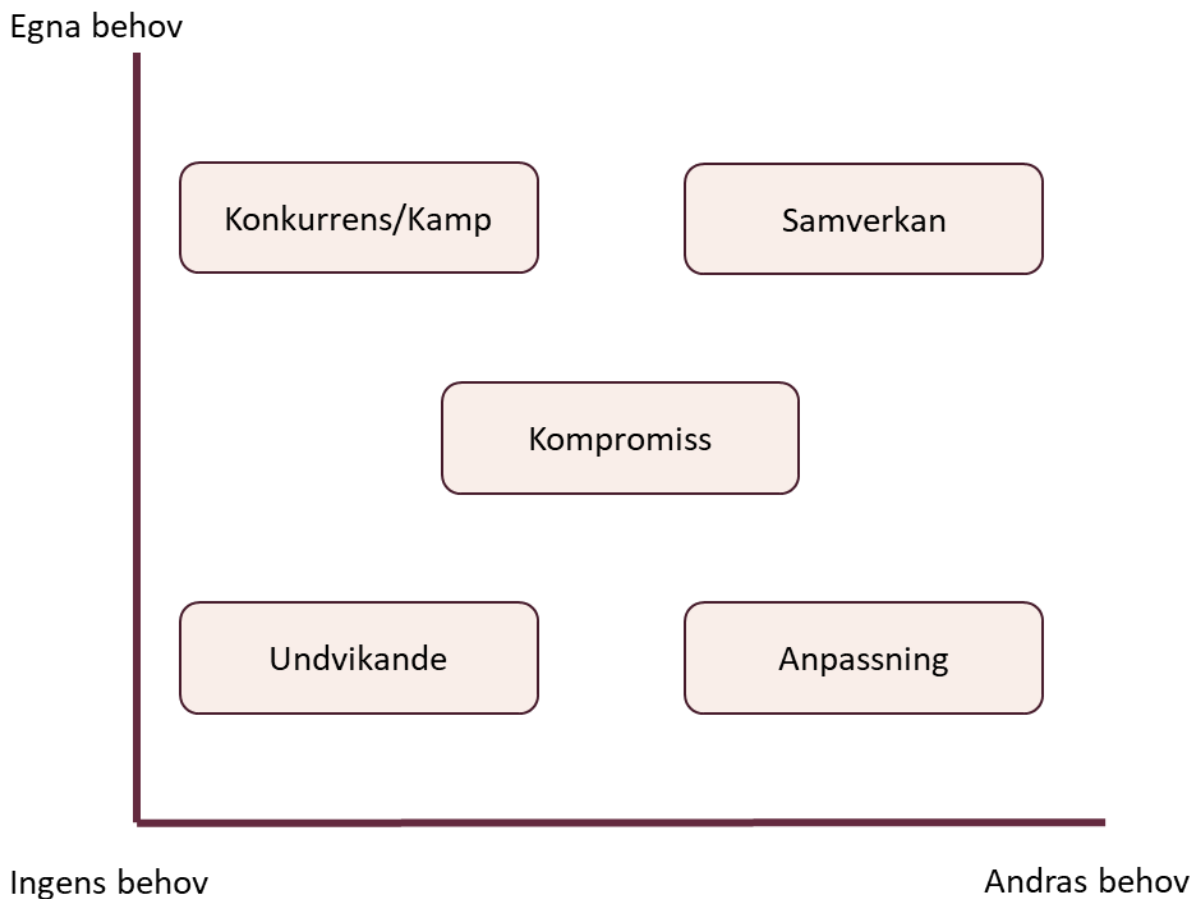


Konflikthanteringsstilar

Varje konflikt är unik och människor beter sig olika. Trots detta så tenderar människor att hantera konflikter enligt fem konfliktstilar. Konfliktstilarna kan kategoriseras utifrån en skala för hur stor omsorg du visar om dina egna intressen (lodrät axel) och den andras intressen (vågrät axel):



Människor kan blanda konfliktstilar i olika faser i en konflikt. Men beroende på vana, erfarenhet och personlighet så tenderar många att föredra en eller två konflikthanteringsstilar framför andra. En viktig del i konstruktiv konflikthantering är att bli medveten om och förstå egna och andras beteenden vid konflikter.

Konflikthanteringsstilar fortsättning

Konkurrens/kamp

Innebär att:

- Man endast visar omsorg om sina egna intressen och försöker vinna konflikten

Nackdelar

- Kan leda till eskalering om den andre parten också använder sig av kampstilen
- Andras behov och intressen blir överkörda och därför kan det underliggande problemet kvarstå och byggas upp i en ny konflikt vid ett annat tillfälle
- Kan skapa ett dåligt gruppklimat och påverka relationer negativt

Passar bra:

- När det krävs snabba beslut eller vid en kris som kräver omedelbar handling
- När en ledare gör det för att få ett slut på konflikter som inte går att lösa med dialog eller diskussion

Undvikande

Innebär att:

- Man ignorerar, undviker, skrattar bort eller fysiskt lämnar konflikten i hopp om att den ska försvinna av sig själv
- Man skjuter upp viktiga frågor
- Man hänvisar till formella regler för att lösa konflikten (opersonlig hantering)

Nackdelar:

- Man förbiser sina egna och motpartens intressen
- Konflikten består och kan eskalera om den får fortgå

Passar bra:

- Vid triviala eller perifera frågor
- När de negativa konsekvenserna av konflikthantering överväger vinsterna
- När konflikten kräver mer information innan man fattar ett beslut
- När det finns andra problem som måste prioriteras och om det går att skjuta upp konflikthanteringen

Kompromiss

Innebär att:

- Förhandling som utmynnar i en acceptabel men inte helt idealisk lösning. Man ger och tar så att ingen helt får som den vill eller förlorar allt
- En rättvis lösning

Nackdel:

- Ingen av parterna får sina behov och intressen helt tillgodosedda
- Undersöker och löser inte nödvändigtvis orsakerna till konflikten

Passar bra:

- När kamp och samverkan misslyckats
- När man vill komma fram till en fungerande lösning vid tidsbrist. Kompromiss kräver inte en längre diskussion och bearbetning av konflikten

- För att ge andrum i en konflikt i väntan på en samverkanslösning

Konflikthanteringsstilar fortsättning

Anpassande

Innebär att:

- Man anpassar sig till motpartens önskningar och överger sina egna intressen

Nackdel:

- Att man värdesätter enighet framför att ta tag i viktiga problem och frågor
- Man förbiser sina egna intressen

Passar bra:

- När man insett att den andra parten har rätt i en fråga eller ett argument
- När en fråga är viktigare för den andra än för en själv
- När man tycker att harmonin i relationen är viktigare än den egna åsikten

Samverkan

Innebär att:

- Man visar stor omsorg om bägges intressen och försöker finna en lösning som alla upplever tillgodoser deras behov. Leta efter bakomliggande behov
- Ger färdigheter i att hantera konflikter konstruktivt

Nackdel:

- Tidskrävande

Passar bra:

- När det finns tid och då man vill ha en lösning som fungerar för alla
- När två ståndpunkter är lika viktiga och en kompromiss inte är ett alternativ

Källa: Johan Ydrén

12 steg för konstruktiv konflikthantering

1. Erkänn och acceptera att det finns en konflikt. Se på konflikten som en gemensam uppgift som ska lösas konstruktivt. Kom ihåg att konflikter kan skapa positiv förändring.
2. Hantera konflikten så tidigt som möjligt – det skapar bättre förutsättningar för att lösa konflikten innan den trappas upp.
3. Människor kan hamna i försvarsställning i viljan att bli förstådd och i rädslan för att ens behov och intressen är hotade. Skapa därför utrymme för tillit och trygghet i dialogen genom att bestämma ramar för samtalet, till exempel:
 - Vi respekterar varandra, även om vi inte håller med varandra
 - Vi är ärliga med hur vi känner och tänker
 - Vi låter varandra tala till punkt utan att avbryta
 - Målet är att hantera konflikten utan vidare eskalering
4. Diskutera öga mot öga och låt alla parterna komma till tals.
 - Var ärlig och tydlig om dina tankar och känslor.
 - Utgå från dig själv och stå för dina åsikter och känslor. Säg: **"jag tycker/upplever"** snarare än "det är många som tycker...".
 - Skilj på sakfråga och person. Säg "jag behöver lugn och ro när vi arbetar enskilt och det stör mig när du småpratar" snarare än "du är störande när du småpratar".
 - Använd inte generaliseringar som "jämt, alltid, aldrig, folk, man", exempelvis "du kommer *alltid* sent".
 - Anta aldrig saker om motparten, fråga istället personen direkt om hur hen tänker och känner. Håll dig till fakta.
5. Vi agerar och reagerar ofta vanemässigt i konflikt – kom ihåg att du inte behöver agera som du brukar göra.
 - Stanna upp i dina känslor för ett ögonblick och tänk efter hur du *vill* hantera situationen. Vad känner jag? Varför känner jag så här? Vill jag känna och reagera så här? För att inte eskalera konflikten är det viktigt att påminna sig själv om att det finns konstruktiva sätt att hantera konflikten.

Är du konflikträdd?

- Avdramatisera konflikten, se den som en gemensam uppgift som går att hantera och kan leda till positiv utveckling.
- Ta tag i det. Att låtsas som ingenting eller sopa problemet under mattan gör inte att konflikten försvinner. Dels skapar det ett onödigt lidande för dig, dels kan det leda till att det börjar skava i gruppdynamiken, vilket kan påverka hela gruppen negativt.
- Kom ihåg: "Du förstör inte stämningen, stämningen är redan förstörd"
– Elaine Eksvärd, retorikexpert

Är du explosiv i konflikter?

- Konflikter ger ofta tunnelseende och är vi arga har vi svårt att ifrågasätta vår egen upplevelse. Ge inte efter för en vilja att ge igen med ett värre beteende om motparten betett sig illa.
- Förklara att du är upprörd och be om att få ta en paus för att lugna ner dig om du tycker det känns svårt att hejda dina känslor och reaktioner.

6. Kom överens om sakfrågan. Undersök motsättningen i konflikten genom att låta de olika parterna lyssna, upprepa och sammanfatta den andres upplevelse. Det är viktigt att ha en gemensam bild om konflikten.

- Ställ klagande frågor som: "Har jag förstått dig rätt om...?" och "Menar du med det att...?"
- Tänk på att inte avbryta varandra utan korrigera istället *efteråt* ifall du vill ändra, lägga till, rätta eller bekräfta tolkningen.
- Sträva efter att lyssna för att förstå motparten istället för att övertyga motparten att du har rätt. Att lyssna och bli hörd skapar respekt och påbörjar en försoning.

7. Acceptera och respektera att den andre personen inte delar samma uppfattning av situationen. Vårt unika bagage av erfarenheter, behov och värderingar påverkar vår uppfattning och vårt sätt att hantera konflikten.

8. Be om ursäkt när det behövs. Erkänn dina misstag.

9. Finns det policydokument eller gemensamma regler att hänvisa till?

Att hänvisa till tydliga regler kan underlätta konflikthanteringen.

- Tips! Se övning för att skriva gemensamma mötesregler från utbildningsavsnittet Inkluderande möten.

10. Ta hjälp av en neutral tredje part som kan leda dialogen om ni fastnat eller om konflikten eskalerat till en punkt där ni inte kommer vidare i konflikthanteringen.

11. Skapa en skriftlig handlingsplan med konkreta åtgärder och mål. Det är viktigt att ha en tidsgräns för när handlingsplanen ska vara genomförd.

- Kom överens om vad som är målet med konflikthanteringen
- Diskutera förslag på lösningar och rangordna dessa utefter hur realistiska och genomförbara de är
- Utvärdera hur det gick med handlingsplanen och konflikthanteringen. Är konflikten löst? Har problemen försvunnit? Återstår det något att åtgärda?

12. När konflikten inte går att lösa så går det att bearbeta konfliktsituationen. Klargör positioner genom att definiera vad de olika parterna vill och inte vill, vad parterna kan ge avkall på och definiera gränserna för vad som kan tolereras.

"Kom ihåg att konflikthantering kräver träning och att en stannar upp och påminner sig om att det finns andra sätt att agera när konflikter ger tunnelseende" (Johan Ydrén)

Faktorer som förebygger konflikt

Även om konflikter kan vara konstruktiva så är det inget som ska uppmuntras i sig. Konflikter uppstår i de flesta grupper men går att förebygga med ett bra arbetsklimat. Följande faktorer förebygger konflikt:

- Goda relationer där vi känner empati och respekt för varandra. Relationer utvecklas när vi lär känna varandra. Underskatta inte fikastunder och sociala aktiviteter med de andra i gruppen/föreningen.
- Öppen kommunikation – etablerade och tydliga ramar för kommunikation. Det kan exempelvis definieras genom gemensamt skrivna mötesregler. Se till att det finns ett forum för dialog för att hantera spänningar och begynnande konflikter i ett tidigt skede, det kan exempelvis ske i form av regelbundna talrundor i samband med styrelsemöten.
- Lyssna med målet att försöka förstå varandra
- Tydliga och gemensamma mål minskar konkurrens inom gruppen. Är alla i gruppen överens om vad uppdraget och målen är och vägen dit? Påminn gruppen regelbundet om målen och uppdraget. Fira genomförda mål och projekt, detta skapar samhörighet i gruppen.
- Definiera roller, regler och förväntningar inom gruppen.

Praktiska uppgifter som förebygger konflikt

Motverka vanliga typer av konflikter genom att genomföra följande uppgifter. Ni kan återvända till checklistan vid andra tillfällen men ett tips är att bestämma när ni ska prata om respektive punkt för att se till att det blir av. Det är ett viktigt steg för att förbättra arbetsklimatet i gruppen och för att skapa grunden för en välfungerande grupp att trivas i. Dokumentera allt i skrift och förvara på en plats som alla kommer åt.

- Definiera hur tid och resurser ska fördelas inom gruppen för att förebygga fördelningskonflikter ☐
- Definiera hur roller och ansvar ska fördelas, det ska vara tydligt vem som gör vad och vilket ansvar som ingår i varje roll för att förebygga rollkonflikter ☐
- Definiera vilka rutiner, regelverk och normer gäller för er. Det ska både omfatta regler kring hur vi är mot varandra inom gruppen men också hur vi bemöter andra utanför gruppen. Kom överens om vilken typ av engagemang som förväntas av medlemmar och vilka kommunikationsstilar gäller för att förebygga strukturkonflikter. ☐
- Definiera vad som är viktigt för den egna gruppen. Skriv ner mål, syfte och vision för ert arbete i gruppen. Vilket synsätt ska vara vägledande? Vad är rätt eller fel, bra eller dåligt? En gemensam syn förebygger värderingskonflikter ☐

Litteraturlista

Jordan, Thomas (2015). *Konflikthantering i arbetslivet. Förstå, hantera och förebygg*. Malmö: Gleerups.

Nilsson, Björn (2017). *Samspel i grupp. Introduktion till gruppdynamik*. Lund: Studentlitteratur.

Pruitt, Dean G; Kim, Sung Hee (2004). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. 3. ed. New York: McGraw-Hill

Ydrén, Johan (2010). *Konflikthantering*. Stockholm: Forum för konstruktiv konflikthantering.

Övning av Thomas Jordan ” Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?”, ur Jordan, Thomas (2015). *Konflikthantering i arbetslivet. Förstå, hantera och förebygg*. Malmö: Gleerups. Fri att använda.

<http://www.perspectus.se/tj/arbetsblad/2.1problemlosandekultur.pdf>