exemplet på att en sådan strategi finns med är när konsulten talar med enhetschefen om behovet av att utveckla formerna för möten och mötesledning.

Det är också en rad av de 'inre' strategierna som inte kommer till användning. Ingen av strategierna i kategorierna Förlösa, Konfrontera och Lära används på ett uttalat sätt. Den lösningsinriktade ansatsen innebär ju att man inte går in i och bearbetar de mellanmänniska frustrationer som finns i gruppen, därför är det också naturligt att strategierna Stödja komplexitetsmedvetenhet och Dialogisera inte används.