

Konflikter och konfliktlösning

Att möta konflikter

Alla grupper kommer förr eller senare in i konflikter. Då får man lov att hantera dessa, vare sig man vill eller inte. Det finns naturligtvis inga patentlösningar som man alltid kan använda sig av för att lösa konflikter, helt enkelt därför att en konflikt aldrig liknar en annan. Men det finns sådant som vi som ledare kan göra för att vara bättre förberedda när väl konflikten kommer – liten eller stor.

Vad är en konflikt?

Till att börja med kan man fundera över vad en konflikt är och hur man tänker om konflikter.

- * Gör en brainstorm omkring vad vi känner och tänker inför ordet ”konflikt”!

Ordet konflikt betyder ”Drabba samman” eller ”stöta ihop”, och en sammanstötning behöver inte nödvändigtvis vara något dåligt. Det kan faktiskt också vara något som för skeendet framåt.

- * Ge något exempel på situationer där en konflikt leder till något
 - a) konstruktivt b) destruktivt

Några olika typer av konflikter

- ▶ **Sakkonflikter** Hur ska vi spara 10 miljoner?
- ▶ **Rollkonflikter** Vem ska göra vad? Vems ansvarsområde är det?
Vem bestämmer vad?
- ▶ **Intressekonflikter** Vilken väg ska vi välja, sossarnas eller moderaternas?
- ▶ **Värderingskonflikter** Vilken inställning har vi till alkohol?
- ▶ **Pseudokonflikter** Det ser ut som om konflikten gäller vilken färg väggen ska ha, men egentligen handlar det om vilka intressen som ska gå före i största allmänhet, eller om vem som bestämde när dörrarna målades för femtio år sen.

Reaktioner vid en konflikt

Om man väl har drabbats av en konflikt i en grupp finns det flera naturliga reaktioner:

- Man kan strunta i den och låtsas som om den inte finns.



- Man kan tro att det löser sig med tiden.
- Man kan börja utse syndabockar.
- Man kan kräva att konflikten ska sluta och att parterna blir sams igen.
- Man kan gå därifrån för att undvika att bli inblandad.
- Man kan söka allianser med någondera parten.
- Man kan formulera en kompromisslösning.
- Man kan sätta sig ner och lyssna på varann.

Miljön styr oss. Det vi har med oss från barndomen skapar mönster. Fanns där en konflikttolerans eller en konflikträdsla? I vissa sammanhang kan finnas tendenser till en tvångsmässig opposition (t ex en tonårsrevolt som man blir kvar i), eller att någon skapar konflikter i sin omgivning för att slippa synas eller se sig själva. Det kan också ha funnits en framodlad ”snällism” som inte tillåtit konflikter. Det kan också ha betydelse om man är äldst eller yngst i en syskonskara för hur man hanterar konflikter.

... men ... var och en har ansvar för sitt eget beteende:

*”Det som hänt oss formar oss inte till den vi är,
det är de slutsatser vi drar av det som hänt oss
som formar oss till den vi är”* (Stuart Emery)

Konflikthanteringsbeteenden

När man står inför faktum att nu har vi en konflikt finns det olika beteenden som vi tar till för att försöka få till stånd en lösning. Här måste var och en göra ett eget val.



Om man väljer (eller tvingas) att **kämpa** innebär det att någon kommer att bli vinnare och någon förlorare. Den som är starkast tar hem spelet. Om förloraren därefter accepterar vinnarens villkor är konflikten löst. I en kämpasituation ser man mest till *sitt eget behov*.

Väljer man att **samarbeta** blir båda parterna vinnare. Man ser till *bådas behov*.

I en **kompromiss** blir ingen vinnare, men heller ingen förlorare. *Bådas behov* blir *delvis* tillgodosedda.



Om man väljer att **anpassa sig** mildras konflikten och konflikten är löst – åtminstone tillfälligt. *Den andres behov* har blivit tillgodosedda, men de egna behoven kvarstår.

När valet blir att **undvika** konflikten har vi kvar en dold, latent konflikt som när som helst kan blossa upp igen. Man kan fråga sig *vems behov* som tillgodoses? Ingens? De mest högljuddas?

* Vilket är ditt personliga beteende i en konflikt?

Sätt ett kryss någonstans i ovanstående ruta som visar hur du oftast brukar göra! Vad händer om du möter en motpart som har ett helt annat hanteringssätt?

* Vilka hanteringssätt passar i olika situationer?

a) Kämpande konkurrens b) Samverkan c) Kompromisser
d) Anpassning e) Undvikande

* Gå ut och pröva de konflikthanteringssätt du är svag på!

Konfliktförloppets nio steg

En långvarig konflikt brukar följa ett visst förlopp. Faserna kan gå in i varandra.

1. Diskussions och argumentationsfasen
2. Debattfasen
3. Överkörningsfasen
4. Förtalskampanjfasen
5. Offentliga angrepp på syndabockar
6. Fixering vid att få bort motparten
7. Försök att skada motparten (I denna fas kan man acceptera egna skador bara motparten skadas mer)
8. Förstörelse av viktiga system
9. Strid på liv och död. (I denna fas finns ingen väg tillbaka)

Konfliktförloppet kan brytas i samtliga faser utom den sista, men ju längre den får pågå desto längre blir vägen ur den.

Konflikthanteringsledarens roll

Vara tredje part

Ledarens roll i en konflikt är viktig. En gruppledare kan i värsta fall förhindra att konflikten löses om han/hon har egna intressen i den uppkomna situationen. Det innebär att det kan behövas någon som kommer utifrån och ser med andra ögon, någon som inte är praktiskt eller känslomässigt involverad i det konflikten handlar om eller i någon av parterna. I fortsättningen är det konflikthanteringsledaren som benämns "ledaren", oavsett om det är en ordinarie gruppledare eller en utomstående.

Synliggöra konflikten

Konflikten måste bli synlig för att kunna lösas. Ledarens uppgift är att hjälpa till att synliggöra konflikten och formulera nuläget. Ställa diagnos och klargöra roller och attityder.



1. Vilka svårigheter upplever vi? Hur yttrar de sig? Har de ökat?
Vilka är orsakerna?
2. Vilka avgörande händelser har lett till nuläget?
Vilka avgörande vändpunkter?
3. Vilka är inblandade? Är inblandningen tydlig eller otydlig?
4. Vilka roller finns? Vilka beroendeförhållanden?
5. Finns viljan att lösa konflikten? Hur har tidigare lösningsförsök utfallit?
Vad tycker parterna om dessa försök?

Leda bearbetningen

Tydlighet är A och O. Det gäller att få parterna att uttrycka sig och att lyssna in varandra på flera plan. En viktig bit i denna fas är att kolla att jag har förstått dig rätt genom att berätta för dig vad jag har uppfattat av det du har sagt, utan att du avbryter mig. När jag är klar får du chansen att korrigera om jag har uppfattat dig fel.

En metod är att låta samtalet följa detta mönster, som tränar mig att uttrycka mig tydligt och att lyssna aktivt, med empati. Man låter båda parterna komma till tals för varje steg:

1. **Riktiga observationer (utan tolkningar).**
Vad observerar jag? Vad du ser?
2. **Skäliga emotioner.** Vad känner jag? Hur du känner?
3. **Grundläggande behovspresentation.**
Vad jag behöver? Vad du behöver?
4. **Tydliga önskemål.** Vad jag önskar? Vad du önskar?

Det är viktigt att gå hela vägen, ända tills man kan formulera en gemensam bild!

Tydliggöra lösningsförslag

Ledaren ska inte komma med några lösningar. Det förflyttar ansvaret till ledaren istället för de inblandade parterna. I stället ska ledaren ställa frågor och sammanfatta parternas egna förslag. Tillsammans ska man nu göra en handlingsplan.

Vilka förslag finns till hantering och lösning av konflikten?
Vilka fördelar och nackdelar har dessa?
Vilka känslor väcker förslagen hos de berörda?
Vilket förslag är bäst? Om det behövs rangordnar man förslagen.
Vilka hinder finns att genomföra den valda handlingsplanen? Kan dessa hinder undanröjas?

Det är inte alltid lätt att veta vilket som ska bli nästa steg, men det är helt OK att behöva betänketid – för alla parter. Kom bara ihåg att man måste tala om hur lång betänketid man behöver.



Övervaka genomförandet av förändringar

Ledarens uppgift är att sammanfatta det parterna har sagt och formulera ett (muntligt el. skriftligt) kontrakt med överenskomna åtgärder. Dessa ska vara så konkreta och mätbara som möjligt och man bör komma överens om en tidsgräns. Ledaren har ansvaret för att följa upp att överenskomna förändringar genomförs. Om så inte är fallet får man backa tillbaka något steg i processen.

Utvärdera resultatet

Nådde vi fram till det vi ville? Har problemen försvunnit? Vad återstår att åtgärda?

Kan alla vara nöjda med lösningen, även om vi inte fick allt som vi från början ville ha det?

Vad har hänt på vägen? Vad har vi lärt oss?

□