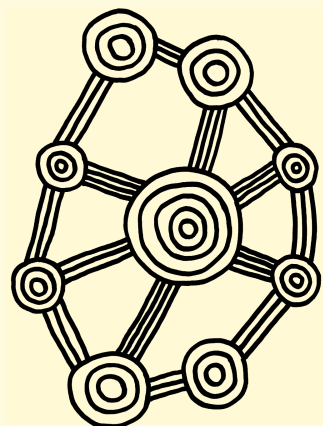




Att beställa ett konflikthanteringsuppdrag – en handledning för chefer och HR

Thomas Jordan och chatboten AI Konflikthandledare för chefer och HR

Perspectus skriftserie 2025:1

Perspectus Kommunikation AB

Att beställa ett konflikthanteringsuppdrag –

en handledning för chefer och HR

Thomas Jordan och chatboten AI Konflikthandledare för chefer och HR¹

Inledning

Syftet med denna skrift är att ge chefer och HR-specialister ett konkret stöd i rollen som **beställare av konflikthanteringstjänster**. När en arbetsplatskonflikt blivit så komplex eller laddad att den inte längre går att hantera internt, kan det vara klokt att anlita en extern konsult. Men för att en sådan insats ska bli meningsfull och verkningsfull krävs ett genomtänkt uppdrag, tydlig kommunikation och en konsult med rätt kompetens för just den aktuella situationen.

Den här handledningen hjälper dig att förstå vad som kännetecknar olika typer av konflikter, när det är dags att ta in extern hjälp, vad du bör ha gjort innan dess – och hur du på ett professionellt sätt förbereder och formulerar uppdraget.

Målet är att stärka din beställarkompetens, så att du kan bidra till att skapa goda förutsättningar för en framgångsrik och hållbar konfliktintervention.

Om arbetsplatskonflikter

För att som arbetsgivare kunna fatta välgrundade beslut när det gäller att anlita externt stöd för konflikthantering, krävs en grundläggande förståelse av konflikter i arbetslivet. Konflikter är olika – de finns många olika typer av omständigheter som påverkar hur konflikter uppkommer och utvecklas, vilket innebär att insatsen måste anpassas efter de särskilda omständigheterna. Det finns ingen universell metod som passar alla situationer. Uppdragsgivare och konsult måste därför rådgöra om utformningen av en intervention, snarare än att ha färdiga uppfattningar eller standardförfaranden.

En användbar utgångspunkt är att se konflikter som situationer där enskilda medarbetare, grupper eller chefer har önskemål om att något i arbetssituationen borde vara annorlunda än det är. Dessa önskemål kan vara mer eller mindre medvetna, uttalade eller undertryckta. När någon annan – medvetet eller omedvetet – uppfattas blockera dessa önskemål, uppstår frustration som driver konflikten vidare. För det mesta har olika berörda parter väldigt olika synsätt på vad problemet är, varför det finns och vad som borde göras åt det. Detta gäller också den ansvariga chefen och eventuellt en HR-konsult. Mestadels har ingen av de berörda parterna full överblick över alla omständigheter.

¹ Det mesta i texten är skrivet av chatboten AI Konflikthandledare för chefer och HR, som är försedd med mycket material om konflikthantering från mig, Thomas Jordan. Jag har formulerat teman för avsnitt, skrivit promptar, samt redigerat texten från ChatGPT. Se chatbotar.thomasjordan.se

En viktig aspekt att ha i åtanke är att konflikter kan eskalera, särskilt om de lämnas utan hantering. När en konflikt får pågå under längre tid utan att mötas med lyhördhet och struktur finns en reell risk att den påverkar verksamheten negativt – både i form av minskad effektivitet och försämrad psykosocial arbetsmiljö. I allvarliga fall kan konflikten nå en punkt där en eller flera parter helt tappat hoppet om att situationen kan bli bättre. Då ser man kanske ingen annan lösning än att den andre parten måste bort, vilket gör situationen betydligt mer svårlöst och skadlig.

Att förstå denna dynamik är avgörande för att kunna bedöma när det är motiverat att ta in externt stöd – och vilken typ av stöd som är mest lämplig.

Vad bör man ha gjort innan man anlitar en extern konsult?

Att hantera konflikter är en naturlig del av chefers och HR-specialisters ansvar för arbetsmiljön. Det kan vara mycket klokt och hjälpsamt att anlita en konsult för handledning i tidiga stadier av en konflikt. Men innan man beslutar att anlita en konsult för ett regelrätt konfliktuppdrag bör man ha gjort rimliga försök att hantera situationen internt.

Här är några exempel på vad som bör ha prövats:

Lyssnat in de berörda parterna

En grundläggande åtgärd är att samtala med de personer som är direkt involverade eller påverkade av konflikten. Det innebär att lyssna utan att döma, försöka förstå hur de upplever situationen, vad de önskar och vad de uppfattar som problematiskt. Att bli lyssnad på i sig kan minska frustration och ge ett första steg mot lösning.

Försökt bena ut vad konflikten handlar om

Det är viktigt att försöka identifiera vad som är sakfrågor, vad som är relationsfrågor och om det finns organisatoriska faktorer i bakgrunden. Ju mer tydlighet som skapas kring vad konflikten rör sig om, desto större är möjligheterna att hantera den konstruktivt.

Prövat att hålla gemensamma samtal

Om det är möjligt, kan ett gemensamt samtal mellan berörda parter under ledning av chef eller HR ge möjlighet att lyfta svårigheter, undanröja missförstånd och formulera vägar framåt. Förutsättningen är att det finns någon grad av trygghet, och att samtalet kan hållas inom en respektfull ram.

Reflekterat över egen roll och påverkan

Att som chef eller HR själv stanna upp och reflektera över vilken roll man spelar – medvetet eller omedvetet – i konflikten är ett viktigt steg. Ibland kan det handla om hur man kommunicerar, hur man prioriterat eller hur tydliga ramar och förväntningar varit.

Prövat relevanta arbetsmiljö- eller HR-verktyg

Om konflikten har organisatoriska orsaker bör man ha övervägt om justeringar i uppdrag, ansvar, roller eller arbetsfördelning kan göra skillnad. I vissa fall kan det också vara relevant att pröva arbetsmiljöenkäter, medarbetarsamtal eller intern medling.

Konsulterat med andra funktioner

Har det funnits möjlighet att ta stöd från andra interna aktörer, såsom HR-kollegor, fackliga företrädare eller skyddsombud? Att bolla situationen med fler kan ge perspektiv, minska risken för feltolkningar och bidra till att identifiera lämpliga steg.

När är det dags att anlita en extern konsult?

Att som chef eller HR-specialist själv försöka hantera en konflikt är ofta både rimligt och önskvärt – det signalerar ansvarstagande och närvaro i arbetsmiljöarbetet. Men det finns situationer där det inte längre är lämpligt eller tillräckligt att fortsätta på egen hand. Då kan externt konsultstöd vara avgörande för att förhindra ytterligare fördjupning och negativa konsekvenser.

För att bedöma när det är dags att ta in extern hjälp kan följande kriterier vara vägledande:

- 1. Konflikten påverkar kraftigt verksamheten eller arbetsmiljön negativt**
Om konflikten lett till samarbetssvårigheter, tappad arbetsförmåga, ökad sjukfrånvaro eller ett klimat där medarbetare mår psykiskt dåligt, är det ett tydligt tecken på att situationen behöver professionell hantering. Det handlar både om verksamhetens resultat och om arbetsgivarens ansvar för en god psykosocial arbetsmiljö.
- 2. Försök till intern hantering har inte lett till någon förbättring**
Om flera samtal hållits utan att konflikten närmat sig en lösning – eller om tidigare åtgärder till och med förvärrat situationen – kan det vara klokt att få in en utomstående part med neutralitet och metodisk kompetens.
- 3. Konflikten har eskalerat och kommunikationen har brutit samman**
När parterna inte längre talar med varandra, eller om samtal präglas av tillspetsningar, misstänksamhet eller starka känsloreaktioner, krävs ofta någon som kan skapa en trygg ram och bryta mönster av destruktiv växelverkan.
- 4. Du som chef eller HR känner dig osäker eller partisk**
Konflikter berör eller involverar ofta chefer direkt, så att den ansvariga chefen själv i någon mån är eller uppfattas som part i konflikten. Detta kan leda till att medarbetare inte har tillit till att chefen kan hantera konflikten sakligt och skickligt. Om du upplever att du som chef inte kan agera opartiskt, om du uppfattas som partisk, eller känner osäkerhet inför hur du bör gå vidare, är det ett uttryck för professionalitet att söka stöd från HR och, om det bedöms nödvändigt, extern kompetens.
- 5. Det finns risk för rättsliga följder, formella tvister eller anmälningar**
När en konflikt börjar gränsa till frågor om kränkande särbehandling, diskriminering eller andra arbetsrättsliga frågor, är det viktigt att situationen hanteras professionellt och dokumenterat, både för att skydda individernas rättigheter och organisationens intressen.

6. **En eller flera parter har låst sig i uppfattningen att motparten måste bort**

Detta är ett särskilt allvarligt läge. När parterna inte längre ser någon väg framåt tillsammans är det svårt att som intern aktör hålla ihop processen på ett konstruktivt sätt. En extern konsult kan här bidra med att återupprätta hopp, strukturera samtal och identifiera möjliga vägar vidare.

Ett generellt råd är att inte vänta för länge. Ju tidigare ett yttre stöd kopplas in i komplexa eller laddade konflikter, desto större är chansen att de kan hanteras utan att relationer, tillit och arbetsförmåga bryts ned alltför mycket.

Att förbereda en uppdragsdialog – vilken information bör man ha med?

Inför ett första samtal med en extern konsult om ett möjligt konflikthanteringsuppdrag är det klokt att som arbetsgivarföreträdare sammanställa en översikt över situationen. Ju mer relevant information konsulten får inledningsvis, desto bättre kan konsulten bedöma vilken typ av insats som kan vara lämplig och hur den bör utformas. Det handlar inte om att leverera ett komplett underlag – men om att ge en första orientering som visar hur ni som organisation ser på situationen just nu.

Här är några centrala punkter att förbereda:

Beskrivning av arbetsplatsen

Ge en kortfattad presentation av verksamheten. Vilken typ av arbete bedrivs? Hur många arbetar där, och i vilka roller? Hur ser den organisatoriska strukturen ut – t.ex. avdelningar, team, chefsled? Har det nyligen skett förändringar i organisationen, ledarskapet eller arbetsuppgifterna? Rita gärna en bild som visar vilka roller och personer som finns.

Viktiga händelser

Beskriv gärna om det funnits särskilda händelser eller perioder som kan ha påverkat arbetsmiljön eller relationerna – t.ex. incidenter som väckt starka reaktioner, omorganiseringar, chefsbyten, anmälningar eller andra påfrestningar.

Kända friktionsteman

Vad vet ni idag om vilka teman som skapar spänningar eller konflikter? Skilj gärna på sådant som rör **verksamheten i sig** (t.ex. mål, regelverk, ansvarsfördelning mellan roller, arbetssätt, resursfördelning) och sådant som handlar om **relationer och bemötande** (t.ex. bristande respekt, problematiska kommunikationsstilar, kritik av hur andra sköter sina arbetsuppgifter, upplevda kränkningar).

Konfliktens parter

Vem är i konflikt med vem? Finns det tydliga parter eller grupperingar, eller handlar det mer om spridda irritationer och lågintensiva slitningar? Upplever ni att det finns uttalade allianser, isolering eller “vi och dom”-stämningar?

Eskalationsgrad och förändringsvilja

Hur allvarlig upplever ni att konflikten är? Har kommunikationen brutit samman? Finns det något hopp hos parterna om att det kan bli bättre, eller uttrycks snarare uppgivenhet, ovilja att delta i gemensamma insatser eller krav på att motparten ska bort?

Bedömningar av varaktiga svårigheter

Har ni gjort någon bedömning av att någon av de berörda parterna kan ha en **kronisk oförmåga** att samarbeta eller uppfylla grundläggande krav i sin roll – på ett sätt som är av betydelse för konflikten? Det kan handla om sociala svårigheter, oprofessionellt beteende, kognitiva begränsningar eller tydliga kompetensbrister.

Tidigare och pågående insatser

Vad har ni hittills gjort för att hantera situationen? Har det förts samtal, getts stöd till chefer eller medarbetare, eller genomförts interna åtgärder? Pågår det redan någon annan insats – exempelvis ledarskapsutveckling, arbetsmiljöutredning, förändringsarbete eller fackliga processer – som konsulten behöver känna till och ta hänsyn till?

Risk för ohälsa

Finns det någon som ni bedömer är särskilt utsatt och riskerar att ta skada – t.ex. genom stress, isolering, psykosocial press eller andra arbetsmiljörisker? Sådan information är viktig att ta hänsyn till i valet av metod och för att säkerställa att ingen fara uppstår under processen.

Att bedöma en konsults kompetens för konfliktuppdrag

När en arbetsgivare överväger att anlita en extern konsult för att stödja hanteringen av en konflikt är det avgörande att välja någon med rätt kompetens för just denna typ av uppdrag. Alla organisationskonsulter är inte specialiserade på konflikthantering, och det finns stora variationer i metodik, förhållningssätt och erfarenhet.

En första signal på professionalism är att konsulten själv ställer många frågor innan hen föreslår någon insats. En kvalificerad konsult är nyfiken på sammanhanget: Vad är det för verksamhet? Hur yttrar sig konflikten? Hur ser arbetsgruppen ut? Vad har redan gjorts? Vilka är era mål med insatsen? Konsulten visar därmed att hen anpassar sitt arbetssätt utifrån situationens unika förutsättningar – snarare än att tillämpa ett färdigt standardkoncept.

För att själv kunna bedöma en konsults lämplighet kan följande frågor vara till hjälp:

- **Vilken erfarenhet har du av att arbeta med konflikter på arbetsplatser?**
Be om exempel på tidigare uppdrag, gärna i liknande typer av verksamheter. Fråga hur konsulten brukar gå tillväga i svårare eller mer låsta konflikter.
- **Hur ser du på skillnaden mellan olika typer av konflikter?**
En kompetent konsult kan resonera om skillnader mellan t.ex. sakfrågebaserade, relationsbaserade och värdebaserade konflikter, och hur olika typer av konflikter kräver olika insatser.
- **Vilken repertoar av metoder använder du i konfliktuppdrag?**
Konsulten bör kunna beskriva flera typer av insatser, exempelvis kartläggande intervjuer, individuella coachande samtal, faciliterade möten, medling, gruppmedling eller stöd i organisatoriska förändringar. Det tyder på att konsulten har flexibilitet och bredd.
- **Hur bedömer du vilket angreppssätt som passar i ett specifikt uppdrag?**
Var uppmärksam på om konsulten betonar behovet av att först förstå situationen ordentligt – och därefter utforma upplägget. En konsult som beskriver ett färdigt koncept innan hen vet något om er situation bör bemötas med viss försiktighet.
- **Hur arbetar du med dokumentation, återkoppling och etiska överväganden?**
Transparens, respekt för alla inblandade parter och tydlighet kring ansvarsfördelning är viktiga indikatorer på professionalism.

Att anlita en konsult med god kompetens i konflikthantering är avgörande för att interventionen ska bli verkningsfull och hållbar. Det är inte ovanligt att parterna i en konflikt redan är skeptiska eller uppgivna – och då behöver konsulten kunna möta både motstånd och misstro med lugn, struktur och empati.

Checklista för uppdragsformulering vid anlitan av konsult för konflikthantering

Att anlita en extern konsult kräver att arbetsgivaren är tydlig med uppdragets ramar, syfte och förväntningar. Den här checklistan hjälper dig som chef eller HR att förbereda ett uppdrag på ett professionellt och genomtänkt sätt.

1. Roller och mandat

- Är det jag som kontaktar konsulten också den som har mandat att vara uppdragsgivare?
- Finns det behov av att involvera en högre chef eller annan beslutsfattare?
- Är det tydligt vilken roll jag kommer att ha under uppdraget, i förhållande till konsulten?

2. Bakgrund och läge (se vidare i särskilt avsnitt nedan)

- Vad är det som har hänt? Vilka personer och grupper är inblandade?
- Vilken typ av konflikt rör det sig om (t.ex. tvist, relationskonflikt, samarbetsproblem)?
- Hur länge har konflikten pågått, och hur allvarlig är den (eskalationsnivå)?
- Vilka försök har hittills gjorts för att hantera situationen, och med vilket resultat?

3. Uppdragets syfte och mål

- Varför vill vi ha stöd just nu? Vad är det som gör att vi inte längre hanterar detta internt?
- Vad vill vi uppnå med insatsen? Vilka konkreta tecken skulle visa att vi är på rätt väg?
- Vilka förväntningar har vi på konsultens arbetssätt? Är vi öppna för att det kan behövas olika metoder beroende på vad som framkommer?

4. Realism och transparens

- Är målen realistiska utifrån situationens komplexitet och konsultens tidsramar?
- Finns det risk att vi som arbetsgivare får ta emot kritik under processen – och hur tänker vi hantera det?
- Har vi ett genuint intresse av lösning, eller finns det en dold agenda (t.ex. att "skapa dokumentation" inför andra åtgärder)?

5. Praktiska ramar och deltagande

- Vilka personer bör omfattas av uppdraget – är alla relevanta parter inkluderade?
- Ska deltagande vara frivilligt eller obligatoriskt, och hur motiverar vi det?
- Hur informerar vi deltagarna om syfte, upplägg och deras roll i processen?
- Vilken återkoppling ska deltagarna och övriga få, och av vem?

6. Arbetssätt och samverkan

- Hur ska konsulten arbeta? Är vi öppna för att upplägget kan justeras efter inledande bedömning?
- Vad är konsultens mandat – får konsulten arbeta på individ-, grupp- och/eller organisationsnivå?
- Hur ska arbetsgång, samordning och kommunikation mellan konsult, HR och chef(er) fungera?

7. Avtal och uppföljning

- Har vi klargjort ramar för tid, kostnad och arvodesprinciper?
- Har vi pratat om hur uppdraget ska följas upp – och av vem?
- Finns det ett skriftligt uppdragsavtal som tydliggör ansvar och gränser?

Tre vanliga former av konfliktinterventioner: Kartläggning, gruppmedling och handledning av chef

Här följer en kortfattad jämförelse av tre vanliga strategier i konflikthantering – gruppmedling, kartläggning och handledning av chef – med en diskussion kring deras fördelar och nackdelar samt när de respektive ansatserna är lämpliga eller olämpliga.

Kartläggning innebär att man genom systematiska intervjuer, enkäter eller observationer försöker skapa en helhetsbild av konfliktens natur, de berörda parternas uppfattningar, och de

bakomliggande orsakerna till problemen. En fördel med kartläggningsstrategin är att den ger värdefulla insikter om både sak- och relationsfrågor, och kan därigenom ligga till grund för ett mer målinriktat insatssätt. Dessutom kan kartläggningen fungera som ett underlag för fortsatta åtgärder och hjälpa chefer och HR att identifiera mönster och möjliga vägar framåt. Som nackdel kan denna metod uppfattas som byråkratisk eller tidskrävande, särskilt om den inte leder till konkreta förändringar i den efterföljande hanteringen. Kartläggning är därför lämplig när det finns osäkerhet kring konfliktens omfattning eller orsaker, men den är mindre användbar i akuta situationer där snabba och direkta insatser krävs.

En **gruppmedling** innebär att en neutral part samlar parterna i konflikten i ett strukturerat möte med målet att underlätta öppen dialog och gemensamt hitta konstruktiva lösningar. Fördelen med gruppmedling är att den skapar en gemensam arena där alla inblandade får möjlighet att uttrycka sina perspektiv, vilket kan bidra till ökad förståelse och sammanhållning inom gruppen. Metoden främjar ofta en känsla av delaktighet och ömsesidigt ansvarstagande. En nackdel är att om en eller flera parter är väldigt motvilliga eller om kommunikationen redan är kraftigt skadad, kan medlingen misslyckas med att få fram de underliggande problemen. Gruppmedling är således lämplig när det finns en vilja att lösa konflikten gemensamt, men den är mindre passande om parterna inte är beredda att delta öppet eller om maktobalanser är så starka att någon part inte vågar ta plats.

Handledningen av chef fokuserar på att stärka chefernas egna färdigheter och medvetenhet i att hantera konfliktsituationer. Genom individuell coaching och utbildning kan en chef utveckla verktyg för att snabbt identifiera konflikter, ställa öppna frågor, och agera förebyggande – samt att modellera ett konstruktivt beteende för övriga medarbetare. En stor fördel med den här ansatsen är att den sätter kompetensen inom organisationen och ger långsiktiga effekter, eftersom en förberedd ledare kan förhindra att mindre problem eskalerar. Däremot kan handledningens effekt vara begränsad om konflikten redan har nått en hög eskalationsgrad, eller om själva chefens personliga förutsättningar och attityder inte tillåter en förändring. Handledning är således lämplig i situationer där det finns potential för att förbättra chefens ledarskap och relationsbyggande, men är mindre användbar om den redan interna dynamiken är alltför fördjupad eller om externa aktörer med neutralitet krävs för att bryta en fastlåst konflikt.

Sammanfattningsvis är valet av strategi beroende av konfliktens karaktär och den kontext där den uppstår. Gruppmedling passar bra när man kan förvänta sig att parterna är beredda att medverka i arbetsmöten, medan kartläggning är värdefull för att få en djupare förståelse av problemets rötter. Handledning av chef kan ge långsiktiga förbättringar i arbetsmiljön, men fungerar bäst när ledaren är mottaglig för förändring och inte redan befinner sig mitt i en allvarligt eskalerad konflikt. Genom att matcha rätt strategi med situationens krav ökar chanserna att konflikten hanteras på ett konstruktivt och hållbart sätt.

Fyra typer av arbetsmiljökartläggningar vid konflikter

När en konflikt påverkar arbetsmiljön negativt, kan det finnas behov av att genomföra en mer systematisk kartläggning. Syftet är då att få en tydligare bild av situationen för att kunna fatta välgrundade beslut om åtgärder. Det finns olika typer av kartläggningar med skilda fokusområden. Nedan följer en översikt över fyra vanliga typer, deras syften och vad de kan bidra med.

1. Konfliktkartläggning (relationsnivå)

Denna typ av kartläggning fokuserar på själva konflikten – dess sakfrågor, parter, nyckelhändelser, berättelser, relationella mönster och graden av hopp/motivation hos de inblandade. Den ger en djupare förståelse för hur konflikten har uppstått, vad som driver den vidare och vilka möjligheter som finns till lösning. Vanliga metoder är enskilda intervjuer baserade på en konflikt diagnosmodell. Denna kartläggning är särskilt användbar när konflikten är komplex, svåröverskådlig eller kraftigt eskalerad.

2. Psykosocial arbetsmiljökartläggning (systemnivå)

Här ligger fokus på hur medarbetarna upplever den psykosociala arbetsmiljön i bredare bemärkelse. Det kan handla om upplevd stress, stöd från kollegor och chefer, rolltydlighet, rättvisa, trygghet och om förekomst av kränkande särbehandling. Kartläggningen sker ofta genom enkäter, som t.ex. Prevents OSA-enkät eller delar av COPSOQ. Denna metod ger en överblick över arbetsmiljörisiker som kan ligga bakom eller förstärka konflikter.

3. Kartläggning av organisatoriska förutsättningar (systemnivå)

Denna kartläggning syftar till att identifiera styrkor och svagheter i organisationens struktur, ledarskap, strategier, stödsystem, m.m.. Den görs ofta genom intervjuer och bygger på modeller som Weisbords sexbox-modell eller Jordans organisationsdiagnos. Den är värdefull när man misstänker att konflikten delvis har sin grund i otydlig organisation, brister i ledarskapet eller andra strukturella problem.

4. Kartläggning av främjande strategier (systemnivå)

Fokus här är att identifiera vilka kapacitetsbyggande åtgärder som redan finns – eller saknas – på arbetsplatsen. Det handlar om förebyggande strukturer som forum för dialog och problemlösning, strategier för ledarskaps- och medarbetarskapsutveckling, samt beredskap för att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt. Denna kartläggning, som kan göras med t.ex. arbetsblad kopplade till ramverket Robust samarbetskultur, hjälper organisationen att ta långsiktiga grepp för att minska konfliktbenägenhet och främja ett hållbart arbetsklimat.

Vilken typ av kartläggning som är mest relevant beror på konfliktens karaktär, var den tycks ha sin grund, och vilket syfte arbetsgivaren har med insatsen. Om konflikten är komplex, känslig eller har pågått under lång tid utan lösning, kan en **konfliktkartläggning** vara lämplig för att få en fördjupad förståelse av relationerna, berättelserna och drivkrafterna hos parterna. Om det snarare finns tecken på att många medarbetare upplever ohälsa eller arbetsmiljöproblem, kan en **psykosocial arbetsmiljökartläggning** ge ett bredare underlag för systematiskt arbetsmiljöarbete.

När det finns misstanke om att konflikten har sin grund i organisatoriska faktorer – såsom otydliga roller, bristande ledarskap eller överbelastning – är det klokt att välja en **kartläggning av organisatoriska förutsättningar**. Om syftet är att arbeta långsiktigt med att stärka samarbetskultur, ledarskap och organisationens förmåga att förebygga framtida konflikter, är en **kartläggning av främjande strategier** ett värdefullt verktyg.

I många fall kan det vara motiverat att kombinera flera kartläggningstyper eller att börja med en begränsad insats som stegvis utökas beroende på vad som framkommer. En kunnig extern

konsult bör kunna hjälpa till att bedöma vad som är mest lämpligt utifrån nuläget, och vad som krävs för att skapa både förståelse och förändring.

Vad är gruppmedling – och hur går det till?

Gruppmedling är en strukturerad process som syftar till att hjälpa en grupp människor att hantera och bearbeta en pågående konflikt genom gemensamma samtal, under ledning av en neutral och professionell processledare. Det kan handla om ett team, en arbetsgrupp, eller en samling individer från olika organisatoriska delar som påverkats av motsättningar, missförstånd eller spänningar.

Till skillnad från individuella insatser som t.ex. handledning eller enskilda intervjuer, sker gruppmedlingen gemensamt och i realtid. Det är en process som bygger på frivillighet, dialog och ömsesidigt ansvar – och kräver därför att deltagarna är beredda att delta i samtal med varandra, även om det kan kännas svårt.

Syftet med gruppmedling

Målet med en gruppmedling är inte i första hand att "lösa" konflikten snabbt, utan att:

- Skapa en trygg struktur för att lyfta fram olika perspektiv och erfarenheter.
- Öka förståelsen mellan parterna, även där oenighet kvarstår.
- Identifiera gemensamma utgångspunkter och möjliga vägar framåt.
- Träna på ett mer konstruktivt sätt att kommunicera.
- Återuppbygga ett klimat där samarbete är möjligt.

Hur går en gruppmedling till?

En gruppmedling följer ofta fem faser:

1. **Sätta ramar** – medlaren etablerar trygghet och tydlighet kring syfte, förväntningar och spelregler.
2. **Korten på bordet** – deltagarna får berätta sin upplevelse, och viktiga teman i konflikten identifieras.
3. **Konflikttransformation** – gruppen arbetar med att omformulera berättelser, förstå varandras perspektiv och bryta låsningar.
4. **Utveckla lösningsidéer** – parterna söker gemensamt efter framåtsyftande förändringar eller överenskommelser.
5. **Överenskommelser** – det som beslutats konkretiseras, dokumenteras och ibland följs upp i ett senare skede.

Det finns en **stor verktygslåda av beprövade tekniker** för varje fas – allt från symboliska övningar och strukturerade samtal till visualiseringar och förhandlingstekniker. En **erfaren organisationskonsult utformar en processdesign som är anpassad efter gruppens särskilda förutsättningar**, såsom konfliktens art, gruppens storlek och deltagarnas beredskap.

Gruppmedling är alltså ingen standardlösning – utan en skräddarsydd process för att möjliggöra förändring där konflikter annars blockerar utveckling och samarbete.

När är gruppmedling en lämplig metod?

Gruppmedling fungerar bäst när konflikten inte är alltför djupt eskalerad, och när det finns en viss vilja hos parterna att delta och bidra till lösning. Den passar särskilt bra vid:

- Samarbetsproblem i arbetsgrupper.
- Relationskonflikter som fortfarande har en viss rörlighet.
- Låsta lägen där samtal brutit samman men misstron inte är total.
- Behov av att arbeta fram gemensamma överenskommelser.

När är den inte lämplig?

Metoden är mindre lämplig när:

- Parterna inte är redo att mötas ansikte mot ansikte.
- Rädsla, skörhet eller stark otrygghet hindrar öppen dialog.
- Konflikten är starkt asymmetrisk eller innefattar maktmissbruk.
- Konflikts orsaker främst ligger på systemnivå – t.ex. otydliga roller eller ledningsproblem – snarare än i gruppens dynamik.

En professionell medlare gör alltid en bedömning innan insatsen genomförs, för att säkerställa att förutsättningarna är de rätta.

Offert – fast upplägg eller flexibel plan?

Det är fullt rimligt att som arbetsgivare vilja ha en skriftlig offert innan man anlitar en konsult för ett konfliktuppdrag. En offert ger trygghet: man får en bild av vad som planeras att göras, hur lång tid det förväntas ta och vad det kommer att kosta. Det kan också underlätta beslutsprocessen internt, särskilt om flera aktörer behöver godkänna uppdraget.

Samtidigt är det viktigt att förstå att konflikthantering sällan följer en fast mall. En erfaren konsult vet att varje situation är unik – och att tillvägagångssättet ofta måste justeras utifrån vad som framkommer under inledande samtal eller kartläggning. Parternas berättelser, konfliktnivån, organisationens struktur och tidigare hantering påverkar alla hur processen behöver utformas för att bli meningsfull och verkningsfull.

Det bästa är därför ofta att komma överens om en **inledande fas**, som konsulten kan offerera tydligt – till exempel en kartläggning eller förberedande samtal – och därefter ta ställning till nästa steg baserat på vad som framkommit. På så sätt balanseras behovet av tydlighet i beställningen med behovet av metodisk flexibilitet i arbetet.

Om önskemål om evidens – och varför det inte finns evidensbaserade konflikthanteringsmetoder

Det är vanligt att beställare av konsulttjänster efterfrågar *evidensbaserade metoder* – alltså metoder där det finns pålitliga belägg för att de leder till önskvärda resultat. Inom många områden, som medicin och psykoterapi, finns det väletablerade riktlinjer för vad som räknas som evidens. I konflikthantering är situationen annorlunda.

Faktum är att det i dagsläget **inte finns några konfliktinterventionsmetoder som är evidensbaserade i vetenskaplig mening**, och det är mycket tveksamt om det någonsin kommer att finnas. Det beror inte på att konflikthantering inte fungerar, utan på att konflikter i arbetslivet varierar så mycket att de inte låter sig studeras med samma metoder som exempelvis medicinska behandlingar.

För att kunna avgöra om en metod har evidens krävs bland annat att man kan testa den i många liknande fall, och att man kan kontrollera för andra faktorer som kan påverka resultatet. Inom konflikthantering är detta i praktiken omöjligt. **Varje konflikt är unik**, med sin egen historia, sammansättning av parter, eskalationsgrad, organisatoriska förutsättningar och emotionella laddning. Det går därför inte att skapa en "standardkonflikt" som kan ligga till grund för jämförbara studier.

Därtill kommer att det ofta är **svårt att avgöra exakt vad i en intervention som leder till resultatet**. Är det metodiken i sig, konsultens skicklighet, tajmingen, ledningens agerande eller andra förändringar i organisationen som gjort skillnad? Och när ska man mäta effekten – direkt efteråt, om tre månader, om ett år?

Detta betyder inte att konflikthantering saknar grund. Tvärtom finns det en omfattande yrkeserfarenhet, praktikbaserad kunskap och metodutveckling som har visat sig fungera i många situationer. Men denna kunskap bygger snarare på *erfarenhetsbaserad expertis* än på strikt vetenskaplig evidens.

Som beställare är det därför klokt att istället fråga efter:

- Konsultens **erfarenhet av liknande uppdrag**.
- Hur konsulten **resonerar kring val av metod** utifrån den aktuella konfliktens karaktär.
- Om konsulten arbetar **reflekterat, metodiskt och medvetet om sina egna begränsningar**.

Det viktiga är alltså inte att metoden är "bevisat verksam", utan att konsulten har en **gedigen verktygslåda**, kan göra välgrundade bedömningar och är lyhörd för vad som faktiskt händer i den aktuella organisationen.

Avslutande ord

Att anlita extern hjälp för att hantera konflikter på arbetsplatsen är ett viktigt beslut – och ett som kräver eftertanke, tydlighet och förberedelse. Den här handledningen har syftat till att

stärka chefer och HR-specialister i rollen som beställare: att kunna bedöma när extern insats är motiverad, att formulera ett relevant uppdrag och att välja konsult med omdöme.

Konflikter är ofta både känsliga och komplexa. Det finns inga enkla lösningar, men det finns väl beprövade arbetssätt som – rätt använda – kan skapa förändring, återupprätta dialog och lägga grunden för ett mer hållbart samarbete. Nyckeln är att arbeta metodiskt, lyhört och med respekt för alla inblandades perspektiv och behov.

Genom att vara en genomtänkt och aktiv uppdragsgivare bidrar du till att processen får goda förutsättningar att lyckas – och till att organisationen som helhet utvecklar sin förmåga att hantera svåra situationer på ett professionellt och konstruktivt sätt.

Mer om konflikthantering:

Arbetsplatskonflikt på Göteborgs universitet

<http://socav.gu.se/arbetsplatskonflikt>

Min egen webbplats:

<http://thomasjordan.se>

Nätverket för robust samarbete:

<https://www.robustsamarbetskultur.se>

Mina chatbotar:

<https://chatbotar.thomasjordan.se>

Mina webbkurser

<http://kurser.perspectus.se>

Min blogg

<http://blog.perspectus.se>

Min LinkedIn-profil

<http://se.linkedin.com/pub/thomas-jordan/1/301/150>