

Skick och oskick på jobbet...

En introduktion till psykolog Jan Atle Andersens bok "Skick och oskick på jobbet – konfliktbehandling på arbetsplatsen" och till hans metod för behandling av personkonflikter på arbetsplatser. Nicklas Andén har översatt boken till svenska och utbildats i konfliktbehandling av Jan Atle Andersen.

Konflikter på arbetsplatsen ödelägger trivsel och arbetsinsats. De medför omplaceringar, sjukskrivningar och uppsägningar. Konflikter dras ofta i långbänk. Familjelivet påverkas. Månader och år går med reducerad livskvalitet och betydande lidande för de berörda. Några för sina liv förstörda av nederlagskänslor bitterhet och grämlse. Psykolog Jan Atle Andersens dagliga arbete är att lösa sådana konflikter. Han är professionell konfliktbehandlare, en av dem som blir tillkallade när det skurit sig fullständigt på jobbet. I denna intervju svarar den erfarna konfliktlösaren på frågor om skick och oskick på jobbet, han redogör för förhållningssätt som kan skapa en bättre psykisk arbetsmiljö – och pekar på vägar ut ur förgörande konflikter.

I boken utvecklar han sina tankar och erfarenheter på ett pedagogiskt, lättläst och ibland lite brutalt sätt. Läsaren ges också en ingående beskrivning av hur konfliktthantering går till. Är han framgångsrik? –Ja, mycket tyder på det, han tar bara betalt när han lyckas – och han lever ett gott liv.

- Fungerar det? Blir konflikterna lösta?

- Ja. I praktisk konfliktbehandling ser vi ofta att också långvariga och "djupa" konflikter kan lösas förvånansvärt lätt. En konfliktbehandlares gyllene stunder är när gamla motståndare ser varandra i ögonen och räcker varandra handen. Knutna nävar och iskalla löser inte konflikter. Men det gör öppna händer, kontakt, framförda ursäkter – och givna. När vi arbetar med konfliktlösning måste vi ta i använda goda, gamla begrepp som försoning, förlåtelse, barmhärtighet och nåd. Många månaders sömnproblem och vantrivsel upphör i och med att vederbörande säger det som behöver sägas: «Jag beklagar det jag gjorde, kan du förlåta mig?»

Psykolog Andersen tror att människor har en naturlig fallenhet för kärlek och vänlighet. Det är verkar bara inte alltid så:

- Jag tror inte att människor är onda och vrånga, men många mår dåligt och har det svårt. De flesta önskar sig godhet, kärlek och vänlighet - innerst inne. Vi tycker egentligen inte om konflikter; vi vill gå på jobbet med glädje. Men vår benägenhet att vara goda hindras när vi kommer i konflikt med varandra. För mig som konfliktlösare är därför huvuduppgiften att locka fram det goda i folk. Och mina erfarenheter säger att många som kämpat med en konflikt, griper försoningsmöjligheten när den yppar sig – med bäge händerna.

Matcher med bara förlorare

Detta är vardagen för många människor idag: Arbetskonflikter som inte blir lösta och som resulterar i obehag och motvilja. För den enskilde medför det ilska, förtvivlan, ångest, bitterhet – och i många fall oändligt lidande. För företaget och samhället innebär konflikterna ökad sjukfrånvaro, reducerad produktivitet och sämre kvalitet på utför arbete.

- Konflikter er resurser på villovägar. Tid, kraft och koncentration slösas på att utkämpa fältslag där alla förlorar, i stället för att göra det jobb man är avlönad för att utföra, konstaterar Jan Atle Andersen.

- Många säger att de inte trivs på jobbet?

- Ja, vantrivsel är i dag en av de allra viktigaste orsakerna till sjukfrånvaro. Men vantrivsel är oftast bara ett annat ord för konflikt mellan människor. Folk är inte alltid sjuka för att de tycker sig ha ett tråkigt jobb, men för att de grugar sig för att gå till jobbet. De flesta som sjukskriver sig i samband med konflikter, är inte sjuka, men arga.

- Hur uppför sig människor som är i konflikt, mot varandra?

- När folk kommer i konflikt, blir de elaka mot varandra. De bryter mot vanliga regler för gott uppförande – gott skick. De blir lättretade, de feltolkar varandra och börjar baktala varandra.

Andersens erfarenheter är att konflikterna har en tendens att följa gamla mönster. Flertalet konflikter handlar vanligen om några få teman med variationer. Och de leder ofta till ömsesidiga beskyllningar, motvilja och uppgivenhet.

- Jag tror inte att konflikter kan vara länge om folk talar med varandra. Problemet är att människor som är i konflikt helst talar om istället för med varandra.

Tala väl om andra!

- Vilket är ditt bästa råd för att undvika konflikter på jobbet?

- Tala väl om varandra! Tala med folk, inte om folk! Det är en god huvudregel för att skapa en sund och god arbetsmiljö.

- Vad är det som skapar flest konflikter i arbetslivet?

- De flesta konflikter handlar om bristande kommunikation. De flesta konflikter hänger samman med missförstånd. Man "känner att" chefen är sur, att något "sitter i vägarna" att något "ligger i luften", att det "bubblar under ytan", och kallar det för intuition när det kanske bara bubblar i den egna fantasin. Konflikter är ofta bagateller som utvecklar sig till katastrofer.

- Klarar vi inte att komma överens med varandra?

Det är inte viktigt att vara enig, ha samma uppfattning. Däremot är det otroligt viktigt att människor kan lära sig att leva med att det förekommer olika uppfattningar. Konflikter består inte att vi har olika uppfattningar, men i sättet vi är oeniga på, fastslår Andersen.

- Vi måste lära oss att leva med oenighet på jobbet. I arbetslivet har vi inte betalt för att vara överens – eller för att ha det trevligt.

- Men det måste väl vara både sunt och riktigt att folk trivs på jobbet?

- Självklart är det trevligt när folk trivs på jobbet. Men många trivs på arbetet, utan att göra någon särskild nytta. Mitt intryck är att ganska många människor har glömt att när de åtar sig ett jobb, så är det först och främst deras arbetskraft som köps. Folk är inte avlönade för att vara oeniga eller eniga, men för att göra sitt jobb.

Otydligt ledarskap

Andersens erfarenhet är att otydligt ledarskap på arbetsplatsen kan skapa stora problem; Korridorssnack skapar missförstånd och fantasier som kan leda till stora samarbetsproblem och ineffektivitet på jobbet.

- Enligt min mening är det viktigt att skapa förståelse för att arbetsplatsen inte är en demokratisk organisation. Självfallet är det värdefullt att medarbetarna är med i processen och får uttala sig innan beslut fattas. Men det är inte majoriteten som skall bestämma och ta besluten på jobbet. Det sammanhänger med ledningens styrningsrätt att också fatta impopulära beslut. Och chefen kan kräva att jag som anställd skall vara lojal mot fattade beslut, även om jag har en avvikande uppfattning.

- Är cheferna iblandade i de flesta arbetslivskonflikterna?

- Mina erfarenheter är att de flesta konflikterna är mellan chef och underställd. Men ofta är chefen den som kallar in konfliktlösaren, för att han eller hon ser att medarbetare lider av situationen.

- Många har dåliga erfarenheter med hälsovådliga ledare?

- Jag är mycket skeptisk mot allt som sagts om hälsovådliga ledare i arbetslivet – ibland omnämnda som «psykopat». Folk sjukskriver sig för att visa att chefen är sjuk. Så vill man straffa «den skyldige». Men det ofta för enkelt att ge chefen skulden! För övrigt menar jag att var och en har ansvar för sin egen hälsa.

Psykopatbegreppet oanvändbart

Jan Atle Andersen anser att psykopatbegreppet är utslitet och tömmt på mening.

- Om vi skall använda ordet, menar jag att det bara bör användas om fysiskt våldsamma personer. Och sådan problem existerar praktiskt taget inte på våra arbetsplatser. Min erfarenhet är att psykopater i arbetslivet är lika vanliga som hönständer.

Jag ser att folk borförklarar sina egna konflikter genom att kalla fienden för psykopat och själv använda de mest ofina medel för att undergräva vederbörande. Med tanke på de många negativa associationer som förknippas med diagnosen – psykopaten är bland annat farlig, opålitlig, manipulerande, sjukdomsframkallande, omogen och känslökall – så är det en ganska ärekränkande beteckning. Och att ge andra en sådan karaktäristik ger lätt en bumerangeffekt på den som använder orden slarvigt. I de fall «psykopat» används om människor som är charmerande och manipulerande, måste jag fråga: Vem har inte varit det ibland? Och vad sker med den människa som kallar en fiende «psykopat»? Jo, vederbörande förklarar krig – och i krig är allt tillåtet: Nästa drag blir då gärna baktalning, att man sluter pakter och själv börjar uppträda på ett psykopatiskt sätt.

Brunnpissare

Och därmed rullar konflikten vidare.

Enligt konfliktbehandlare Andersen är det ett huvudproblem i dagens arbetsliv att många medarbetare inte säger sin mening innan besluten fattas – bara efteråt.

- Då blir det korridorssnack, rycker och förtal. Brunnpissare ödelägger enormt mycket på våra arbetsplatser

- Vem är det du tänker på när du talar om «brunnpissare»?

- Baktalning, «brunnpissning», är helt centralt i de flesta konflikter. Engagerade och resursstarka medarbetare brunnpissar, manipulerar, tar parti, lägger sig i, konspirerar, sluter pakter etc. Allt av hänsyn till avdelningen, eleverna, kunderna eller andra ädla mål.

- Men det är väl tillåtet att bry sig om?

- Det är en väsensskillnad mellan att bry sig om och bry sig i; mellan omsorg och beskhäftighet. Frasen «det är tillåtet att bry sig om» legitimerar inblandning i tid och otid från självutnämnda förtroendevalda som är uppfyllda av «rättvisa». De reagerar och uttalar sig på vägnar av «flera», och blir ovetande missbrukade av kollegor som inte vågar träda fram med sina klagomål. Att använda diffusa yttre källor för inte något gott med sig.

- Men många har de bästa avsikter?

- Ja, mycket galet görs otvivelaktigt i största välvilja. Det hjälper inte om man menar väl med det man gör om resultatet blir dåligt.

Nej till inblandning

- Hur kan arbetskamrater förebygga konflikt?

- Det bästa är att inte blanda sig in i konflikter. Då bidrar man inte till att konflikten sprider sig. Konflikter lockar till sig människor som inte själva är berörda. Någon har lärt sig att det är tillåtet att bry sig, men det är fel: Det som är viktigt är att vi bryr oss om varandra, inte i varandra.

- Hur kan du och jag bidra till att kriser klaras ut?

- Stoppa skvallret! Skvaller och negativt prat om människor som inte är närvarande, är okollegialt och förmodligen i strid med reglerna om arbetsmiljö. Det är viktigt att avvisa skvaller. Istället för att låta andra skvallra borde vi säga: «Jag tror inte att det kommer något gott av detta utan att X är närvarande.» Det är tavelbom att tala om personer som inte är närvarande. Det vanliga är att den som blir omtalad är den som vet mest om det som föregår. Alla människor har rätt att få veta vilken kritik man utsätts för, i klartext. Först då har man en reell chans att ändra uppträdande.

Jan Atle Andersens erfarenheter är att det på nästan alla arbetsplatser finns en eller två saktmodiga människor – medarbetare som sköter sitt, och som med sorg i hjärtat, ser på när andra människor ödelägger egna och andras liv.

- Men de lägger sig inte i saker och ting – och gör därför ingen skada. Sådana medarbetare är guld värda. Det borde finnas fler av dem! konkluderar konfliktlösaren.

Konfliktbehandling är ingen rättssak

Andersen menar att det inte är viktigt att klara ut vem som har rätt eller fel vid konfliktbehandling. Känslor blir det helt centrala i konfliktlösning. «Rättvisa», däremot, hör hemma i rättssalen.

- I rätten är intresserad av vem som har rätt och fel enligt lagens bokstav. I rättssalen skapar man konflikter i stället för att lösa konflikter. Där kåras vinnare och förlorare. Om rättssaken medför bitterhet och hat mellan parterna, är ovidkommande för saken – och advokaterna. Det viktigaste är att få rätt, inte att lösa konflikten. I rättssaken är känslorna irrelevanta. Rättvisan kanske segrar. Men det skapas konflikter. Konfliktbehandling är därför något helt annat än en rättssak. Konfliktbehandling och rättvisa hör inte ihop. När advokaterna tågar in bör konfliktbehandlaren ta sig ut. In med kamp, vinnare och förlorare. Ut med ögonkontakt, beröring och försoning. In med «rätt» «fel», beskyllningar och motbeskyllningar. Ut med medgivanden, beklaganden och förlåtelse, In med "antingen – eller". In med angrepp, försvar och misstänksamhet. Ut med öppenhet, generositet och förtroende. En knuten näve i stället för den öppna handen. Du eller jag, istället för du och jag. I mellanmänniska konflikter har alla rätt, från sin synvinkel. Vid konfliktbehandling gäller det därför att hitta lösningar av typen både och, där alla vinne.

Handlar om beteende

Konflikter rör sig om beteende; inte något vi har, men något vi gör med varandra. Vid hantering av konflikter är det viktigt att de inblandade får tillfälle att uttrycka sina känslor på ett äkta sätt.

- Konfliktbehandling utan tårar är inte konfliktbehandling, utan i stort sett bortkastad tid, konstaterar konfliktlösaren - som talar av egen erfarenhet. En konflikt utan obehag, är en självmotsägelse. Då handlar det på sin höjd om oenighet. Vanmakt, uppgivenhet, hopplöshet, rädsla och ilska präglar konfliktsituationen. När de smärtsamma känslorna är borta är konflikten löst. Konfliktbehandlingen skall leda till att folk får det bättre.

- Vilka slags konflikter är svårast att lösa?

- Långvariga konflikter är inte alltid svårare att lösa än konflikter som bara funnits ett kort tag. Ofta är det motsatt. Många som har levt länge med en konflikt, är så uppgivna och trötta att de griper det sista halmstrået för att kunna röja upp. Det går att jämföra en långvarig konflikt med en övermogen frukt. Vanligtvis är situationen övermogen. Parterna är så trötta och utmattade att även en liten rörelse kan vara tillräckligt för att förändra situationen.

Bittra fiender på samma våglängd

- Hur är det möjligt för tidigare bittra fiender att komma på samma våglängd igen?

- Konfliktlösning handlar om att sopa framför egen dörr. Många människor är i konflikt med sig själv, men skyller på andra. Jag tror på förlåtelsens psykologi: Den som grämer sig, lider och plågar sig själv. Så länge man inte förlåter, forstärker självplågeriet. Den som förlåter, frigör sig från fiendens kontroll och kan gå vidare i livet. Den som har upplevt välsignelsen – ja, välsignelsen – att förlåta, vet detta. Vi förlåter inte för fiendens skull, men för vår egen. (Det går att förlåta någon utan att berätta det för vederbörande!)

Kan inte förändra andra

Konflikter handlar om relationer, något vi gör med varandra. Men Andersen betonar att det inte tjänar något till att försöka att förändra någon annan än sig själv:

- Om du verkligen vill kasta bort tid och krafter skall du försöka att förändra andra. Att försöka förändra andra människor är att som att försöka ändra på vädret. Det stannar vid försöken. Faktiskt är det principiellt omöjligt att förändra andra människor. Jag kan be, locka, hota, kräva, och uttrycka förväntningar. Men det är upp till den andre om han eller hon ändrar sitt beteende. Vi kan inte bestämma vad andra människor skall känna – och göra.

Lyssnar för att finna fel

En bråk klaras inte upp genom att bråka, men genom att lyssna.

- Man kan lyssna för att förstå, och man kan lyssna för att finna fel. Vid konflikter har parterna en tendens till att ta det som sägs på värsta sätt, de lyssnar för att finna fel, påpekar Jan Atle Andersen

- Men respekt innebär att lägga märke till den andre. Att se varandra i ögonen. Att tala med, istället för till, eller om. Att lägga märke till istället för att overse; lika värde och respekt i stället för nedvärdering och förakt. Bekräfta den andres existens, istället för att göra honom till en icke-person. Konfliktbehandling för med sig starka och obehagliga känslor. Men det går över, och gör gott, understryker experten som i sin yrkesutövning hela tiden ser att man finner lösningar på konflikter.

- Men så dröjer det väl inte många dagar förrän spektaklet är igång igen?

- Nej, det är inte vad jag erfarit. Konflikter som löses, stärker tillit och sammanhållning mellan människor. När konflikter är lösta – och de smärtsamma känslorna borta – vet folk hur de skall undvika konflikt. Och de flesta anstränger sig mycket för att klara det. "Den som en gång har smakat det söta, vänder inte tillbaka till det bittra..."

Jan Atle Andersen menar att omorganisationer och uppsägningar inte är att betrakta som konfliktlösning.

- Konfliktlösaren skall sörja för att folk pratar tillsammans, inte så att folk skall slippa att möta varandra senare. Min praxis är att jag inte tar betalt som konfliktlösare om jag inte bidragit till att konflikten är löst. Men som tur är går det bra för det mesta. Konflikter låter sig lösas lättare än många tror, sammanfattar psykolog Jan Atle Andersen.

Psykologens utgångspunkt

När han möter människor med samarbetsproblem, arbetar psykolog Jan Atle Andersen utifrån följande övertygelser:

- Det är skillnad på oenighet och konflikt.
- Alla konflikter kan lösas.
- De inblandade önskar egentligen att goda relationer med varandra.
- Ingen tycker om att gruva sig för att gå till jobbet.
- Ingen deltar i konflikter på grund av ondska.
- Konfliktbehandling är obehagligt, men inte farligt.
- Konflikter är något vi gör med varandra.
- Ingen enskild person är orsak till konflikterna.
- Vid konflikter har alla «rätt» - beroende på synvinkel.
- Intensiva konflikter har oftast en bagatelmässig start.
- Konflikter handlar om form, inte om innehåll.
- Den som skyller på andra, försvagar sig själv.
- Den som tar ansvar, styrker sig själv.
- Långvariga konflikter kan lösas på kort tid.
- Konflikter löses sällan genom att man tiger om dem.
- Här och nu är viktigare än där och då.
- Vi kommer i konflikt för att vi är lika, inte för att vi är olika.

Fjorton förhållningsregler for konstruktiv kommunikation

Psykolog Jan Atle Andersen har utvecklat 14 förhållningsregler for konstruktiv kommunikation. För konfliktbehandlaren är det en viktig uppgift att hjälpa parterna att efterleva dessa regler under konfliktbehandlingen. Ja, reglerna är en viktig del av behandlingen.

1) Jag praktiserar diskretion

När man ber om hjälp för att lösa konflikter, erkänner man sin oförmåga att klara att lösa dem själv. Metoderna man använt hittills fungerade inte. Det är hög tid att försöka något annat. Detta förutsätter att parterna törs prova nya och okända sätt att uppträda. Kanske måste de öppna sig, och uttrycka starka känslor inför människor de tycker illa om eller är rädda för. Då är det viktigt att de reaktioner som framkommer stannar mellan dem som deltar i processen. Detaljer om enskilda deltagare skall inte läcka ut.

Brott mot denna regel är först och främst ett problem för den som läcker.

2) Jag har rätt att säga NEJ.

För att kunna säga helhjärtat ja, måste man kunna säga helhjärtat nej. Tvång är en dålig grund för uppriktighet och förtroende. Några känner sig tvungna att vara med. Andra är rädda för att bli misshandlade, och inträngda i ett hörn. Då är det viktigt att veta att man bestämmer själv hur långt man skall gå i processen. När detta är klarlagt, och parterna känner sig säkra på att deras gränser kommer att respekteras, kommer de normalt att ge mycket av sig själva. Deltagarna har ju inte kommit för att bli trakasserade. De har kommit för att de vill skapa sig en bättre vardag.

Brott mot denna regel har en antiterapeutisk verkan. Rädslan och ångestnivån ökar, och öppenheten avtar. Dessutom är det oetiskt.

3) Jag talar för mig själv.

Man, en, vi, du, det, är oftast deflektioner av jag. (Se sidan 80) Kommunikationen förfaller, och kontakten försvagas. "Då irriterar jag mig" är bättre än "då blir du ju ganska irriterad". Att säga jag innebär mer ansvarsfull kommunikation. Det är en god utgångspunkt för att lösa konflikten.

Den som underlåter att säga jag, när det finns sakliga skäl till det, eller uttalar sig på andras vägnar, komplicerar situationen: "Vi är många som tycker det här – ." Konflikten växer sig stor, diffus och ohanterlig.

Den som uttalar sig på andras vägnar, menar i regel jag. Bättre att säga det.

4) Jag har rätt att visa känslor.

Känslor är processer. E-motion: Rörelse. Jag är rörd: Jag är känslomässigt engagerad. Känslor är processer. Det är känslors natur att söka sin egen avslutning. Äkta känslor, som vi erkänner och uttrycker, dämpas i intensitet, och går fortare över. Det gäller för alla känslor – dessvärre också förälskelse. Den mest effektiva kur mot förälskelse är att få vederbörande! Den hemliga förälskelsen kan vara livet ut! Tillbakahållen ilska leder till långsinthet, bitterhet och depression. Tillbakahållen gråt leder till ledsenhet och huvudvärk. Den bästa medicinen mot sorg: Två teskedar tårar per dag.

Bitterhet, uppgivenhet, vanmakt, hopplöshet, ångest, ilska och irritation är vanliga känslor vid konflikter. Dessa känslor skall inte avledas eller döljas. De skall tvärt om uppmuntras, och välkomnas. Bara då kan vi hoppas att de kan gå över, och konflikten löses. Att starka känslor bryter igenom och uttrycks är en nödvändig del av konfliktbehandlingsprocessen, dels på grund av rensningseffekten, dels för att den kommunicerar äkthet till omgivningarna.

Brott mot denna regel minskar möjligheterna att bearbeta de obehagliga känslorna. Det blir ingen katharsis. Bägaren töms inte. En liten droppe får den att svämma över på nytt.

5) Jag är här och nu.

Detta är en central poäng i gestalt. Konflikter, med sitt obehag existerar här och nu. Problemet är inte det som en gång skedde, men de obehagliga känslor som dominerar i konfliktbehandlingsrummet nu. Om de obehagliga känslorna inte finns, är det meningslöst att tala om konflikt. Då handlar det bara om oenighet. Det är känslorna här och nu som skall bearbetas.

Brott mot denna regel utlöser nya gräl om oväsentliga detaljer, om hur orden föll en gång, och lägger orätt till kränkningen. Påståenden om lögn slungas ut, och man åberopar vittnen. Ord står mot ord, frustration och uppgivenhet präglar situationen.
(Övning nr. 7)

6) Jag kontrollerar mina tolkningar, och tror på svaret.

Missförstånd och feltolkningar är vanliga orsaker till konflikter. Om du tvekar om var andra står – fråga – och tro på det svar du får. Det är bättre att tro på den andre och ta fel, än att misstro honom och ta fel!

Brott mot denna regel ökar risken för grubblerier och paranoida vanföreställningar.

7) Jag talar MED – inte OM.

Detta är reglernas regel. I konfliktsituationer talar man notoriskt om varandra, inte med varandra. Brunnpissaren¹ skall inte klaga på en dålig arbetsmiljö. Han saknar god uppfostran, och är själv den dåliga miljön. Han urinerar i egen brunn(!), och förgiftar sig själv. En konflikt varar inte länge om denna regel efterlevs. Regeln skall uppfattas bokstavligen. Om A ser på konfliktbehandlaren när han talar om B, skall konfliktbehandlaren uppmärksamma honom på detta, och uppmana honom att ta ögonkontakt med B. Om konfliktbehandlaren förbiser detta, kan han lätt bli indragen och bli en del av konflikten.

¹ Metafor som används för att beskriva baktalare – Brunnpissaren urinerar i egen och andras dricksvattenbrunn – och förgiftar sig själv och sin omgivning.

Intro till Jan Atle Andersens bok "Skick och oskick på jobbet – konfliktantering på arbetsplatsen" ISBN 91-631-6363-2

8) Jag ansvarar för mig själv, och för eget lärande.

"Ge, och det skall vara dig givet." Det är inte möjligt att läsa andras tankar, och det är bara den som har skon på, som vet var den trycker. Den som tiger riskerar att bli sittande med sin sak oavklarad.

Den som tiger är först och främst i konflikt med sig själv, och skall uppmärksammas på det.

9) Jag undviker formuleringen: "Jag känner att..."

Man kan inte känna "att". Detta kännandet för oss inte i kontakt med våra känslor, men med våra inbillningar och fantasier. Bättre att säga: jag tror/inbillar mig/tolkar. Ofta är formuleringen en deflektion av ett påstående som jag inte vågar stå för. "Jag anser att - " är mycket bättre än "jag känner att -."

"Jag känner att du -, " är om möjligt ännu värre! Det är en tvättäkta projektion.

10) Jag framför min åsikt, och upprepar inte argumenten

Ett argument som upprepas tio gånger, blir inte tio gånger så bra. Efter den tionde upprepningen uppfattas man troligen ha svagare argument för sin sak, än man hade från början. Vår hjärna kan bara koncentrera sig på en sak i taget. Om någon angriper våra åsikter, kommer vi automatiskt att koncentrera oss på att försvara dem. Man kan ju inte koncentrera sig på vad den andre säger! Om vi lämnar den andres uppfattningar i fred, ökar nog möjligheterna för att han skall lyssna till det vi säger.

Det är svårt att ändra våra egna uppfattningar. Det är principiellt omöjligt att förändra andras. Var med i diskussionen så länge du har nya argument (vi har sällan mer än två!). Att upprepa argument med en ständigt högre röstvolym, reducerar chansen för att motparten skall låta sig påverkas.

Oenighet är inte ett problem, men något berikande.

11) Jag berättar om vad jag behöver, i stället för att kritisera.

Förebråelser döljer otillfredsställda behov: "Du ger oss aldrig beröm!", betyder nog: "Jag behöver ditt beröm." Säg hellre det.

Brott mot denna regel skapar mer ont blod.

12) Jag undviker att använda anonyma "yttre källor".

Förebråelser med hänvisning till anonyma källor är ytterst destruktivt. Bättre med: "Ole, jag upplever dig så här -."
än: "Jag vet många som upplever dig så här."

Den som bryter mot denna regel, står inte för sina åsikter. Han gömmer sig bakom andra.

13) Jag har rätt att fråga, men kan inte kräva svar.

"Inte alla frågor förtjänar ett svar," sa Plinius. Men det vi lärde oss som barn sitter i. Du skall svara när folk talar till dig! Men som vuxna bestämmer vi själva när vi skall tala. Att inte svara, är att sätta gränser. Vid konflikter är det viktigt att vara trygg på att man slipper att bli ställd mot väggen. "Den frågan vill jag inte svara på," är ett legitimt svar, som inger respekt.

Den som inte har något på hjärtat och frågar, är i konflikt med sig själv. Den som svarar motvilligt, är dålig på att sätta gränser.
(Övning nr.6)

14) Jag har rätt att fela.

En förutsättning för att lära något nytt, är att man inte redan kan det. Att hålla ordning på kommunikationsreglerna kan vara svårt nog. Pedantiska korrigeringar från konfliktbehandlaren kan verka destruktivt. Deltagarna blir reserverade, och processen stoppar upp. Det är när kommunikationen förfaller, det finns skäl att påminna om reglerna på ett icke dömande sätt.

Brott mot denna regel hämmar spontanitet, och hämmar processen.

Dessa förhållningsregler är utarbetade av psykolog Jan Atle Andersen