Konflikthantering

Konflikttyper

Varför vi hamnar i konflikter och hur konflikter uppstår finns det många teorier om, Barbro Lennéer-Axelson och Ingela Thylefors skriver i boken *Konflikter – uppkomst, dynamik, hantering* (2013) om tre huvudtyper av konflikter:

- Intrapersonella individuella konflikter
- Interpersonella mellanmänskliga konflikter
- Apersonella systemkonflikter

De intrapersonella konflikterna är de vi har inom oss själva, med andra ord individuella konflikter som uppstår inom personen själv och på så sätt är alltså konflikten inte bunden till några andra personer. Intrapersonella eller individuella konflikter är konflikter som vi alla kan brottas med och många av oss stannar vid just dessa konflikter och väljer att behålla dem för oss själva. En intrapersonell konflikt kan uppstå om en person har för höga krav på sig själv, är otrygg eller inte vet vad den vill. Denna typ av konflikt tar sig inte direkt uttryck genom andra men kan indirekt påverka andra genom exempelvis irritation.

Interpersonella eller *mellanmänskliga* är konflikter mellan människor och grundar sig i värderingar, åsikter och/eller fakta, och t.o.m. personkemi kan utgöra grund till en konflikt. Det handlar om mellanmänskliga konflikter mellan två eller flera individer. Exempel på olika typer av motsättningar som individer kan vara oense om och som kan leda till konflikt är: Värderings-, status-, fördelnings-, och målkonflikter. Precis som i privatlivet finns det i arbetslivet alla typer av konfliktanledningar, medvetna eller omedvetna, manipulativa och rättfärdiga, mer eller mindre känsloladdade.

Apersonella- eller *systemkonflikter* uppstår i faktorer som ligger utanför individerna och har med mål, roller, struktur och resursfördelningen på en arbetsplats att göra. På en arbetsplats kan detta ges i uttryck om det finns oklara mål och roller samt otydliga uppdragsbeskrivningar som påverkar strukturen och kan leda till slitningar på arbetsplatsen. På samma sätt kan en orättvis fördelning av bland annat resurser skapa orättvisa och ge uttryck i form av irritation, avund och brist på hjälpsamhet.

Konfliktstilar

Barbro Lennéer-Axelson och Ingela Thylefors (2013) talar även om olika konfliktstilar:

Denna text är skyddad av upphovsrätten.

Expressa Utbildningscenter

- Dominerande
- Undertryckande/anpassande
- Undvikande
- Kompromissande
- Integrativa/samarbetande

Den första stilen beskrivs som *dominerande*, vilket är den som sätter sina egna intressen i första hand och besitter ett dominerande eller tävlande förhållningssätt. Motsatsen är den *anpassande* stilen då andras behov prioriteras framför de egna. Om en individ ger upp sina egna och andras intressen vid en konflikt står denne för en *undvikande* stil där passivitet eller flykt blir ett sätt att undvika en konfrontation. När individer har ett större intresse att hävda sina behov och ett stort intresse av att tillgodose andras behov, besitter de en *kompromissande* stil. Individer som har ett stort intresse av att såväl driva egna frågor som för att gå andra tillmötes besitter en *samarbetande, integrativ* eller *problemlösande* stil. Den stilen grundar sig i att skapa och se lösningar istället för anklagelser eller flykt.

Den *dominerande* stilen kan uppfattas som egoistisk och att man kör över folk men kan också vara effektiv när det behövs snabba beslut som inte är diskutabla.

Undertryckande/anpassande, innebär att andras behov går före vilket är gynnsamt för relationen men kan på lång sikt innebära att andra tappar respekt för en och minska ens möjlighet att påverka.

Undvikande strategi kan innebära att man inte upplever någon konflikt eller att man accepterar beslutet oavsett vad det blir. Kan vara en bra strategi där det inte är värt att ta en konflikt för att frågan saknar betydelse eller när andra kan lösa konflikten på egen hand. Men det kan också leda till att negativa mönster får fortgå eftersom konflikten undviks.

Kompromissande innebär att gå halva vägen var och innebär att alla parter delvis får det de önskar men också ger avkall på en del. En negativ del i en kompromiss kan vara att konflikten kan ligga kvar i bakgrunden och ej vara färdigbehandlad.

Integrativa/samarbetande strategin innebär att man beaktar de motsatta intressena som ett gemensamt problem. Man vill lösa problemet tillsammans för ett resultat som man kan vara nöjd med. Gemensam problemlösning har många fördelar som ofta är uppskattad av parterna men ställer stora krav på en vilja att samarbeta, att det finns tid och tillit till varandra samt kommunikation och social kompetens.

Konfliktförlopp

Expressa Utbildningscenter

Denna text är skyddad av upphovsrätten.

I *Konflikter – uppkomst, dynamik, hantering* (2013) beskriver författarna konflikters förlopp som en process i form av en trappa där varje steg uppför trappan ses som en konfliktupptrappning och där konflikten blir allvarligare.

I det första trappsteget beskrivs *motsättningar*, vilket innebär en upptäckt av oförenliga synpunkter, åsikter och föreställningar. Konflikten fokuserar på störningar, svårigheter och oklarheter. I detta stadie är valet att antingen kommunicera om motsättningarna eller att vara tyst. I detta tidiga skede kan små insatser göra mycket. Många gånger kan motsättningar klargöras och redas ut genom dialog, men om parterna är mer inställda på att påverka än att låta sig påverkas uppstår ofta argumentation och en debatt istället för att föra en dialog och diskussion.

Det andra trappsteget innebär *känsloladdning.* Här är motsättningarna fortfarande avgränsade gentemot allmänheten. Denna upptrappning skapar ett större försvar och försvårar dialog och diskussion. I detta skede går konflikter över från sak- till att bli person- och relationskonflikter. Själva meningsskiljaktigheterna blir mindre betydelsefulla och fokusen ligger på vem som tycker vad och motparten är någon man vill besegra. När en konflikt personifieras blir konflikten uppenbar för omgivningen och omgivningen försöker dämpa motsättningarna och själva hålla sig borta från konflikten. Nu står valet mellan ett försök till problemlösning eller en eskalering av konflikten.

Det tredje trappsteget innebär *handling.* Konflikten och motsättningarna har satts i motsatsförhållande och positionerna är låsta. Motparterna ses inte längre som någon att övertyga, utan istället någon som skall krossas och bestraffas. Detta genomförs exempelvis genom förtal, utfrysning och trakasserier.

I det sista och fjärde steget har konflikten blivit oacceptabel för omgivningen och man kräver en lösning. På en arbetsplats tas åtgärder på en högre nivå i form av maktingripande som kan innebära omplacering och till och med uppsägningar. I denna fas är det svårt att finna en tillfredställande lösning för parterna.

Uppfostringsstilar

Hur vi som människor hanterar konflikter beror mycket på hur vår uppväxt har sett ut och vad vi lärt oss som barn. Barn får olika grunder genom föräldrars olika uppfostringstilar, man kan få bättre eller sämre grunder för att hantera konflikter. Man brukar dela in uppfostringsstilar enligt följande:

- Auktoritär
- Demokratisk
- Tillåtande

Denna text är skyddad av upphovsrätten.

- Försummande

Auktoritär fostran bygger ofta på envägskommunikation, order och en förväntan på lydnad. Barnen blir ofta mer oroliga, osäkra, utvecklar sämre psykosocial kompetens samt självkänsla. Man lär barnen att problem blir lösta med aggressivitet.

Demokratisk fostran innebär att barnen deltar i olika beslutfattande men inom en ram där det framgår tydliga krav och regler, detta skapar en trygg struktur. Man ger dem chansen att misslyckas och rätta till sina egna misstag

Tillåtande fostran är motsatsen till de andra. Man sätter inga gränser på grund av sin ovilligheten att engagera sig i konflikter. Barn som uppfostras på detta sätt kan få låg självkänsla eftersom de utvecklar sämre färdigheter vad gäller social interaktion och hantering av konflikter med andra.

Försummande fostran får de barn som far mest illa av alla genom den kärlekslöshet och gränslöshet som finns. Man kan ofta se att detta leder till psykisk ohälsa. De blir aggressiva och utåtagerande. Barnen får en känsla av att aldrig duga.

Konflikthantering

Alla familjer har sin egen konfliktfilosofi, och utifrån hur den sett ut har vi lärt oss att hantera konflikter på olika sätt. I en trygg familj där konflikter är någonting som förknippas med att man under ordnade förhållanden diskuterar de olika åsikter man har – för dialog om varför det är på ett visst sätt, alla får komma till tals, alla lyssnar på varandras åsikter och föräldrarna är lyhörda – blir konflikterna inte lika dramatiska vilket i sin tur skapar en trygghetskänsla. När man växer upp i trygghet, där man vet att man är en viktig del i familjen och att ens känslor och åsikter blir lyssnade på, kommer detta att resultera i att man får en inre trygghet. Den inre tryggheten kommer man att använda sig av senare i livet när man hamnar i konflikter.

Om man däremot är uppvuxen i ett hem där det av olika anledningar saknades en trygg grund, kan det istället resultera i att man känner osäkerhet och har svårt för att hantera konflikter.

Vad man lärt sig i sin uppväxt om konflikthantering handlar även om hur man kan kontrollera sina egna känslor. Som tidigare nämnts skapas det en inre trygghet hos de som är uppvuxna i en trygg familj. Men självklart räcker det inte bara med att man är trygg i sig själv, man måste även veta hur man själv reagerar i en konflikt.

Barbro Lennéer Axelson påpekar att kommunikation i olika former är det främsta verktyget vid hantering och lösning av konflikter, och tar upp olika metoder för samtal och överenskommelser. Dessa är:

Denna text är skyddad av upphovsrätten.

- Förhandling
- Dialog
- Kompromiss
- Medling

Förhandling

Det är främst två förhandlingsstilar som används; den *tävlande* och den *samarbetande*. Den tävlande innebär kort att man går emot sin motpart istället för att samspela. Den samarbetande förhandlingsstilen innebär att det sker en ömsesidig påverkan av parterna och förståelse för förslag till lösning växer fram successivt. Man ser varandra som parter med ett gemensamt problem och kommunikationen sker i dialogform.

Förhandling kan trigga igång en ”vinna/förlora”-attityd som kan göra att man drar igång en defensiv kommunikation där man inte vill förlora, något som kan bidra till att parterna går emot varandra istället för med varandra.

Förhandlingsförloppet kan oavsett stil beskrivas i följande steg:

- Indirekt konflikthantering
- Förberedelse
- Differentieringsfasen – konfliktanalys
- Integrationsfasen – problemlösning
- Genomförandefas

Förhandling sker väldigt ofta i vardagen när man skall få ihop livspusslet med familj, arbete och tider. Förhandling sker när vi har olika behov och intressen som behöver jämkas för att vi skall nå en gemensam lösning som alla parter kan förhålla sig till.

Dialog

Dialog bygger på öppenhet och att det finns en respekt för varandras olikartade ståndpunkter. Båda parter argumenterar för sin sak och dessa argument övervägs utan misstro. Parterna är beredda att ändra sin uppfattning efter att lyssnat in motpartens argument.

Även dialogen kan bli svår att genomföra om en part inte känner sig lyssnad på eller om man känner sig missförstådd eller inte ser några framsteg under processen. Människor är ofta omedvetna om sina känslor och om negativa känslor ”lyser igenom” i ett samtal kan det bli motsättningar.

Expressa Utbildningscenter

Denna text är skyddad av upphovsrätten.

Kompromiss

Kompromiss är en överenskommelse där alla gör avsteg från sina ursprungliga krav eller önskemål. Kompromissen ses inte alltid som den optimala lösningen, men en lösning som alla kan leva med. Kompromiss kan man använda när parterna drar åt olika håll men med gemensamma resurser som skall fördelas. Kompromissen kan också vara gynnsam när det behövs en tillfällig lösning på ett komplext problem.

Kompromiss är enligt vissa forskare ett halvhjärtat försök till att tillgodose flera parters behov där slutresultatet på sikt kan göra att konflikten blossar upp på nytt.

Medling

Medling innebär att man tar in en neutral tredje part som kan hjälpa till i kommunikationen så att man når en gemensam överenskommelse. Detta kan vara bra när en konflikt blivit så pass infekterad att parterna inte längre klarar av att kommunicera med varandra.

Det finns i litteraturen invändningar även mot att involvera en tredje part och att det kan bli ett sätt att ta över ”ägandet” av problemet, eller så kan det finnas en uppfattning om att medlaren tar parti eller är partisk. Det kan också finnas en önskan om snabba resultat av de parter som är i konflikt och då blir det medlarens ansvar att försöka förhindra en för snabb process och missuppfattningar.

När problem uppstår i olika skeden i olika konflikter blir det viktigt för medlaren att försöka driva processen framåt på ett gynnsamt sätt och detta kan göras genom att:

- Behålla öppna kommunikationskanaler
- Engagera sig i aktivt lyssnande
- Visa intresse för verklig problemlösning
- Vara öppen för att ändra sina förslag
- Uttrycka sin omsorg
- Belöna försonliga initiativ

Expressa Utbildningscenter

Denna text är skyddad av upphovsrätten.

Reflektioner

Använd texten ovan, egen research samt egna reflektioner.

a) Reflektera över dina egna mönster i konflikter – vilken konfliktstil tenderar du att använda dig av, och hur skulle du kunna förändra detta till något bättre?

b) Hur vi hanterar konflikter har samband med t.ex. uppfostran, värderingar och uppväxtvillkor. Förklara och ge exempel på hur tidiga upplevelser spelar roll för vår förmåga att hantera konflikter senare i livet. Reflektera även över hur du själv "lärt dig" konflikthantering.

c) Du blir en dag tillkallad till en avdelning på din arbetsplats där det har uppstått en konfliktsituation mellan flera kollegor. Oenigheter kring en arbetsuppgift har uppstått och dina kollegor behöver nu dig för att hantera situationen. Vad gör du? Fundera även över och jämför hur du hanterar konflikter i privatlivet och hur du hanterar konflikter i ditt yrkesliv. Vad kan du förbättra och vad är du bra på?

d) Tänk ut en person i din omgivning som du lätt kan hamna i konflikt med. Beskriv varför. Redogör även utifrån egna tankar och erfarenheter varför vissa lättare hamnar i konflikter än andra.

e) Beskriv utifrån egna erfarenheter och reflektioner om hur man på bästa sätt kan förebygga konflikter privat såväl som i arbetslivet.

Kom ihåg att dina utförliga svar är till dig själv och ingen annan och kom ihåg att vara ärlig mot dig själv.

Lycka till!

Expressa Utbildningscenter

Denna text är skyddad av upphovsrätten.