

# Psykologkonsulenten og personifisering av arbeidskonflikter

PSY  
KOL  
OGI



ILLUSTRASJON: ALPHAVECTOR / SHUTTERSTOCK / NTB

Det er utfordrende å håndtere det personlige elementet i jobbkonflikter. En narrativ tilnærming kan dempe emosjonelle motsetninger og aktivisere kognitive problemløsningsevner.

TEKST

**Morten Skjørshammer**

**PUBLISERT 30. september 2022**

---

Det er et voksende marked for konsulenter som lever av å selge intervensjonsbistand og metoder i konflikthåndtering til arbeidslivet. Det inkluderer jurister, organisasjons- og samfunnsvitere og ikke minst psykologer, som lenge har vært en aktuell profesjon i slike sammenhenger (Andersen, 2004; Grimsmo & Sørensen, 2001; Hotvedt, 1997; Nordhelle, 2006; Skjørshammer, 2002a).

Når en virksomhet går til det skritt å engasjere psykolog for å bistå som konsulent i en arbeidsplasskonflikt, har konflikten gjerne vart lenge, den oppleves som fastlåst, involverte parter og arbeidsmiljøet er stresset, den emosjonelle temperaturen er høy, og konflikten er ofte i stor grad personifisert. Selv om det i utgangspunktet ikke var en personlig konflikt, noe arbeidsplasskonflikter ofte ikke er, omtales den gjerne nå i slike termer. Det *personlige elementet* synes langt på vei å dominere forståelsen av konflikten og dens utvikling og skygger for de saklige sidene.

En første respons på mange arbeidsplasskonflikter er at en i begynnelsen ignorerer, unngår eller glatter over dem. Dette kan vare i flere år, inntil det av ulike grunner ikke

lenger er ønskelig eller mulig å legge lokk på fordi konflikten manifesterer seg åpent i arbeidsmiljøet. Dersom ikke konflikten allerede involverer nærmeste leder(e), øker nå presset på engasjement og handling fra ansvarlig lederhold. Før psykologkonsulenten kommer inn, har det derfor internt i virksomheten foregått mer eller mindre helhjertede forsøk på å håndtere konflikten gjennom bruk av tilgjengelige interne ressurser og etablerte problemløsningsmekanismer i organisasjonen. Men resultatene har uteblitt, arbeidsmiljøet blir stadig mer polarisert, og situasjonen oppleves som uholdbar. En medvirkende grunn er ofte at prosessen har vært designet og gjennomført på en måte som en eller flere av aktørene har opplevd som lite tilfredsstillende. Men «noe må fortsatt gjøres», og det er med dette bakteppet psykologkonsulenten kommer inn på arbeidsplassen.

Denne artikkelen er en refleksjon over psykologers bidrag som meglere i arbeidsplasskonflikter. Jeg har særlig vekt på hvordan psykologkonsulenten håndterer det personlige elementet som en må ta tak i fra første stund, i møte med oppdragsgiver og den identifiserte arbeidsplasskonflikten. Hva er det personlige elementet? Hvilken funksjon har det? Hvordan kan det håndteres konstruktivt? Refleksjonene er basert på, og kontekstuel begrenset av, mine erfaringer fra arbeidsplasskonflikter som forsker, toppleder på sykehus og fra konsulentoppdrag med konflikthåndtering i helse- og universitetssektoren.

## **I helvetes forgård**

Psykologkonsulenten kommer inn på en arbeidsplass der de interne forsøkene på å finne tilfredsstillende løsninger langt på vei har mislyktes, og konflikten har eskalert til et samarbeids- og kommunikasjonsnivå der de involverte parter ofte beskriver relasjonene med bruk av fiendebilder, krigsmetaforer og gjensidige henvisninger til hverandres negative menneskelige egenskaper og gjerne mangel på moral. Til tross for avgrunnen mellom partenes opplevelse av hverandre og situasjonen deler de en felles opplevelse av ubehag ved å være «i helvetes forgård», før det virkelige og endelige helvete truer med å bli en realitet. Helvetes forgård er en tilstand ingen av partene trives i, og som alle helst vil komme ut av. Etersom psykologkonsulenten er hentet inn som megler, representerer vedkommende en siste anledning til å stoppe den nedadgående spiralen og finne en vei tilbake til en tidligere funksjonell samarbeidstilstand. Her ligger det et motivasjonspotensial, om enn med variabel bærekraft, som psykologkonsulenten hefter seg på.

## **Hva er det personlige elementet?**

Når psykologkonsulenten begynner arbeidet med å sette seg inn i arbeidskonflikten, vanligvis gjennom intervjuer med enkeltpersoner eller grupper, er ofte den dominerende forklaringen en rekke referanser til partenes personlighet, deres karaktertrekk, væremåter og handlingsmønstre. Personene beskrives som problematiske og i gjennomgående negative termer som rigid, detaljfiksert, kontrollerende, maktsyk, dominerende, aggressiv, arrogant, intens opinionsmaker, lever i sin egen verden, mangler kompetanse, desorganisert og respektløs. Partene har

sterke antagonistiske følelser overfor hverandre som strekker seg fra sinne til oppgitthet. Selv om det i utgangspunktet handlet om forhold ved arbeidsstedet og organiseringen av arbeidet, har det nå kommet i bakgrunnen for sterke negative følelser og personlige motsetninger (Skjørshammer, 2003).

Når konflikten eskalerer over tid, øker dette det emosjonelle trykket og den personlige stressbelastningen hos partene. Det som partene opplever som negative og plagsomme personlige trekk hos motparten, blir dermed enda mer synlig. I særdeleshet skjer dette når konflikten blir åpen eller manifest i arbeidsmiljøet. Til sammen reduserer dette partenes evne og ofte langt på vei også deres vilje til å finne nye veier ut av konflikten. De terper på egne foretrukne løsninger. Personifiseringen av arbeidskonfliktens «saklige» sider kompliserer situasjonen og legger sterke føringer for hvordan man kan designe en videre prosess med dialogisk kommunikasjon og samarbeid. Utfordringen til psykologkonsulenten blir å kunne håndtere de saklige sidene ved arbeidskonflikten sammen med det personlige elementet: de sterke negative følelsene, den psykososiale stress-situasjonen, de motsetningsfulle relasjonene og ikke minst den mulige marginale motivasjonen eller funksjonsevnen enkeltpersoner har til å delta konstruktivt i håndteringsprosessen.

### **«Personifiseringen av arbeidskonfliktens «saklige» sider kompliserer situasjonen»**

#### **De første utfordringene**

Psykologkonsulenten står her overfor utfordringer som må håndteres fra første stund, før intervensjonsopplegg er helt på plass, og slik at det virker fremmende og ikke avsporende med tanke på det som skal komme. Det dreier seg om utfordringene med å

- få i gang en dialog og begynnende samarbeid mellom partene
- lette det emosjonelle trykket slik at det ikke sperrer for aktivisering av partenes kognitive problemløsningsevner, kreativitet og åpenhet for andre forståelsesperspektiver enn ens eget
- redusere det personlige elementet for etter hvert å kunne aktivere organisasjonstenkning
- redusere partenes opplevelse av stressbelastning og deres håndtering av dette

#### **Felles eierskap til konflikthåndteringsprosessen**

Når en psykologkonsulent blir engasjert, går det alltid gjennom lederportalen, ettersom det er noen som må kunne legitimere oppdraget og betale for det. På det tidspunktet kjenner psykologkonsulenten bare en av aktørene, lederen som initierer oppdraget, ofte ledsaget i et oppdragsmøte av en eller flere av sine nærmeste medarbeidere.

Psykologkonsulenten kjenner ikke de andre aktørene eller hvilke løsningsideer som flyter rundt i arbeidsmiljøet, annet enn det som innledningsvis har kommet frem, mer

eller mindre klart, i forbindelse med avklaring av engasjementet og brifing om konflikten.

Psykologkonsulentens første utfordring er å designe en arbeidsprosess som er troverdig, og som vil engasjere berørte parter. Men hvordan kan en sørge for at alle aktører får et eierforhold til konflikthåndteringsprosessen? Det holder ikke at det er forankret bare hos en av aktørene, til det er faren og mulighetene til å sabotere opplegget for store dersom det oppleves som ledelsens prosjekt. Det er avgjørende at alle aktører opplever at prosessopplegget ivaretar deres interesser i tilstrekkelig grad, og at det er åpenhet om dette og hvordan psykologkonsulenten eventuelt skal kommunisere med ledelsen under prosjektets gang. Mistanker om at psykologkonsulenten har en bakkanal til ledelsen, der det vil kunne lekke informasjon og synspunkter, vil føre til begrenset engasjement og redusert tillit. Partene i konflikten har mest sannsynlig ikke snakket sammen på forhånd om hva slags konflikthåndteringsprosess de kan tenke seg, uavhengig av hva de ønsker seg som resultat. Nå må det komme i gang, og dette er et første viktig steg for å begynne håndteringen av det personlige elementet i konflikten.

Uansett hva slags anbudsprosess, kontraktforhandlinger og konfliktbrifing som har gått forut for engasjementet, må psykologkonsulenten før oppstart få til en «samling i bønn» med partene, for å etablere en baseline av samarbeid mellom disse. Det gjelder i første omgang at partene aksepterer psykologkonsulenten i rollen som megler, og med basis i dette få partene til å inngå et samarbeid om et prosessopplegg. Utfordringen er å etablere en felles plattform som gjør at partene kan bli enige om en håndteringsprosess de vil kunne samarbeide om, uavhengig av resultat.

I dette henseende har jeg god erfaring med bruk av en auditionmetode, som for meg er en nødvendig del av forarbeidet før jeg inngår en endelig kontrakt. Ved første anledning inviterer jeg til et møte med oppdragsgiver og identifiserte parter, der jeg redegjør for min faglige tilnærming og forslag til opplegg, krav til kjøreregler (særlig for kommunikasjon, taushetsplikt osv.). Jeg avslutter med å be deltakerne om å diskutere dette uten at jeg er til stede i rommet, og avklare om de kan gå med på opplegget, eventuelt hvilke forslag de har til endringer. Dermed kan de snakke åpent uten å måtte ta hensyn til meg som fremtidig megler. Det settes en øvre tidsramme på en halv time mens jeg venter i et annet rom. Aktørene i konflikten må dermed ta en beslutning om de vil begynne på et samarbeidsopplegg, eventuelt om de ønsker mer informasjon eller vil tenke på det. Når jeg blir hentet inn igjen til møtet, er det for å gå gjennom gruppens vurderinger og beslutning. Hovedmålet med denne «auditionen» er å få partene i gang med å bli enige om hvordan man tilrettelegger prosessen og forplikter seg til den, før de går videre. Denne rekkefølgen er viktig for å sikre prosessen mest mulig troverdighet og oppslutning (Skjørshammer, 2001). I situasjoner der jeg selv har vært oppdragsgiver, har jeg benyttet samme metode for å velge mellom flere aktuelle meglere.

## **Narrativt perspektiv**

All konflikthåndtering tar utgangspunkt i en mer eller mindre eksplisitt forforståelse av konflikters vesen og utvikling. Her fins det ulike faglige definisjoner og perspektiver som i variabel grad tar for seg det personlige elementet (Einarsen & Pedersen, 2017; Ekland, 2014; Johnsrud Langslet, 2012; Skjørshammer, 2002b). Det narrative perspektivet synes å være særlig fruktbart når det gjelder forståelse og håndtering av det personlige elementet. I dette perspektivet fokuseres det på hvordan partene formaterer sin opplevelse av konflikten gjennom narrativ rasjonalitet, til forskjell fra logisk rasjonalitet, der de bruker fortellingen som den grunnleggende mentale struktur for å gi mening og sammenheng til opplevelsen av konflikten. En arbeidsplasskonflikt kan forstås som en brysom vanskelig uenighet der mekanismer for problemløsning innad i virksomheten ikke har gitt et tilfredsstillende resultat. Som deltakere i en slik prosess vil partene lage seg ulike fortellinger om hva dette dreier seg om, hvordan det begynte og utviklet seg til nåværende motsetningsfulle forhold, og hva de tror eller ønsker skal skje fremover. Her vil partenes fortellinger stå diametralt mot hverandre, og de vil være rykende uenige om hverandres versjoner og hvilken som best beskriver virkeligheten. Konflikten såkalte fakta kan bare rekonstrueres, eventuelt dokumenteres, i begrenset grad og er ikke nødvendigvis lenger av avgjørende betydning. Dette gir en kamp mellom partene om den mest troverdige og dominante versjonen av fortellingen, en kamp som forplanter seg utover i arbeidsmiljøet og partenes referansegrupper i en jakt på alliansepartnere. Når en slik konfliktfortelling begynner å sirkulere, lever den snart sitt eget liv, og partene mister kontrollen med den og virkningene på arbeidsmiljø og virksomhet. Tydeligst viser dette seg når konflikten blir en mediasak. Innenfor et narrativt perspektiv vil psykologkonsulenten primært kartlegge og avdekke konflikten ved å grave ut de ulike fortellingene som verserer blant partene og relevante aktører på arbeidsplassen.

### **Utgraving av konfliktfortellingen**

Når en skal grave ut konfliktfortellingen med de iboende personlige elementene, krever det at den som lytter, intervjueren, møter fortellingen med empati og ikke problematiserer eller styrer det mot det saklige, det kommer senere. Å være en empatisk lytter til fortellingen er en forutsetning for å kunne redusere den emosjonelle intensiteten som vil være til stede i konflikten. Det gjør det i neste omgang lettere å aktivisere personens kognitive problemløsningsfunksjoner. Med dette perspektivet på fortellingens betydning er det i den innledende kartleggingsfasen mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet individuelt og ikke i gruppe for å unngå uheldig gruppedynamisk innflytelse og føringer fra andre deltakere.

De sentrale delene i konflikten som må graves ut for hver aktør, via fortellingen som medium, er en mest mulig sammenhengende hendelsesrekke med en tidslinje (begynnelse, høydepunkt, foreløpig slutt) som knyttes sammen med erfaringer og opplevelser av motparten, andre aktører og en selv. Fortellingen er en dynamisk sammenbindingsprosess der den enkelte aktør prøver å skape en orden og meningsfull helhet, et såkalt plot, ut av det som har skjedd i konflikten, og opplevelsene av den. Aktøren vil i sin utlegning av konflikten, mer eller mindre reflektert, gjøre det i et

fortellingsperspektiv der vedkommende fremstår enten som offer, utsatt for uakseptabel urett eller krenkelse, eller har handlet på en faglig best mulig måte eller organisatorisk mest korrekt.

Hvor lenge, detaljert og dypt en slik utgraving skal foregå, avhenger av hvordan det personlige elementet er til stede, og hvor sterkt det fremstår. Siktepunktet er å sette aktørene i stand til å møte motparten, helst så snart som mulig, for å få i gang dialog. Det dreier seg om å få til et skifte i figur-grunn-relasjonen mellom de saklige sidene ved konflikten og det personlige elementet, slik at det sistnevnte kommer i bakgrunnen og ikke sperrer for en mer kognitiv løsningsorientert forgrunn. Da er det særlig viktig at fortellingen inneholder en siste avsluttende sekvens om hva aktøren tror eller ønsker skal skje fremover, det vil si vedkommendes intensjonalitet. Fortellingen er ikke komplett før det er på plass, og det kan være nødvendig for intervjueren å etterspørre det. Dette vil bringe intervjusamtalen over mot det saklige, samtidig som personen har fått anledning til å fortelle om sine personlige erfaringer og følelser.

## «Få partene til å inngå et samarbeid om et prosessopplegg»

### **Å jevnføre partenes versjoner**

Når partene møter hverandre, er første oppspillpunkt at de formidler til hverandre hver sin kortversjon av konflikten. Det gir partene en ny anledning til å kommunisere ansikt til ansikt, noe de ikke har gjort på lenge, sine følelser og personlige oppfatninger rundt konflikten. Når partene etter en oppklaringsrunde som er styrt av psykologkonsulenten, synes å begripe hverandres svært forskjellige versjoner i tilstrekkelig grad, er neste punkt å avklare mer eksakt hva de er enige om, og hvor de er uenige. Dette er starten på en jakt etter tangeringspunkter som representerer muligheter for kompromiss, for å få lagt saken bak seg. I narrativ terminologi er det et forsøk på å lage et kvasi-plot, der en toner ned det personlige elementet og forsterker konfliktens saklige kjerne. Det er selvfølgelig krevende og utfordrer partenes evne til å ta et skritt tilbake, lete etter forbedringspunkter i deres samarbeidsunivers og organisasjonsvirkelighet. Dette stopper ofte opp fordi ulike aspekter ved det personlige elementet, særlig «blaming» av motparten og krav om å endre personlighet, fort popper opp og fremdeles er sterkt til stede.

### **Utganger**

Min erfaring med håndtering av arbeidsplasskonflikter er at det sjelden fører til at en utvikler nye, kreative løsninger, såkalte vinn-vinn-løsninger, på den saklige motsetningen i konflikten. Det mest realistiske partene kan håpe på, er et mer eller mindre tilfredsstillende kompromiss som ofte ligger nærmere smertegrensen enn noe på øverste hylle. Dersom et kompromiss er innenfor partenes rekkevidde, vil en fortsette den videre prosessen ved å bruke velkjent prosjektmetodikk, der en utvikler

detaljerte tiltak og skriftlige avtaler. Når kompromisser synes å sitte langt inne eller være for kostnadskrevenne i form av tidsbruk og mentalt engasjement, står psykologkonsulentene overfor et dilemma om hvorvidt man skal pushe mer for kompromisser som utgang eller realitetsorientere partene om alternative avslutninger, såkalte exit-løsninger. Her fins det tre former for exit-løsninger: intern omplassering til andre deler av virksomheten, myk exit ved at noen slutter selv eller blir bedt om det med hjelp av sluttpakke, og hard exit med formelle prosesser som leder til oppsigelse.

Ideer om exit-løsninger er ikke noe psykologkonsulentene først stifter bekjentskap med etter hvert som arbeidsprosessen skrider fremover. Allerede i innledningen av engasjementet møter psykologkonsulentene raskt mer eller mindre klare oppfatninger om hva som bør eller må skje. Det formidles gjerne under overskriften «at nå må det skjæres igjennom» og innebærer ofte at «noen må gå» eller «omplasseres eller flyttes på». Det er forestillinger om løsninger som har vokst seg frem hos aktørene og i arbeidsmiljøet etter hvert som de interne forsøkene ikke har gitt tilfredsstillende resultat. Slike ønsker om exit-løsninger er utbredt, selv når det ikke ses på som en ønskelig løsning, men det er blitt den eneste muligheten for å komme seg ut av problemene og få slutt på en prosessutmannelse. Derfor understreker ofte ansvarlig leder og oppdragsgiver ved kontraktsinngåelse, uavhengig av om personen er direkte part i konflikten eller ikke, at det må gjennomføres en faglig legitim prosess som kan dokumentere at alt er prøvd, i tilfelle utgangen blir en tilspisset juridisk sak, for eksempel oppsigelse. Er det sterke utbredte ideer i arbeidsmiljøet om exit-løsninger, vil et samarbeidsopplegg fortone seg som en motstrøms aktivitet, og det vil være svært krevende å få med seg alle i ansattgruppen.

Det er vanlig at aktørene blir lut lei av prosessen og alt snakket rundt det hele. Som psykologkonsulent har de fleste av mine oppdrag endt med exit-løsninger, der omplassering har vært av de mest vellykkede. Den populære oppfatningen om at nissen blir med på lasset, har ikke holdt stikk. Ny rolle og nye samarbeidsrelasjoner har gitt muligheter og anledning til en omstart som har blitt omfavnet. Det synes å være en nær sammenheng mellom exit-løsninger og dominans av det personlige elementet. Når konflikten i utstrakt grad har blitt personlig, drevet frem gjennom den eskalerende dynamikken i konflikten, ser partene en avslutning av arbeidsrelasjonen som eneste løsning. Men de er ikke nødvendigvis enige om hvem som bør gå, eller hvordan det skal gjøres.

### **Personifisering er karakteristisk**

Det er en utbredt oppfatning blant ansatte i helse- og universitetssektoren at når en uenighet utvikler seg til en langvarig konflikt, til tross for tiltak, kan dette knyttes til negative karaktertrekk og væremåter hos en av eller begge partene. Slike personlighetsforhold har vært holdt i sjakk, men har etter hvert satt sitt preg på kommunikasjonen og samhandlingen relatert til konfliktens tema. En slik konfliktforståelse på arbeidsplassen støttes i liten grad av konfliktforskningen (Heen & Salomon, 2018). Forskningen vektlegger at de grunnleggende årsaksfaktorene ligger i

situasjons- og arbeidsorganisatoriske forhold på arbeidsplassen, selv om slike konflikter kan forsterkes av dårlig personkjemi og motsetningsfulle væremåter. Denne tendensen til å forklare det som skjer i arbeidsplasskonflikter, med henvisning til motpartens personlighetstrekk, blir i konfliktforskningen beskrevet som den fundamentale attribusjonsfeil, også kalt psykodynamisk tankefeil eller kognitiv forenkling. Slike feilattribusjoner gjør seg særlig gjeldende i arbeidsorganisasjoner med lavt strukturerte arbeidsprosesser og stor andel profesjonsansatte og profesjonelle ansatte med høy grad av autonomi i rolleutøvelsen (Skjørshammer, 2002a), noe som blant annet kjennetegner virksomheter innenfor helse- og universitetssektoren. Her vil det personlige elementet lettere bli trigget og prege konfliktutviklingen. For psykologkonsulenten er det derfor viktig å kunne håndtere ulike manifestasjoner av det personlige elementet tidlig i prosessen for å få partene til å rette oppmerksomheten og engasjementet mot de saklige sidene i konflikten.

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 59, nummer 10, 2022, side 940-945*

#### TEKST

**Morten Skjørshammer**

KONTAKT: morten@mohawkconsulting.no

+ Vis referanser

- Andersen, J. A. (2004). . Barkas forlag.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2017). Gyldendal.
- Ekeland, T. J. (2014). . Gyldendal Akademisk.
- Grimsmo, A. & Sørensen, B. A. (2001). . Cappelen Damm.
- Heen, H. & Salomon, R. H. (2018). . Gyldendal.
- Hotvedt, T. (1997). . Ad Notam Gyldendal.
- Johnsrud Langslet, G. (2012). . Gyldendal Akademisk.
- Nordhelle, G. (2006). . Gyldendal Akademisk.
- Skjørshammer, M. (2001). Conflict management in a hospital: Designing processing structures and intervention methods. , (2), 156-166. <https://doi.org/10.1108/02689230110394660>
- Skjørshammer, M. (2002a). . [Doktorgradsavhandling]. Nordic School of Public Health.
- Skjørshammer, M. (2002b). Understanding Conflicts between Health Professionals: A Narrative Approach. , (7), 915-931. <https://doi.org/10.1177/104973202129120359>
- Skjørshammer, M. (2003). Anger behaviour among professionals in a Norwegian hospital: antecedents and consequences for interprofessional cooperation. , (4). <https://doi.org/10.1080/13561820310001608203>



