

## 2. Redskap för att se och förstå samarbetsproblem

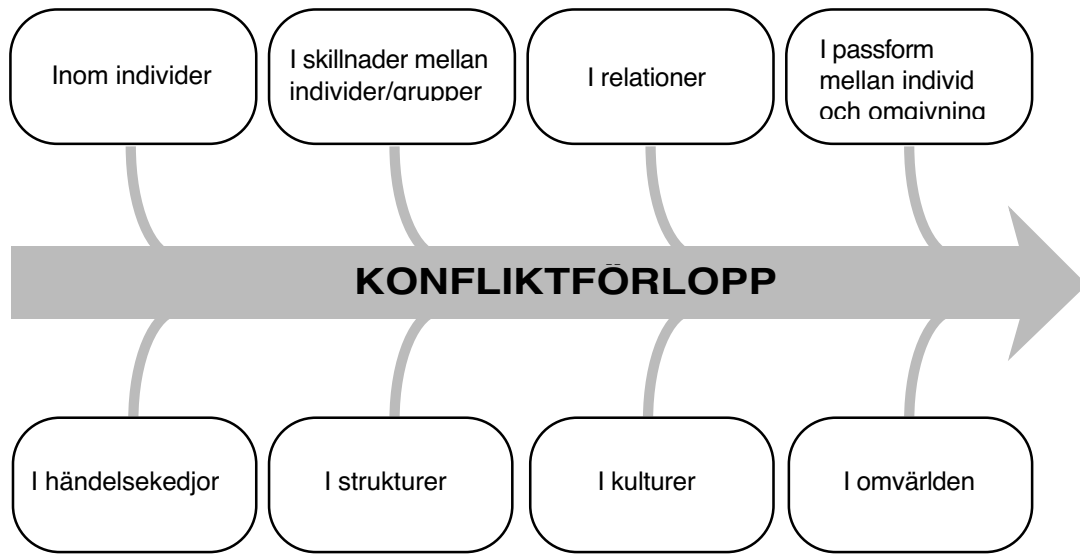
### Nyttan med konfliktkunskap

I detta kapitel ges en översikt över grundläggande begrepp och infallsvinklar relevanta för att synliggöra och förstå samarbetsproblem och konflikter. Begrepp och modeller hjälper oss att tydligare se nyanserna i det som händer när det uppstår problem i samarbetet. I de följande avsnitten behandlas olika typer av orsaker till att konflikter uppstår och utvecklas på ett olyckligt sätt; olika typer av konflikter; samt de olika konfliktstilar som personer kan luta sig mot när de möter problemsituationer. Mer ingående material om konflikter och konflikthantering finns tillgängliga på webbplatsen "[arbetsplatskonflikt.av.gu.se](http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se)".

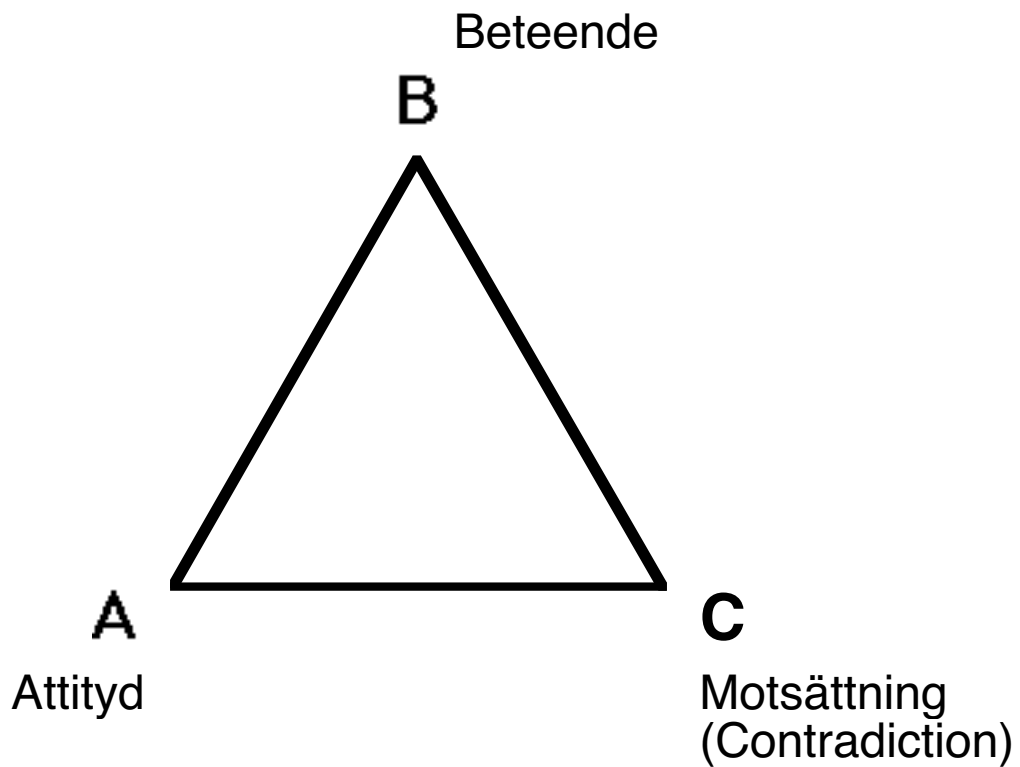
### Hur vi ser på orsaker till konflikter

Många kloka människor har lagt märke till att det är mycket vanligt att man förklarar mellanmänniska konflikter genom att hänvisa till någon eller några av de inblandade individernas egenskaper eller agerande. Därmed förlorar man lätt ur blickfältet att omständigheter i situationen (t.ex. hur organisationen är uppbyggd) kan vara starkt konfliktskapande, oberoende av vilka individer som råkar vara inblandade. Frågan är ofta betydelsefull, eftersom synen på orsakerna eller drivkrafterna till konflikten blir vägledande när man söker efter åtgärder för att hantera den uppkomna situationen och för att förebygga att liknande konflikter uppkommer i framtiden. Inte sällan hanteras konflikter genom att man pekar ut en viss person som osedvanligt besvärlig (eller i alla fall felplacerad) och lösningen består i att flytta på denna person. Kvar finns kanske en arbetsplats som har inbyggda problem och det är en tidsfråga innan det uppstår nya konflikter och nya syndabockar.

Det kan dock också bli fel om man bara söker konfliktorsaker i organisationens struktur och individernas arbetssituation. Detta kan innebära att man inte utkräver ett ansvar av individen att hantera besvärliga omständigheter på ett konstruktivt sätt. Vi bör alltså vara öppna för att orsaker till att konflikter uppstår och får ett destruktivt förlopp kan finnas såväl inom individer som i det som sker mellan människor och i den omgivande kontexten. Figur 1 nedan visar på några av de viktigaste möjligheterna.



Figur 1 Möjliga bidragande orsaker till konfliktförlopp



Figur 2 Konfliktriangeln

## Konflikt-ABC

ABC-modellen, eller Konflikttriangeln (figur 2), beskriver på ett enkelt sätt att konflikter har olika dimensioner som kan spela olika stor roll i det enskilda fallet.<sup>3</sup> Enligt ABC-modellen har varje konflikt tre olika element. A:et (Attityd) står för de subjektiva komponenterna i konflikten, d.v.s. individernas känslor, tolkningar, tyckanden, önskningar och inte minst inställningar till varandra. B:et (Beteende) står för konfliktparternas beteenden, verbala och icke-verbala. C:et (motsättning, engelskans Contradiction) står för de sakfrågor som finns i konflikten.

Det finns alltid i konflikter någon slags beroende mellan parterna. Detta beroende kan vara ensidigt eller ömsesidigt och innebär att en part (eller flera parter) är beroende av att andra betar sig på ett visst sätt för att han eller hon (eller de) ska kunna nå sina egna mål. Dessa "mål" kan vara så enkla som att få vara ifred. I konflikten betar sig en eller flera parter på ett sådant sätt att andras möjligheter att uppnå sina mål blockeras. Det är dessa mål som är konfliktens sakfrågor. Det finns många olika typer av sakfrågor och parterna har ofta olika uppfattning om vilka sakfrågor konflikten handlar om. Inte sällan kompliceras konflikten av att parterna inte är riktigt medvetna om vilka sakfrågor som egentligen står på spel för dem. T.ex. kanske man först efter en lång process blir medveten om att en konflikt om till synes bagatellartade frågor egentligen handlade om spelreglerna för vem som ska få bestämma över vad.

ABC-modellen gör det lättare för oss att urskilja olika typer av konflikter. Vissa konflikter har mycket tydliga och välavgränsade sakfrågor, medan A-hörnets känslor och inställningar spelar en helt underordnad roll. Sådana konflikter kan kallas *sakfrågekonflikter*. Parterna är i stort sett överens om vad oenigheten består i och kan använda sig av rationella metoder för att hantera konflikten, t.ex. samtal, förhandlingar, omröstning eller medling. I andra konflikter tycks sakfrågorna spela en underordnad roll, medan känslor och tyckanden är mycket starka. För enkelhetens skull kan vi kalla sådana konflikter för *relationskonflikter*. Parterna upplever det så att det är den andres personlighet eller beteende som är själva problemet eller att det finns stora problem i själva relationen som inte kan reduceras till enskilda sakfrågor. Det finns givetvis inga tydliga gränser mellan dessa båda konflikttyper. Det är t.ex. vanligt att man tvistar intensivt om vissa ganska obetydliga sakfrågor, där det egentliga konfliktämnet är *vem* som ska få bestämma snarare än *vad* beslutet ska utmyнна i. Här är det rollfördelningen i relationen mellan två eller flera parter som är den underliggande sakfrågan. Även om det inte alltid går att klart skilja mellan sakfrågekonflikter och relationskonflikter det är ofta till god hjälp att reflektera över var tyngdpunkten i en aktuell konflikt ligger, om den finns i sakfrågor eller i relationsproblem. Jag kommer att hänvisa till skillnaden mellan sakfrågekonflikter och relationskonflikter (eller relationsfriktioner) i senare avsnitt.

---

<sup>3</sup> Modellen presenterades ursprungligen av fredsforskaren Johann Galtung (1969). Se också Friberg, 1990 och Jordan, 2002e.

ABC-modellens tre hörn kan ses som tre grupper av frågor det kan vara värt att ställa sig inför en konflikt. A-hörnets frågor handlar om det som pågår inuti individerna:

- Hur betydelsefulla är känslor, tyckanden, önskningar och olikheter i de bilder parterna har gjort sig av vad som hänt och händer?
- Vad är det de olika parterna mer precist känner, tycker, tror och vill?
- Hur hanterar parterna sina egna känslor, tyckanden, förmodanden och önskningar?

B-hörnets frågor handlar om de beteenden som är relevanta för konflikten:

- Med vilka medel driver parterna konflikten?
- Är vissa typer av beteenden orsaker till att konflikten uppkommit?
- Vilka sätt att agera betraktas som normala och acceptabla av parterna?

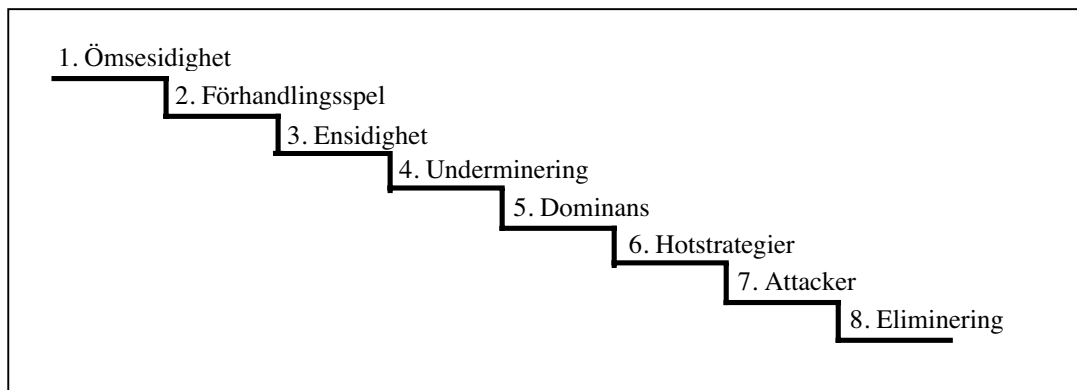
C-hörnets frågor handlar om blockeringarnas natur:

- Har parterna klart för sig vad de ser som sakfrågor i konflikten?
- Hur stora är skillnaderna i parternas uppfattningar om vad konflikten handlar om?
- Har parterna mål, intressen och behov som inte öppet har kommit till uttryck, antingen för att parterna själva valt att hålla inne med vissa motiv, eller för att parterna inte själva är riktigt medvetna om vad som står på spel för dem?

## Konflikteskalation

Den österrikiske organisationskonsulten och forskaren Friedrich Glasl har utvecklat en mycket inflytelserik modell över konflikteskalation (Glasl, 1997, 1999; Jordan, 2002c). Glasls modell beskriver hur konflikter, främst i organisationer, kan eskalera i nio steg. Stegen definieras av de interaktionsnormer som styr vilka kampmedel konfliktparterna ser som tillåtna och påkallade. Jag har anpassat modellen till att mindre fokusera på konfliktförlopp, och mer på vilka typer av informella beteendenormer och beteendeförväntningar (interaktionslogik) som styr hur det mellanmännsliga umgänget gestaltas i olika organisationskulturer, oavsett om det finns en konkret konflikt eller inte (Jordan, 2002d). Modellen omfattar i denna bearbetning åtta steg (figur 3), representerande en väl definierad skala från full ömsesidighet, över helt ensidigt agerande, till agerande som syftar till att helt eliminera motparten.

**1. Ömsesidighet.** Parterna strävar efter att uppnå lösningar som alla inblandade är införstådda med, genom att lyssna till och ta hänsyn till alla parternas synpunkter, intressen och behov.



Figur 3 Eskalationstrappan

**2. Förhandlingsspel.** Parterna förhandlar med varandra om lösningar på gemensamma frågor, men betraktar dessa förhandlingar som spel där spelets regler utnyttjas för att främja egna intressen. Den som skickligast kan utnyttja de regler som spelet tillåter vinner på den andres bekostnad. I bästa fall kompromissar man. "Ömsesidighet" blockeras av en eller flera parter genom att information ses som en taktisk resurs: det andra öppet redovisar kan utnyttjas emot dem, medan man inte avslöjar egen information om detta kan ge en taktisk fördel i förhandlings-spelet.

**3. Ensidigt agerande.** Parterna utnyttjar sina positioner för att ensidigt driva igenom sina ståndpunkter och/eller blockera motparten från att uppnå sina mål, utan att konsultera motparten. "Ömsesidighet" och "Förhandlingsspel" blockeras av en eller flera parter genom vägran att kommunicera om frågor som berör parterna annat än i form av ovillkorliga instruktioner och beslut.

**4. Underminering av motpartens ställning.** Parterna försöker med förtäckta medel att undergräva motpartens sociala status och makt, t.ex. genom insinuationer. Härigenom försvagas motpartens ställning så att egna intressen lättare kan drivas igenom. Denna strategi förekommer oftast när en eller flera parter inte kan nå sina mål enbart genom ensidigt agerande, därför att motparten har en alltför stark ställning.

**5. Motparten förvägras status som respektabel part/Ensidig dominans.** Parterna frånkänner varandra rätten att behandlas som likvärdiga, och strävar efter att vinna full dominans över motparten (t.ex. att ha full rätt att i alla avseenden ensidigt bestämma över motparten). Genom att framställa motparten som moraliskt undermålig försöker man exkludera denne från rätten till respekt och beaktande. Strategin förekommer främst när man inte ens genom förtäckta medel lyckas försvaga motparten tillräckligt för att driva igenom sina egna intressen.

**6. Hotstrategier.** Parterna använder ultimativa hot om aktioner som skulle skada motpartens funktionsförmåga (t.ex. ekonomi), för att tvinga denne till eftergifter.

Denna strategi innebär att en eller flera parter försöker att direkt tvinga motparten till ett visst handlande.

7. *Begränsade attacker.* Parterna tillgriper åtgärder för att tillfoga motparten allvarlig skada på dennes förmåga att fungera normalt, t.ex. genom att skada motpartens ekonomi eller organisatoriska sammanhållning, eller genom att se till att motpartens mandat kraftigt inskränks. Aktiva handlingar som syftar till att skada motpartens vitala funktioner tillgrips när inga andra medel tycks ha utsikt att nå resultat.

8. *Total eliminering.* Parterna attackerar varandra med alla tillgängliga medel i syfte att helt eliminera motparten (t.ex. få motparten avskedad, i konkurs, eller i fängelse). I denna fas framstår det som om den enda möjliga lösningen är att helt bli av med motparten. Man kan inte föreställa sig någon dräglig lösning som inkluderar motpartens fortsatta närvaro i organisationen.

Liksom många andra teoretiska modeller kan denna inte göra anspråk på att uttömmande beskriva hur verklighetens arbetsplatser fungerar. Den är snarare ett slags raster som kan användas som utgångspunkt för att betrakta verklighetens arbetsplatser och det som pågår där.

Enligt modellen kan den dagliga interaktionen på en arbetsplats karakteriseras av något av de tre första stegen, medan övriga steg är tecken på bestående olösta konflikter. Interaktionsformerna på steg 4-8 förekommer mer eller mindre ofta, men betraktas inte som normala och etiskt acceptabla i organisationens officiella värdesystem. Det finns dock organisationskulturer som mer eller mindre renodlat bygger på en av nivåerna 1, 2 eller 3, där de rådande normerna också underbyggs av ett värde- och argumentationssystem som av förespråkarna betraktas som fullt etiskt och eftersträvansvärt.

Även om modellen är alltför förenklad för att kunna fånga in de snabbt växlande, variationsrika och mångbottnade förhållandena i arbetslivet är den värdefull som en utgångspunkt för analyser.

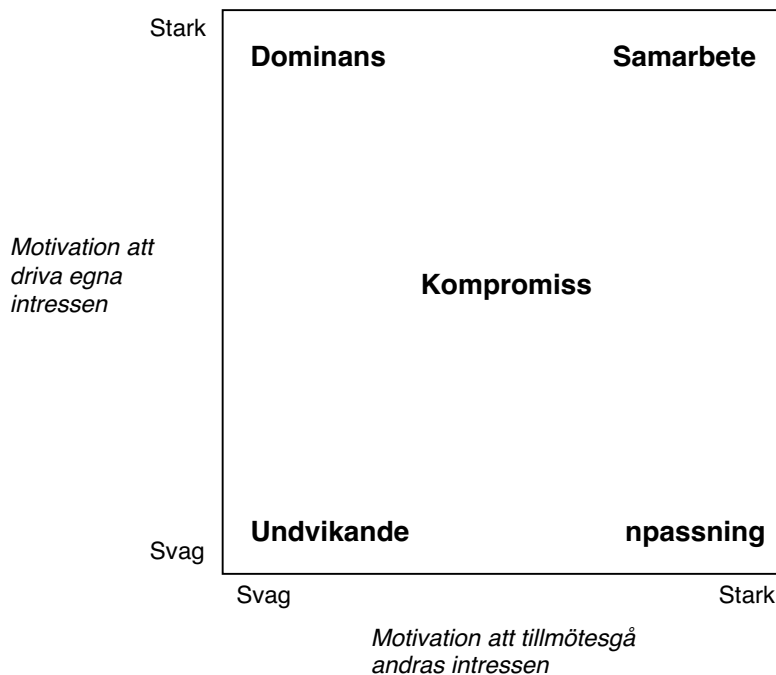
## Konfliktstilar

När en person konfronteras med en sakfrågekonflikt eller relationsfriktion finns det i allmänhet ett utrymme för honom eller henne att välja sätt att umgås med situationen. Man talar ofta i litteraturen om konflikthantering om fem konfliktstilar: *undvikande*, *dominans*, *anpassning*, *kompromiss* och *samarbete*.<sup>4</sup> Enligt teorin bestäms konfliktstilen av hur stor tonvikt man lägger på att driva sina egna intressen respektive hur villig man är att vara tillmötesgående mot den andres intressen (se figur 4).

---

<sup>4</sup> Se t.ex. Thomas & Kilmann, 1974; Rahim, 1983.

I den *undvikande* konfliktstilen är de egna intressena inte så viktiga för en att man är villig att ta steget att bearbeta frågan med motparten. Man är inte heller angelägen om att motparten ska få sina intressen tillgodosedda. Man försöker helt enkelt att släppa hela frågan och därmed slippa befatta sig med problemet. Det finns många sätt att göra detta i praktiken, t.ex. undvika kontakt med motparten, titta eller distrahera genom byta samtalsämne eller skämta.



Figur 4 De fem klassiska konfliktstilarna

I den *anpassande* konfliktstilen bortser man från sina egna intressen och låter den andre få sin vilja fram. Det kan finnas olika anledningar till att man väljer detta förhållningssätt, t.ex. att man gärna vill att den andre ska få sina behov tillgodosedda, att man vill slippa bråk i en fråga som inte är så viktig för en själv, att man vill undvika att skada relationen till den andre, eller att man är rädd för konfrontationer.

Den *dominerande* konfliktstilen innebär att man försöker driva igenom sina egna intressen även om det sker på bekostnad av den andres intressen. Den som har makt kan helt enkelt fatta beslut utan att konsultera andra eller bry sig om hur deras intressen påverkas. Om de inblandade inte ingår i en makthierarki kan dominansstilen utövas genom överkörningar (man agerar för att få igenom sin vilja utan att först komma överens med den andre), genom aggressivitet som syftar till att få den andre att ge vika eller genom envist fasthållande vid den egna ståndpunkten tills den andre ger upp.

Den *kompromissande* konfliktstilen innebär att de inblandade parterna kommer fram till en uppgörelsen genom att varje sida i viss mån gör avkall på sina krav och intressen. Resultatet blir en lösning som ingen part är riktigt nöjd med, men som gör slut på konflikten på ett acceptabelt sätt. Tillmötesgående mot den andre ses här som ett medel som är nödvändigt för att kunna förverkliga så mycket av de egna intressena som möjligt.

I den *samarbetande* konfliktstilen sätter parterna stort värde både på sina egna och på den andres intressen och söker därför kreativa möjligheter att tillgodose båda sidors intressen. Detta kräver vanligen att man avsätter mer tid än i de andra konfliktstilarna för att kommunicera om vad det är som är viktigt för båda parter och för att komma på sätt att tillgodose de underliggande behoven.

Idealt sett väljer en person den konfliktstil som är mest lämplig i varje enskild situation, beroende på hur viktig frågan är för respektive part. I verkliga livet tänker man inte alltid efter så mycket, utan använder den konfliktstil man tagit till sig under sin uppväxt, eller den som ligger närmast till hands för ens egen personlighetstyp. Detta betyder att människor ofta använder en konfliktstil som inte är ändamålsenlig. T.ex. finns det många som reflexmässigt anpassar sig till andras önskemål även när de egentligen har egna önskemål som betyder mycket för dem. En överdriven rädsla för att den andre då ska distansera sig från en eller för att man ska hamna i skrämmande konfrontationer kan leda till att man snabbt lägger sina egna intressen åt sidan. Med hänvisning till den diskussion som fördes i ett tidigare avsnitt om orsakssammanhang i konflikter kan vi förvänta oss att de konfliktstilar som används på en arbetsplats kan ha sina rötter i såväl individens egenskaper och inre processer som i den aktuella situationens förutsättningar (inklusive mer bestående kulturella mönster).

Modellen med de fem konfliktstilarna är ett trubbigt verktyg för att förstå hur människor i praktiken agerar i konfliktsituationer. Framför allt tar den inte upp de sätt att agera i konflikter som syftar till att driva egna intressen, men inte gör det på ett öppet sätt. Man kan ju t.ex. formellt sett ge efter för någon annans vilja, men på indirekta sätt fortsätta kampen för de egna ståndpunkterna och för att sätta käppar i hjulet för den andre. Här finns många möjligheter, t.ex. att skapa en så obehaglig känslomässig stämning att situationen blir outhärdlig för den andre eller att ge den andre förtäckta nålstick genom syrliga kommentarer eller utfrysning. Denna konfliktstil kallas *passiv aggressivitet*. En närliggande taktik (som dock bara fungerar under särskilda omständigheter) är att verbalt gå med på den andres krav och önskemål, men i praktiken göra något helt annat, utan att den andre får veta det. Vi kan kalla denna konfliktstil *dold överkörning*. Andra möjligheter att indirekt driva egna intressen är *lirkande*, *kringgående* och *manipulation*. Forskare som studerat hur kvinnor agerar mot män som har högre status än de själva har beskrivit konfliktstilar som utnyttjar könsroller, t.ex. att flirta, att göra sig svag och därmed inbjuda till beskyddande beteende från mannen, eller att försöka gestalta relationen så att kvinnan intar en modersroll i



relation till en viljestark men i grunden obotligt slarvig och naiv son som kan fås att ta reson med lite lirkande (Albinsson & Arnesson, 2000).

Det finns också andra öppna konfliktstilar än de fem som beskrivs i modellen. En av dem är att *agera ut känslor* som väcks i konfliktsituationen: skrika, anklaga, skälla, gråta, klagga. I många kulturer är detta det vanliga och "naturliga" sättet att reagera i en konfliktsituation. Det är inte en kalkylerad taktik för att uppnå ett mål, utan helt enkelt den spontana reaktionen. Ofta leder denna konfliktstil till att relationsfrågor och känslor hamnar i förgrunden, medan sakfrågorna kommer i skymundan. När de känslomässiga stormarna bedarrat har det i allmänhet hänt något i relationen mellan parterna som också får konsekvenser för hur man ser på och hanterar sakfrågorna. En annan öppen konfliktstil är att helt enkelt hålla fast vid de egna ståndpunkterna och driva dem vidare i ständigt återkommande diskussioner och konfrontationer, en stil vi kan kalla *konkurrens*.

I en studie av konflikter på ett norskt sjukhus gör forskaren Morten Skjørshammer (2002) observationen att det typiska mönstret för användning av konfliktstilar är att man först försöker *undvika* konflikten. Fungerar inte det prövar man med *dominans*, d.v.s att ensidigt driva igenom sin egen ståndpunkt. Först när detta inte heller leder till önskade resultat ger man sig in i förhandlingar och försök att finna en *kompromiss*. Det är svårt att bedöma relevansen i denna observation. Det är rimligt att anta att potentiella konfliktfrågor som på ett smidigt sätt kan redas ut med en samarbetande konfliktstil över huvud taget inte uppfattas som konflikter av de inblandade och därför inte heller nämns när forskaren ställer frågor. Skjørshammers iakttagelse visar dock att den ovan presenterade eskalationsmodellen behöver kompletteras med andra teoretiska instrument för att kunna analysera hur människor hanterar problem och konflikter i samarbetet.