

## Konfliktkunskapens ABC (version 2, 2013)

### Om vad konflikter är

För många människor står ordet "konflikt" för något stort, dramatiskt och extraordinärt. De flesta som arbetar professionellt med konflikter vill i stället betrakta dem som ett naturligt, ofrånkomligt och inte nödvändigtvis negativt inslag i mänsklig samvaro. Det finns fördelar med att se konflikter som något som på ett självklart tillhör vardagen och som vi därför behöver kunna hantera på tillfredställande sätt. Jag använder en definition av "konflikt" som rymmer hela skalan från de mer eller mindre triviala till de dramatiska och livsavgörande konflikterna. Definitionen pekar på de krafter som sätts igång i konfliktsituationer, de krafter vi behöver kunna hantera konstruktivt. Den har fyra led och lyder så här:

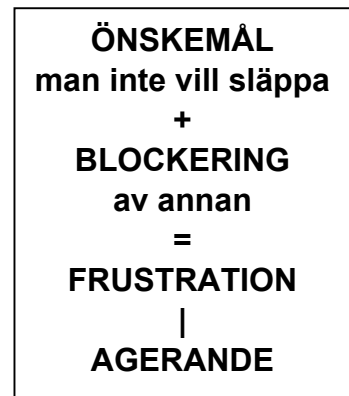
*En konflikt uppstår*

*(i) när en eller flera parter har **önskemål** de inte är villiga att släppa och*

*(ii) upplever att någon annan **blockerar** dem från att tillgodose dessa önskemål.*

*(iii) När blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks **frustration**,*

*(iv) som driver minst en av parterna att **agera** på ett eller annat sätt gentemot den andra parten.*



Detta synsätt på konflikter ser den frustration som väcks av att viktiga önskemål blockeras av någon annan som den energi som driver konflikter vidare. Det är obehagligt att vara frustrerad, vilket innebär att frustrationen kan betraktas som ett inre handlingstryck: så länge vi är frustrerade drivs vi att göra något för att komma ur frustrationen. Om vi inte är beredda att släppa taget om våra önskemål, så är enda alternativet att försöka få den andra parten att sluta blockera oss.

Om blockeringen kvarstår över tid och om önskemålen upplevs som så viktiga att man inte är beredd att släppa taget om dem, då fylls ständigt frustrationen på. Man provar olika sätt att få motparten att sluta blockera önskemålen. I takt med att man gör erfarenheten att vissa sätt att hantera konflikten inte fungerar så förbrukar man det ena efter det andra av de redskap man har i sin repertoar. Detta leder ofta till att konflikten eskalerar, d.v.s. en eller flera konfliktparter tappar hoppet om att frågan ska kunna lösas genom samtal och börjar i stället med olika medel sätta tryck på motparten. Förklaringen till att parterna börjar bete sig mer antagonistiskt i konflikter är alltså, enligt detta synsätt, just frustrationen över att de sätt man hittills provat inte har fungerat.

Konfliktdefinitionen ovan innebär också att det inte räcker med att man har olika åsikter eller tycker illa om varandra för att vi ska kalla det en konflikt. Minst en av parterna måste på

något sätt agera för att försöka uppfylla sina blockerade önskningar.<sup>1</sup> Vi kan alltså tala om en konflikt även om en av parterna förnekar att det finns ett problem. Det räcker med att en av de inblandade agerar utifrån upplevelsen att egna önskningar blockeras av någon annan.

Jag tycker det finns en särskild poäng med att peka ut att båda de första leden i definitionen behövs för att en konflikt ska uppstå. Det är inte bara den andres halsstarrighet som skapar konflikten, utan också ens egen bindning till vissa önskemål. Man har ofta mycket goda och hållbara skäl till att inte vilja släppa sina önskemål, men det är inte alltid man tänkt igenom sina prioriteringar ordentligt. Det är faktiskt mycket vanligt att de inblandade i konflikter inte har formulerat ens för sig själva vilka de egna blockerade önskemålen är. Man är fullt upptagen med att vara irriterad över det motparten gjort eller inte gjort. Att inventera vilka blockerade önskemål parterna har i nuläget är ofta ett konstruktivt sätt att göra konflikten mer begriplig och hanterbar.

Definitionen är mycket bred och syftar främst till att peka ut vad det är som driver ett konfliktförlopp. I följande avsnitt presenteras ett par redskap för att "packa upp" konflikter, d.v.s. sortera i orsaker och delkomponenter.

## **Konflikters orsaker: Tre nivåer att arbeta med**

Arbetslivets konflikter uppstår mestadels genom en samverkan av omständigheter på tre nivåer: *individnivån*, *relationsnivån* och *systemnivån*. De berörda parterna har i allmänhet sina egna förklaringar till att det uppstått en konflikt. Föreställningarna om vad konflikten beror på styr uppmärksamheten och kan leda till förhastade slutsatser om vad som bör göras åt situationen.

*Individnivån* fokuserar hur individers personlighet, beteendemönster och livssituation bidrar till uppkomsten av en konflikt. Ser man konflikten bara med individnivåns glasögon så ser man någon av de personer som är inblandade som orsak till att det uppkommit en konflikt. Med detta synsätt blir det naturligt att försöka komma tillrätta med konflikten genom åtgärder riktade mot den utpekade personen. Det kan då handla om att i samtal med vederbörande ge återkoppling, sätta gränser och/eller hota med konsekvenser, eller gå vidare med åtgärder som varningar, omplacering och uppsägning/utköp.

*Relationsnivån* ser konflikter som något som uppstår i relationen mellan parterna. "Det är inte ens fel när två träter." Man söker orsakerna till konflikten i svårförenliga intressen, kommunikationsproblem, friktioner till följd av skillnader i personligheter eller en historia av allt sämre fungerande relationer. Med relationsnivåns synsätt blir det naturligt att se konflikter som något som helst ska redas ut. Kan man hitta lösningar på sakfrågorna? Kan parterna nå fram till större förståelse och respekt för varandra? Kan man hitta sätt att samarbeta som reducerar irritationsmomenten? Kan man reda ut vad det varit som gått snett i det förgångna så att detta kan avslutas?

---

<sup>1</sup> Det kan förstås också vara meningsfullt att tala om *undertryckta* respektive *latenta* konflikter, där alltså det sista ledet, agerandet, saknas, t.ex. därför att motparten har så starkt övertag att man skulle kunna råka illa ut om man försöker agera.

*Systemnivån* riktar uppmärksamheten på hur egenskaper i arbetsorganisation, resursfördelning, organisationskultur, etc. bidrar till att konflikter kan uppkomma och fortgå. Konflikter ses som möjliga symptom på brister i organisationen, som t.ex. otydliga mål och strategier, oklar rollfördelning, svag ledning och brist på välfungerande forum för problemlösning. Med fokus på systemnivån hanterar man konflikter genom organisationsutveckling, d.v.s. se till att det finns klarhet kring mål, roller och normer respektive goda förutsättningar för välfungerande ledarskap och former för problemlösning.

Med hjälp av dessa tre begrepp kan vi ställa fruktbara frågor inför en konflikt:

- Hur bidrar individnivån, d.v.s. de berörda parternas personligheter och livssituationer?
- Hur bidrar relationsnivån, d.v.s. vilka är de blockerade önskemålen, vad har hänt i relationen mellan parterna?
- Hur bidrar systemnivån, d.v.s. vilka egenskaper i organisationen har möjliggjort att konflikten kunnat uppkomma och fortgå?

Vi kan också gå vidare till att ställa frågor kring hanteringen av konflikten:

- Vad behöver göras på individnivå, d.v.s. behöver vi föra samtal med någon enskild person eller överväga åtgärder för att lösa ett invidrelaterat problem?
- Vad behöver göras på relationsnivån, d.v.s. behöver vi reda ut olösta frågor eller klara ut illa fungerande relationer?
- Vad behöver göras på systemnivån, d.v.s. finns det behov av att reda ut arbetsorganisationen eller arbeta med allmänna normer och förhållningssätt?

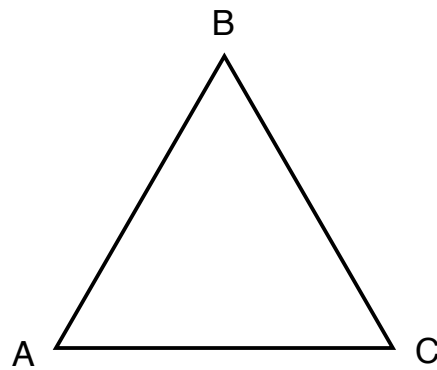
## **ABC-modellen<sup>2</sup>**

ABC-modellen, också kallad konfliktriangeln, är en enkel modell för att skaffa en överblick över olika aspekter av en konflikt. Modellen formulerades av den norske fredsforskare Johann Galtung i slutet på 1960-talet och har använts i många sammanhang.<sup>3</sup>

Enligt ABC-modellen kan vi avbilda en konflikt som en triangel med tre hörn (se fig. 1), vilka representerar tre viktiga aspekter av alla konflikter. A-hörnet står för Attityder, B-hörnet för Beteende, och C-hörnet för Motsättning (engelskans *Contradiction*). När vi möter en konflikt kan vi alltså fråga oss hur A-hörnet, B-hörnet, och C-hörnet ser ut i just denna konflikt. På det sättet kan ABC-modellen hjälpa oss att identifiera vilka aspekter av en konflikt som är viktiga både för att förstå konfliktens orsaker och för att avgöra hur den bör hanteras.

<sup>2</sup> Denna text bygger bl.a. på Mats Fribergs skrift *Towards a theory of conflict and conflict resolution*, Working Paper no 2, Centre for East and Southeast Asian Studies, Göteborgs universitet, 1990.

<sup>3</sup> Så vitt jag kunnat förstå publicerades ABC-modellen första gången i följande skrift, som dock fick begränsad spridning: Johann Galtung, 'Conflict As a Way of Life,' i H. Freeman (red.), *Progress in Mental Health. Proceedings of the Seventh International Congress of Mental Health*, London: J. & A. Churchill Ltd, 1969.



Figur 1: Konflikttriangeln

## C: Sakfrågorna

Det är enklast att börja i C-hörnet, som fokuserar på konfliktens sakfrågor. Enligt den definition av konflikt som gjordes ovan finns det i konflikter blockerade önskningar, och det är dessa som är sakfrågorna. Sakfrågorna är inte alltid uttalade eller ens medvetna hos parterna, ett tema som vi återkommer till senare.

De konflikter som är lättast att känna igen som sådana är konflikter där parterna har tydligt formulerade men oförenliga mål. Tre vanliga typer av sådana konflikter är *fördelningskonflikter*, *positionskonflikter*, och *ordningskonflikter*.

I en *fördelningskonflikt* konkurrerar konfliktparterna om något som går att dela upp. Det kan exempelvis handla om pengar (t.ex. löneutrymme, budgetar, nedskärningar), arbetsbörda (t.ex. fördelning av ärenden, brukare) eller tid (t.ex. hur mycket tid olika arbetsuppgifter ska få ta), arbetsuppgifter. Fördelningskonflikter handlar om hur de tillgängliga resurserna ska delas upp mellan parterna. Det kan också handla om motsatsen, d.v.s. att parterna vill slippa kostnader, arbete, ansvar, etc. I den renodlade fördelningskonflikten ifrågasätter ingen av parterna varandras positioner eller de spelregler som råder. Klassiska exempel är förstås löne-, budget- och prisförhandlingar.

I en *positionskonflikt* konkurrerar parterna om en resurs som är (eller uppfattas som) odelbar, nämligen en position i ett system. Det kan t.ex. vara en chefsposition, en attraktiv tjänst, ansvaret för ett projekt eller det enda stora arbetsrummet. Positionskonflikter kan också vara av informell art, t.ex. vem som är mest kompetent och därför ska ha sista ordet eller vem som har en central position i gruppen. Bara en part kan nå det åtrådda målet åt gången. Positionskonflikter är ofta svårare att lösa än fördelningskonflikter, eftersom endast en av parterna kan få positionen (i normalfallet). Man hamnar lätt i en vinna-eller-förlora-situation.

I *ordningskonflikter* handlar konflikten om vilka regler eller vilken ordning som ska gälla. Det kan handla om organisation, som t.ex. *strukturfrågor* (som t.ex. organisationsstruktur, dele-

gationsordning, befogenheter, beslutsprocedurer), *strategier* (mål, rutiner, prioriteringar, val av metoder) eller *rollfördelning* (vem som är ansvarig för vad). Det finns också mer svårfångade ordningskonflikter. En särskilt viktig typ är *konflikter om beteendenormer*, d.v.s. hur man bör bete sig på arbetsplatsen (sådant som sätt att kommunicera, hur mycket man bör ställa upp för varandra, hur noga det är att följa regler, klädkoder, hålla tider, ge varandra insyn, etc., etc.). En annan särskild typ av ordningskonflikter är *värdekonflikter*, som har sina rötter i parternas personliga övertygelser kring vad som är moraliskt rätt och fel, kring ideologiska värdesystem och djupt sittande trosföreställningar om vad som fungerar och inte fungerar.

Många konflikter har inslag av alla tre huvudtyperna av sakfrågor samtidigt.

## **B: Beteende**

B-hörnet handlar om hur konfliktparterna agerar för att driva sina intressen i konflikten. Här finns direkt verbal kommunikation, icke-verbal kommunikation (minspel, tonfall, kroppsspråk) och handlingar av olika slag. Vi har alla mer eller mindre reflexmässiga sätt att reagera och agera i konfliktsituationer. Dessa varierar från person till person: en del är benägna att vara konfrontativa och utmanande, andra bevekande, sakorienterade, undvikande, passivt aggressiva, känslolösa, etc. Konfliktbeteenden kan vara konstruktiva och destruktiva. B-hörnet i ABC-modellen riktar uppmärksamheten på hur parterna med sitt beteende bidrar till att forma konfliktförloppet.

Beteendet i konflikter brukar förändras under konfliktens förlopp: kommentarer och handlingar som tidigare skulle betraktas som oacceptabla blir betraktade som ofrånkomliga inslag i kampen, t.ex. (Se vidare texten *Konflikters eskalation*.)

## **A: Attityder**

A-hörnet handlar om allt det som pågår inom konfliktparterna, det subjektiva i konflikten. Vi kan dela in A-hörnet i tre delar: vad parterna *tänker* (kognitiv aspekt), *känner* (affektiv aspekt) och *vill* (motivationsaspekt).

Den *kognitiva* delen av A-hörnet handlar dels om de tankar parterna har, t.ex. om rätt och fel, bra och dåligt, dels om de bilder eller berättelser parterna formar om vad som pågår och om varandra. Det går knappast att överdriva den betydelse människors benägenhet att sätta ihop berättelser har i konflikter. Tänk på följande situation:

*Lasse är enhetschef i en socialförvaltning. Han är 48 år gammal och har vuxna barn. Han har relativt nyligen fått en tjänst som han gärna ville ha därför att den innebar intressanta utmaningar. En ny verksamhet ska byggas upp där man ska arbeta med en lovande modell. Han är starkt engagerad i uppgiften och vill gärna få med sig medarbetarna i ett ambitiöst och kvalitetsinriktat utvecklingsarbete. Ulrika är en av medarbetarna på enheten. Hon är 31 år gammal och trebarns-*

*mamma. Hon har just gått igenom en jobbig skilsmässa som tagit hårt på både henne och barnen. Hon har varit tvungen att flytta till en mindre bostad, men har ändå svårt att få ekonomin att gå ihop. Den utlösande faktorn för slitningar mellan Lasse och Ulrika är att Ulrika inte riktigt visar det engagemang i utvecklingsarbetet som Lasse gärna vill se från medarbetarna. Hon kommer ofta 15-20 minuter för sent till jobbet, ägnar en hel del tid åt privata telefonsamtal på arbetstid, tar lång tid på sig att lära sig och använda nya riktlinjer för dokumentation och de gånger hon inte har undanflykter för att delta i planeringsdagar är hon mycket passiv.*

Det är med detta scenario inte så svårt att föreställa sig hur Lasses berättelse om vad som pågår ser ut, respektive hur Ulrikas berättelse om sin vardag ser ut. Lasses synfält är uppfyllt av ett spännande och meningsfullt utvecklingsprojekt som ska leda till mycket bättre service till medborgarna. Ulrikas synfält är uppfyllt av hennes egen ojämna kamp för att barnen inte ska komma mer i kläm än nödvändigt, att lösa praktiska problem kring boende och ekonomi och att klara sig igenom arbetsdagen utan att klappa ihop och börja storgråta. Lasse och Ulrika kan vara helt överens om objektiva fakta: sena ankomster, telefonsamtal, utförandet av arbetsuppgifter och deltagande i planeringsdagar. Det avgörande är dock att de helt olika berättelser de har innebär att de ger fakta helt olika *mening*. I Lasses berättelse betyder dessa fakta att Ulrika visar bristande engagemang som innebär ett hot mot förverkligandet av den vision Lasse och enheten har. I ljuset av Ulrikas berättelse framstår Lasse som en okänslig och krävande chef som hackar på petitesser. Så länge de faller omdömen om varandra och ser sakfrågorna bara inifrån sin egen berättelse kommer de att ha stora svårigheter att kommunicera med varandra och hitta en rimlig lösning.

Vi har alla vår egen berättelse om vad det är för slags drama som utspelar sig framför våra ögon. Det är dramat som helhet som avgör vilka händelser som är viktiga och oviktiga och vilka som är bra och dåliga. Under konfliktens förlopp brukar parternas berättelser om vad som pågår och vem den andre är glida isär allt mer, tills de är så olika varandra att det nästan är omöjligt att kommunicera. För konfliktlösaren är det ofta en viktig uppgift att vända denna process, och i stället bistå parterna att arbeta sig fram till en gemensam verklighetsbeskrivning. En särskilt viktig del av A-hörnet är bilden av motparten. I allvarliga konflikter utvecklas en regelrätt fiendebild, där motparten uppfattas som oärlig, opålitlig, destruktiv, aggressiv och beräknande.

Den *känslomässiga* aspekten handlar om vilka känslor som väcks hos parterna under konfliktförloppet och vilka inställningar parterna utvecklar gentemot varandra. Rädsla spelar en stor roll i de flesta konflikter, framför allt rädslan att gå miste om något som man gärna vill ha eller göra. Ilska uppkommer ofta som en reaktion på rädslan. Ilska mobiliserar parternas energi och handlingskraft och tjänar till att försvara parternas intressen. Hela spektrat av negativa mänskliga känslor kan förstås spela en roll i konflikter, som t.ex. besvikelse, irritation, förvirring, nedslagenhet, förtrytelse, oro och förtvivlan. Erfarenheten visar att människor i konflikt ofta saknar en medveten kontakt med sina känslor, men ändå drivs av dem.

I många konflikter utvecklar parterna snabbt mycket beständiga inställningar till varandra

som färgas in av känslor, tyckanden och diagnoser. Man känner antipati, misstro, obehag. Ens inställning präglas av att man betraktar den andre som besvärlig, omedgörlig, arrogant, opålitlig, oärlig, oflexibel, etc., etc. Dessa inställningar sitter ofta djupt och känns som sanningar om den andre. När detta har hänt träder ofta sakfrågorna i bakgrunden och det är motparten själv som framstår som det stora problemet.

*Motivationsaspekten* handlar om parternas mål, motiv, önskningar, avsikter och strävanden. Vi ska senare ta upp hur motivationen kan bestå av olika skikt, och några karakteristiska mönster för hur motivationen förändras under ett konfliktförlopp.

## **ABC-modellen som diagnosverktyg**

Genom att reflektera över en viss konflikt med hjälp av ABC-modellen kan man få ett första intryck av vilka faktorer som är viktiga i konflikten. I vilket hörn finns konfliktens tyngdpunkt? Är det C-hörnet som står i centrum, d.v.s. det handlar om tydliga sakfrågor? Eller handlar det mer om A-hörnet, d.v.s. ingrodda attityder, fiendebilder och känslor? Mindre vanligt, men ändå förekommande, är att det handlar om B-hörnet i första hand, t.ex. när det över tiden utvecklats en destruktiv jargong som gör det omöjligt att smidigt lösa de problem som dyker upp.

Vilket hörn ska man börja arbeta med om man vill ta itu med en konflikt? Går det att fokusera på sakfrågorna och lämna personliga känslor och gnissel i relationerna därhän? I sådana fall kan man använda en rationell ansats där man går igenom C-hörnets sakfrågor, önskemål och konsekvenser och resonerar sig fram till den rimligaste lösningen.

Ibland har det utvecklats så låsta ståndpunkter i sakfrågan p.g.a. parternas negativa inställningar till varandra att det inte går att komma vidare i C-hörnet innan man gjort ett förarbete i A-hörnet. Kanske måste parterna först få en förklaring av bakgrunden till att motparten agerat på vissa sätt och därmed få åtminstone en viss förståelse för motpartens situation. När en sådan förståelse återupprättat respekten mellan parterna och de starka känslorna därmed lagt sig visar det sig ofta att sakfrågorna plötsligt är mycket lättare att lösa.

I kraftigt eskalerade konflikter, där parterna betar sig mycket destruktivt mot varandra, kan det vara omöjligt att arbeta med vare sig C-hörnet eller A-hörnet innan man tagit itu med B-hörnet, d.v.s. satt stopp för destruktivt agerande och infört spelregler för hur man betar sig mot varandra.

Varje konflikt är unik och kräver en ansats som lämpar sig för just detta fall. ABC-modellen kan ge en snabb första diagnos över en konflikt, begriplig också för den som inte har ingående förkunskaper om konfliktteori eller psykologi.

## **Twister och relationskonflikter**

ABC-modellen kan användas för att urskilja två olika grupper av arbetsplatskonflikter. Den

ena gruppen är konflikter som tydligt har sin tyngdpunkt i C-hörnet. I dessa konflikter finns mycket tydliga sakfrågor som inte handlar om personliga relationer. Det är lätt att formulera vad konflikten handlar om och de inblandade parterna står för sina ståndpunkter. Jag kallar sådana konflikter för *tvister*. I tvisterna väcks ofta engagemang och känslor, men så länge tyngdpunkten finns i C-hörnet styrs konflikten av positionerna i sakfrågorna och A-hörnet spelar en mer marginell roll.

**Tvister** är konflikter som verkligen beror på oenighet i sakfrågor och som följaktligen också tar slut när man väl kommit fram till en för parterna acceptabel lösning på själva sakfrågan.

**Relationskonflikter** är konflikter vars kärna är att en eller flera parter är frustrerade över andra partens beteendemönster. Man har gjort upprepade negativa erfarenheter av motpartens beteende, vilket har lett till att man är övertygad om att motparten även i framtiden kommer att agera på ett frustrerande sätt. Det spelar då ingen större roll för konflikten om man kommer fram till en överenskommelse om hur en enskild sakfråga ska hanteras. Konflikten tar inte slut när sakfrågorna blir lösta, därför att parterna ser det egentliga problemet i motparten som sådan.

Figur 2: Tvister och relationskonflikter

Den andra stora gruppen av arbetsplatskonflikter är de som har sin tyngdpunkt i A-hörnet. Denna grupp kan kallas *relationskonflikter*. En vanlig form av dessa konflikter är när en eller flera personer är frustrerade över en annan persons eller en grups beteende. Genom att relationskonflikterna ofta handlar om beteende och attityder blir de ofrånkomligen personliga. Det är då svårt att följa det råd som alltid finns med i handböcker om konflikthantering, nämligen att man ska skilja på sak och person. Man tycker inte att det går, eftersom man upplever det som att det är den andres personlighet som är själva problemet. I sådana situationer är risken stor att den andre känner sig personligt angripen om man försöker ta upp en diskussion. I relationskonflikterna är det dessutom ofta bara den ena parten som tycker att det finns en konflikt. En person kan t.ex. vara mycket störd över att en kollega inte håller ordning på sina papper, så att man inte kan lita på att kollegan kommer ihåg möten som avtalats eller utför uppgifter man kommit överens om. Kollegan reagerar kanske med oförståelse på denna irritation och tycker att det är struntsaker som man inte behöver ställa till så mycket bråk om.

## Formbundna och formlösa konflikter

Tvister handlar ofta om sakfrågor som är återkommande teman som t.ex. löner, scheman, arbetsfördelning, arbetssätt eller tjänstetillsättningar. Detta betyder att det ofta finns etablerade sätt att hantera tvisterna: man förhandlar enligt ett visst mönster, man diskuterar frågan på en arbetsplatsträff och röstar, chefen har mandat att efter konsultation själv fatta beslut, man hänskjuter frågan till medling eller skiljedom, etc. Hanteringen av vissa tvister är till och med reglerad i lagar och avtal. Om det finns en etablerad procedur för hur konflikten



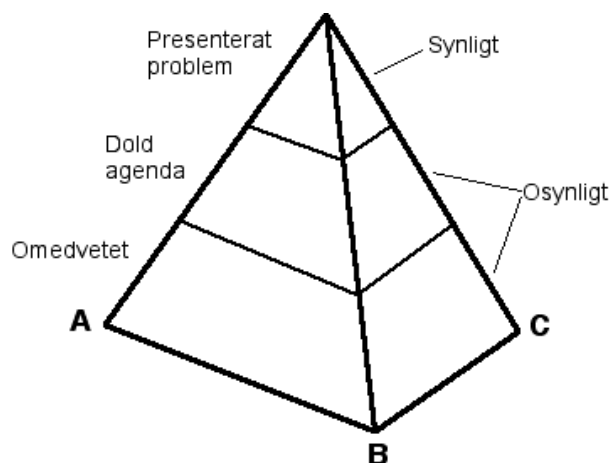
ska hanteras säger man att konflikten är *formbunden*. Det är ofta en fördel om konflikten är formbunden, för det betyder att händelseförloppet åtminstone delvis är förutsägbart. Man vet vad som kommer att hända härnäst och det finns spelregler för parternas konfliktbeteenden. Man kan i viss mån skatta sannolikheterna för att det blir på det ena eller det andra sättet. Tvister är ofta, men inte alltid, formbundna konflikter.

Relationskonflikter är däremot ofta *formlösa* konflikter. Det är få arbetsplatser som har väl fungerande former för vad man ska göra när man blir irriterad på en kollegas beteende. I en formlös konflikt saknas en etablerad procedur och det är svårt för parterna att förutse konsekvenserna av olika initiativ som tas. Man vet inte riktigt hur motparten och andra inblandade kommer att reagera och agera och måste räkna med det värsta. I en formlös konflikt finns det stort utrymme för fantasier om vad andra kan ta sig till. Detta påskyndar ofta konflikteskalationen, eftersom parterna agerar för att inte förekommas av motparten.

## Isbergsprincipen

Nu har vi en konflikttriangel med tre hörn, som representerar tre viktiga aspekter av en konflikt: attityder, beteenden och sakfrågor. Om vi gör en trebent pyramid av konflikttriangeln kan vi också illustrera att konflikter har både synliga och osynliga aspekter (se fig. 4).

Pyramiden i figur 4 är indelad i tre nivåer. Den allra översta är konfliktens synliga del, det *presenterade problemet*. Här finns det som parterna själva säger att konflikten handlar om (C-hörnet), liksom de strategier (B-hörnet), ståndpunkter och känslor (A-hörnet) parterna visar upp utåt. Denna del är ofta som toppen på ett isberg, d.v.s. bara en liten del av hela konflikten.



Figur 3 Synligt och osynligt i konflikttriangeln

Nästa nivå är den *dolda agendan*. Den består av det som parterna själva är medvetna om, men är ovilliga att visa upp öppet. Här kan finnas avsikter, åtgärder eller intressen som man av taktiska skäl inte vill visa fram, eftersom detta skulle försämra ens förhandlingssituation. Här kan också finnas sådant som parterna vet är moraliskt tvivelaktigt (t.ex. att vilja få makt över andra) eller annat som parterna skäms för att visa öppet. B-hörnets dolda agenda kan utgöras av agerande bakom kulisserna i olika former. I den mån konfliktens kärna har med dolda agendor att göra är det förstås svårt att komma vidare utan att åtminstone delar av den dolda agendan synliggörs. De som blir inblandade i en utdragen konflikt utvecklar ofta fantasier om motpartens dolda agenda. Dessa fantasier blir sedan en viktig bidragande orsak till hur parterna agerar i konflikten. Även om det faktiskt finns dolda agendor hos motparten har fantasierna om hur dessa dolda agendor oftast låg träffsäkerhet. Det är därför klokt att fundera över hur väl underbyggda ens förmodanden om andras dolda agendor egentligen är.

Den djupaste nivån innehåller det som spelar en roll i konflikten, men som samtidigt är *omedvetet* för parterna själva. Ordet "omedvetet" leder lätt associationerna till neurotiska drivkrafter. Sådana kan givetvis spela en viktig roll i konflikter, men erfarenheten visar att det omedvetna ofta helt enkelt är det oreflekterade. Man har inte tänkt på eller lagt märke till vissa saker, därför är de omedvetna. I A-hörnet kan det handla om såväl bilder som tankar, känslor och motiv. Man har inte riktigt klart för sig hur starka värderingar man har i en del frågor, man har gjort omedvetna antaganden om andras motiv eller man har känslor som man inte riktigt har koll på men som ändå kommer till uttryck på olika sätt. I B-hörnet kan det handla om aspekter av ens agerande som man själv inte är medveten om, t.ex. att man med sitt kroppsspråk markerar nedlåtenhet, eller att man kör över andra genom att inte ge dem viktig information utan att vara medveten om detta. I C-hörnet kan det handla om djupt liggande behov, t.ex. av respekt, frihet, erkännande eller kärlek, som parterna inte själva är medvetna om utan som tar sig uttryck som krav på högre lön, ändrade arbetsuppgifter eller anklagelser om andras brist på engagemang. Detta tema är så viktigt att ett särskilt avsnitt nedan ägnas åt mänskliga grundbehovs roll i konflikter.

Om stora delar av konfliktens viktiga innehåll finns i de osynliga delarna och det samtidigt finns hinder mot att göra dem synliga är det ofta svårt att bearbeta konflikten med enbart verbala medel. Det kan då vara fruktbart att kringgå alla rationaliseringar och verbala ståndpunkter genom att använda icke-verbala metoder. Genom olika former av drama, bilder, liknelser, etc. kan man ge uttryck för och bearbeta de dolda aspekterna av konflikten utan att behöva forcera de fastkörda verbala försvaren. Icke-verbala metoder kan ofta frilägga teman som förbises eller förnekas av förnuftet.

## **Behov**

Vi som arbetar med konflikter brukar lägga stor vikt vid att prata om mänskliga grundbehov, såväl i utbildningar om konflikthantering som i aktiv konfliktlösning. Det finns en rad anledningar till det. En är att konflikter i grund och botten oftast handlar om att konfliktparterna har behov som inte blivit tillgodosedda, men de är inte alltid klart medvetna om vilka behov det handlar om. En annan anledning är att det är lättare att respektera motparten och finna kreativa lösningar i låsta situationer om uppmärksamheten riktas mot de

behov parterna försöker tillgodose, snarare än mot de krav och ståndpunkter parterna för fram. Kan vi se att det för motparten handlar om att han eller hon försöker värna om ett mänskligt grundbehov är det lättare att ha förståelse för hans eller hennes agerande, även om man tycker att motparten har fel i sak.

Som hjälp för att lättare identifiera vilka behov som är viktiga drivkrafter i en viss situation presenteras nedan en lista på behov som ofta förekommer i arbetsplatskonflikter.

### **Behov som ofta är teman i konflikter**

Kunna känna förtroende för andra människor

Kunna känna att man blir respekterad

Kunna känna att det finns rättvisa

Bli sedd och bekräftad som en värdefull/kompetent person

Känna samhörighet

Ha känsla av sammanhang, begriplighet, klarhet om förutsättningar

Ha trygghet (t.ex. ekonomisk)

Ha en rimlig arbetsbörda

Kunna känna att arbetsuppgifterna kan utföras smidigt

Ha frihet att bestämma över egen tillvaro

Ha möjlighet att få stimulans och utvecklas

Kunna skydda andra från skada

Kunna känna att det man gör är meningsfullt/har god kvalitet

Kunna känna självrespekt

De behov som finns i listan ovan är sådana som vi alla har gemensamt, även om det finns individuella skillnader i hur starkt utpräglade behoven är. Vi har ibland olika åsikter om hur stora ansträngningar eller hur mycket tillmötesgående som är rimligt för att en viss person ska få sina behov tillgodosedda. Med ett behovsperspektiv är det ändå uppenbart att vi måste ge andra människor rätt att värna om sina behov. Vi bör inte utan goda skäl blankt avfärda önskningar och krav som är uttryck för grundbehov utan att pröva om det finns något sätt att tillgodose dem.

### **Konflikttriangelns dynamik**

ABC-modellen kan också ge en första inblick i konflikters dynamik, d.v.s. hur konflikter uppkommer och utvecklas över tiden. De tre hörnen i triangeln står i förbindelse med varandra, så att något som händer i ett av hörnen även påverkar de andra hörnen. Konflikter börjar ofta i C-hörnet, med någon typ av intressekonflikt. Så länge inga omfattande förändringar äger rum i A- och B-hörnet kan konfliktens fokus stanna kvar i C-hörnet. Det gäller t.ex. för normala löneförhandlingar där parterna har goda relationer till varandra,

respekterar varandra, och håller sig till redliga förhandlingsmetoder. Då står sakfrågorna i centrum, och man bearbetar dessa till dess att man funnit en acceptabel lösning. Om någon lösning inte kan finnas kan dock konfliktens fokus förskjutas mot t.ex. A-hörnet. Negativa attityder till motparten utvecklas, parterna blir arga och oroliga att inte kunna realisera sina planer och motivationen blir allt mer inriktad på att röja undan motparten. Om man fortfarande inte finner en lösning kan fokus förskjutas till B-hörnet med intensiva konfrontationer och försök att köra över motparten.

Under en konflikteskalationsprocess påverkas alla tre hörnen av triangeln starkt. Konflikten oförenligheter, C-hörnet, handlar från början om konkreta sakfrågor där parternas intressen kolliderar med varandra. I takt med att konflikten eskalerar sjunker dock ofta sakfrågorna i bakgrunden, och parterna blir allt mer fokuserade på varandra och sig själva. Varje part blir mån om att försvara sin självbild, blockera motpartens handlingsutrymme, och om möjligt röja den blockerande motparten ur vägen. I B-hörnet övergår man från de tidiga stadiernas fokus på verbal kommunikation gradvis till att ge upp fruktlösa diskussioner och i stället övergå till handling. Detta kan ske genom att försöka ställa motparten inför fullbordat faktum. Om detta inte går kan beteendet komma att mer direkt inriktas på att skada motparten indirekt eller direkt. De mest komplexa förändringarna äger rum i A-hörnet. Några exempel visar vilken karaktär dessa förändringar har:

*Kognition.* Varseblivningen blir allt mer selektiv; man noterar andras negativa sidor och sina egna positiva, men inte tvärtom. Perspektivet blir allt mer begränsat i tid och rum, så att man förlorar överblicken över de långsiktiga konsekvenserna av ens handlingar. Förmågan att hantera komplex och motstridig information minskar, så att parternas bilder av orsaksammanhangen blir allt mer onyanserad. Inlevelseförmågan vad gäller motpartens belägenhet minskar drastiskt.

*Känslor.* Parterna blir allt mer känsliga och lättretliga. Sammansatta känslor inför motparten och en själv ersätts av ensidiga inställningar: sympati inom de egna leden, antipati gentemot motparten. Parterna försöker undvika att visa för varandra vad de verkligen känner. Förmågan till empati minskar drastiskt.

*Motivation.* Parternas flexibilitet reduceras så att de biter sig fast vid fixerade ståndpunkter. Mål och medel knyts ihop med varandra så att varje part bara ser ett enda sätt att nå en tillfredställande lösning. Från ett fokus på egna intressen och visioner förskjuts motivationen till att skada motparten och gå vinnande ur en tvekamp.

## **Symmetriska och asymmetriska konflikter**

ABC-modellen utgör i all enkelhet ett kraftfullt verktyg för att förstå konflikter olika dimensioner. Den kan dock behöva kompletteras med andra infallsvinklar. En sådan är maktdimensionen, t.ex. frågan om parterna är jämbördiga med varandra eller om maktfördelningen är mycket ojämn.

I *symmetriska* konflikter handlar det om parter som har en jämbördig status och alltså kan

tänka sig förhandla med motparten som en like. I *asymmetriska* konflikter finns det stora skillnader i maktresurser mellan parterna. I värsta fall erkänns inte den ena parten som en legitim förhandlingspart. Om så är fallet är ofta erkännande som legitim part en av konfliktens centrala frågor. I en organisation kan det handla om en chef och en anställd, där chefen vill göra bruk av sitt beslutmandat och avgöra konflikten per beslut utan att konsultera den anställda. Den starkare i asymmetriska konflikter är ofta ovillig att inleda konfliktlösningsprocesser, eftersom denne kan lita till sin överlägsna maktposition för att driva igenom sina intressen. Den svagare parten söker då efter verksamma påtryckningsmedel. Dessa kan t.ex. likna gerillataktik: man gör dolda attacker och går sedan under jord ett tag. Om den svagare parten ser frågan som viktig och makthavaren som helt oresonlig kan resultatet bli att den svagare tar till metoder som sabotage och smutskastning. En kärnfråga i asymmetriska konflikter är att förmå den starkare parten att överhuvud taget delta i konfliktlösningsförsök.

## **Heta och kalla konflikter**

Som avslutning på genomgången av konfliktkunskapens grunder ska ytterligare ett begreppspar för att beskriva konflikttyper tas upp. Den österrikiske organisationskonsulten och forskaren Friedrich Glasl har identifierat en dimension för att indela konflikter som utgår från den stämning som dominerar inom och mellan parterna. Enligt denna dimension kan man skilja mellan dels *heta*, dels *kalla* konflikter.

*Heta* konflikter kännetecknas av att parterna är starkt engagerade och upphetsade. Parterna är besjälade av ideal, och försöker övertyga alla om dessa ideals förträfflighet. Det viktigaste för parterna är att kunna förverkliga sina visioner. De konfrontationer som uppträder är bara en bieffekt som uppträder då någon står i vägen.

Parterna är övertygade om sin egen ärlighet och sitt goda uppsåt. Den egna motivationen idealiseras, och parterna är inte i stånd att se eller erkänna eventuella tvivelaktiga motiv hos sig själva. Försök att föra en diskussion kring parternas motiv avvisas bestämt och uppbragt. Parterna har en överdrivet positiv självbild, med en stark tro på de egna idéerna och den egna sammanhållningen. De överskattar sin egen kraft och oöverbinnlighet.

Interaktionen med motparten är öppen och inriktad på närmande. Parterna söker kontakt med varandra för att något ska hända. Heta konflikter kännetecknas av ett ”handlingsöverskott,” en iver att få något uträttat. Detta leder till ett snabbt händelseförlopp, med häftiga konfrontationer.

Parternas grundinställning är expansiv: man eftersträvar utvidgning av sin domän, och värvar aktivt anhängare. Den iver som besjälade parterna driver på motivationen, exalterar deltagarna, och leder till en ökad benägenhet att ta risker. Ofta finns starka och karismatiska ledargestalter, vars egenskaper idealiseras av gruppmedlemmarna.

Parterna är i allmänhet medvetna om de skador som tillfogas motparten. Dessa är dock inte huvudsyftet med agerandet, utan oavsiktliga bieffekter. Man känner därför ingen skuld för det

man ställer till med, utan ser det i ljuset av det goda mål man kämpar för. Å andra sidan finns det en överkänslighet för kränkningar, och den egna sårbarheten kan betonas med stark patos.

*Kalla* konflikter kännetecknas av en stämning av besvikelse, desillusion och frustration. Det finns inga ädla mål som engagerar parterna. Ideal förkastas som illusioner, entusiasm betraktas som naivitet. Höga ideal och altruistiska mål betraktas som rationaliserade egoistiska begär. Det finns inga gemensamma visioner och idéer som förenar och besjälar gruppen. Cynismen omfattar även den egna sidan. Man har inga föreställningar om egna höga motiv. Parterna kan tala förbluffande ärligt, t.o.m. sarkastiskt, om sina egna mindre ädla drivkrafter. Inför dessa har man dock inga etiska betänkligheter, utan de betraktas som en del av den naturliga ordningen. Officiellt förnekar man dock allt. Inga medgivanden som kan användas emot en tillåts. Parterna upplever en inre tomhet och kyla, och det allmänna klimatet är iskallt. Kommunikationen är starkt begränsad och formaliserad. Parterna kan utveckla en stor uppfinningsrikedom för att undvika att behöva kommunicera med varandra.

Bristen på högre ideal och visioner medför en smygande urholkning av självkänslan. Det finns ingen positiv självbild, och stämningen präglas av tyngd, förstelning och förskansning. Endast genom att jämföra sig med en mycket svartare bild av motparten kan man vinna ett visst existensberättigande.

Det saknas ledargestalter, bärande idéer eller någon annan form av socialt kitt. Individerna blir allt mer isolerade och kontaktlösa. De sociala interaktionerna domineras därför av opersonliga styrnings- och kontrollmekanismer. Parterna hindrar inte varandra genom direkta personliga störningsaktioner, utan lägger procedurer och systemtvång i vägen för varandra.

Genom att situationen präglas av opersonliga krafter känner sig individerna maktlösa och handlingsoförmögna. Som enskild person står man inför en anonym mekanism, vars funktion står utanför mänsklig påverkan. Ingen känner sig därför heller personligt ansvarig för den situation som råder. Tvärtom betraktar man sig själv som offer för processer man inte har något inflytande över.

All social sammanhållning eroderar, relationer försvagas och grupper löses upp. I den mån individer samlas till gemensamma aktioner är den sammanhållande faktorn ett gemensamt avståndstagande från en svartmålad motpart. Den egna känslan av vanmakt kan leda till att motparten tillskrivs en överdriven makt, och därmed även ansvar för situationen.

I och med att parterna inte kan se hur de själva bidrar till den destruktiva situationen är det mycket svårt för en tredjepart att nå fram till konfliktparterna med en analys av orsak och verkan. Detta gäller i synnerhet de olika parternas egen roll i konfliktförloppet.

## **Behandling av heta och kalla konflikter**

I *heta* konflikter vill parterna normalt arbeta inför öppen ridå. Man kan därför konfrontera parterna med varandra och bearbeta ömsesidiga perceptioner, inställningar, beteendemönster och relationer utan långt förarbete. Däremot kan det vara svårt att få parterna i heta konflikter

att arbeta systematiskt med organisatoriska frågor, så som rollfördelning, regler och strukturer. Detta kan ske först efter det att de upphettade känslorna har ventilerats.

I *kalla* konflikter är det oftast lämpligt att arbeta med parterna var för sig. Parterna tror inte på sin egen förmåga att kunna göra något för att lösa konflikten. En första uppgift är därför att stärka parternas självkänsla. Ofta är det svårt att få parterna att ens erkänna att det finns en konflikt, i synnerhet inför öppen ridå. Ett sätt att provocera fram ett visst engagemang kan vara att resonera om framtidsscenarier om inget görs för att förbättra situationen. Ibland kan det vara nödvändigt att en tredje part bidrar till att "tina" konflikten, genom interventioner som stimulerar konfrontation och engagemang. I kalla konflikter är parterna mer mottagliga för att arbeta med organisatoriska frågor än med personliga aspekter. Parterna ser problemen som ett resultat av anonyma mekanismer, men förnekar sitt eget ansvar. Man kan därför intervensera genom att bearbeta parternas metoder för att undvika kommunikation och konfrontation.