

Se din konflikt – Instruktioner till arbetsblad

Inledning

Arbetsbladens syfte är att underlätta för dig att se din konflikt utifrån. Det är meningen att du i stället för att bara reagera på det som händer ska göra konflikten synlig för dig. Då kan du betrakta den från olika synvinklar och sedan bestämma dig för vad som är det bästa för dig att göra med situationen.

Det finns sju arbetsblad:

1. Konflikthistorien
2. Konfliktprofil
3. Motparten
4. Jag själv
5. Konfliktfrågor
6. Arbetsplatsen
7. Vad kan jag göra?

Tanken är att du ska fylla i ett arbetsblad i taget och gå igenom alla sju. Det bästa är om du arbetar med bladen tillsammans med en annan person, din partner, en vän, en kollega du har förtroende för eller en beteendevetare. Det kan hända att något eller några av bladen inte passar dig eller situationen du befinner dig i. Då väljer du förstås de arbetsblad du tror kan vara till nytta för dig.

En del av arbetsbladen är lätta att förstå, men det finns också delar av arbetsbladen som behöver förklaringar. Nedan finner du instruktioner för hur du ska arbeta med vart och ett av arbetsbladen.

Arbetsblad 1: Konflikthistorien

Börja med att ge konflikten ett namn. I folksagorna sägs att den som vet trollets namn har makt över det. Det ligger en djup visdom i detta: kan du sätta namn på konflikten så blir den synlig och konkret i stället för att svårfångad och undanlidande. Ge alltså konflikten ett namn som fångar in något väsentligt om den.

Arbetsbladet består av en tidsaxel och fyra kolumner. Syftet med detta arbetsblad är att du ska få överblick över konflikthistorien som helhet. Du får här en möjlighet att sortera upp olika händelser. Den kronologiska ordningen kan hjälpa dig att se hur olika händelser hänger samman med varandra.

1. Tänk tillbaka på hur din konflikt började. Vilken var den första

händelsen som signalerade att det drog ihop sig till en konflikt? När du har hittat början på konflikten så kan du till vänster om tidspilen med jämna mellanrum skriva datum. Om den första händelsen i konflikten var i mars 1999 så skriver du "Mars -99" längst ner till vänster där pilen startar. Sedan delar du in resten av tidsaxeln fram till nu i jämna mellanrum och skriver t.ex. varje kvartal: Juni -99; Sept. -99, Dec. -99, o.s.v. Om din konflikt pågått mycket länge kan du välja att utelämna början. Om det hänt många saker på kort tid kan du välja att koncentrera dig på den senaste tiden.

2. Ta nu ett kladdpapper och skriv i punktform ned alla viktiga händelser i din konflikt, d.v.s. sådant som haft en viktig betydelse för konfliktens utveckling. När du känner att du har med de viktiga händelserna börjar du föra in dem i arbetsbladet.

3. I kolumnen "Datum" sätter du ett kraftigt streck på tidsaxeln och skriver datum, t.ex. 13/4. Försök så gott du kan att ta reda på de datum du inte minns riktigt. Om det inte är möjligt, skriv så precist det går, t.ex. "Mitten av april." I kolumnen "Typ av händelse" skriver du med ett eller ett par ord vad det var för slags händelse, t.ex. möte, diskussion, överkörning, beslut. I kolumnen "Inblandade parter" skriver du vilka personer eller parter (t.ex. en styrelse, ett team) som var direkt inblandade i händelsen. I kolumnen "Tema" skriver du med några få ord vilken fråga eller vilket problem som stod i centrum för händelsen. Du bör välja ord som beskriver temat så neutralt att även din motpart skulle kunna hålla med om att det var just detta som var den centrala frågan i händelsen. T.ex.: "Ansvarsfördelning mellan mig och Lasse"; "Ny sekreterare anställdes utan att Ulla tillfrågades"; "Semester planering" eller "Bengts ledarstil."

4. När du är klar med att föra in alla viktiga händelser tittar du på hela konflikthistorien. Notera särskilt om det finns saker du är osäker på eller om det finns viktiga luckor i det du vet om konflikthistorien. Om du kan, försök ta reda på mer genom att fråga andra som haft inblick i händelseförloppet. Fundera över hur de olika händelserna hänger ihop med varandra. Kanske det ena lett till det andra. En viss händelse kanske inte skulle fått det förlopp den fick om inte en rad andra händelser inträffat tidigare. Var särskilt uppmärksam på stegen i konfliktens eskalation. Vad var det som förvärrade konflikten? På vilka sätt förändrades situationen genom vissa händelser? Har det skett några överkörningar? Har någon part tappat ansiktet i någon situation? Friedrich Glasls konflikteskalationsmodell i nio steg kan vara en stor hjälp att förstå konflikthistorien. Den finns med på avdelningen "Konflikt akademien."

5. Du kan ytterligare förstärka effekten av denna del av arbetet om

du ritar en figur över hela konflikthistorien där de viktiga händelserna är boxar och där pilar mellan boxarna visar hur det ena ledde till det andra.

Arbetsblad 2: Konfliktprofil

Detta arbetsblad bjuder in dig att dels se din konflikts olika delar, dels fundera över vilken typ av konflikt det är frågan om. Detta kan vara viktigt därför att du härigenom kan få idéer om nya sätt att arbeta med konflikten.

För att kunna fylla i arbetsbladet behöver du först bekanta dig med betydelsen av en del av de ord som används. Arbetsbladet har två delar: ABC-triangeln och konflikttyper. Nedan förklaras kortfattat vad som menas med dessa. Mer utförliga förklaringar finns på avdelningen *Konfliktakademien*.

ABC-triangeln

ABC-triangeln är ett enkelt sätt att urskilja tre olika ingredienser i en konflikt. Dessa tre ingredienser finns i varierande andelar med i alla konflikter:

"A" står för Attityder. Hit hör alla de känslor, inställningar, relationsproblem och sådant som har med parternas subjektiva upplevelse att göra.

"B" står för Beteende. Hit hör det parterna faktiskt gör i samband med konflikten, inklusive vad de säger till varandra.

"C" står för sakfrågorna ("C-et" kommer från engelskans inCompatibility, oförenlighet). Hit hör de konkreta frågor parterna är oense om.

Din uppgift här är att se på de tre olika hörnen i just din konflikt och bilda dig en uppfattning om hur viktigt varje hörn är i just din konflikt. Du ska också fundera över vad det är som finns i varje hörn. I en del konflikter är sakfrågorna egentligen oviktiga, kärnproblemet finns i parternas känslor och inställningar till varandra.

Markera i cirkelarna med 0, 1, 2 eller 3 kryss hur betydelsefullt du tror att varje hörn är för din konflikt. Skriv i punktform några beskrivande ord i varje ruta om vilka känslor det handlar om, vilket beteende som är problematiskt och vilka sakfrågor som är viktigast.

Konflikttyper

I denna del av arbetsbladet ska du fundera över vad det är för slags konflikt du är inblandad i. Det finns tre skalor.

Kall-het. I en kall konflikt har parterna slutat helt eller nästan helt att prata med varandra. Man undviker kontakt med varandra så

mycket som möjligt. Det finns inget eller nästan inget hopp om att man ska kunna uppnå en positiv förändring. Parterna är ovilliga att ta initiativ. Stämningen är kall och uppgiven och man tror att de andra bara bryr sig om sina egna direkta fördelar. Fientliga handlingar utförs mot motparten, men bara bakom fasaden eller med hjälp av formellt invändningsfria metoder. I en het konflikt är parterna starkt engagerade. De har en vision och är villiga att slåss för den. Parterna söker konfrontation med varandra.

Formbunden-formlös. En formbunden konflikt är en sådan där parterna vet hur stridsfrågorna kommer att hanteras. Det finns regler och procedurer för hur man går till väga, t.ex. förhandlingar mellan representanter, omröstning i en viss församling eller domstolsprocess. I en formlös konflikt vet man inte hur problemen kommer att hanteras. Situationen är därför mycket osäker: man vet inte vad motparten kan komma att ta sig för eller hur konflikten kommer att utveckla sig. Oron är därför stor och parterna hamnar lätt i fantasier om det värsta som skulle kunna hända.

Symmetrisk-asymerisk. En symmetrisk konflikt är en sådan där konfliktparterna är jämbördiga. Ingen har makt att bestämma över den andre eller har någon annan form av avgörande övertag över den andre. Parterna kan blockera varandra och står därför inför alternativen att förhandla med varandra, försöka vinna ett övertag, eller leva med en olöst konflikt. I en asymmetrisk konflikt har den ena parten ett övertag över den andra, som t.ex. i en konflikt mellan en anställd och dennes chef. Den som har mer makt är ofta ovillig att behandla motparten som en jämbördig förhandlingspart, vilket gör att den svagare kan känna sig tvingad att ta till speciella påtryckningsmedel, t.ex. passivt motstånd, maskning, ryktesspridning eller liknande.

När du fyllt i arbetsblad 2 har du fått en bild av vad det är för slags konflikt du är inblandad i. Denna bild kan du använda för att leta dig fram till lämpliga hävpunkter för förändring. Beroende på om konfliktens tyngdpunkt ligger i A-, B- eller C-hörnet och beroende på vilken konflikttyp det handlar om så är olika handlingsalternativ lämpliga.

Arbetsblad 3: Motparten

De flesta som blir inblandade i en arbetsplatskonflikt tänker inte så mycket på hur de andra inblandade upplever situationen. Arbetsblad 3 vill ge dig ett tillfälle till att leva dig in i vad din motpart har i tankarna, vad han eller hon känner och vill och vilka hans eller

hennes behov är i den situation ni befinner er i. Insikt i dessa ingredienser i din konflikt kan hjälpa dig att hitta ett bättre sätt att hantera situationen.

Först behöver du förstås tänka igenom om det är flera personer som du bör ha med i din bearbetning. Om det är så kan du göra flera upplagor av arbetsbladet, en för varje person som spelar en betydelsefull roll i din konflikt.

Din uppgift är att använda vad du vet och göra kloka gissningar av hur det ser ut inombords hos din motpart. För varje punkt du skriver bör du fråga dig om din motpart skulle kunna tänkas formulera sina tankar, sina känslor, sin vilja och sina behov med just de orden. Du behöver förstå hur situationen ter sig från hans eller hennes eget perspektiv – inte upprepa vad du själv tycker om den andre.

I figuren finns fyra rutor. Fyll helst i dem i nedanstående ordningsföljd:

- 1. Tänker:* Här skriver du ned några punkter om vilka tankar du tror är mest framträdande för motparten i förhållande till konflikt-situationen. Det kan vara tankar om vad konflikten handlar om, vad som står på spel eller omständigheter som är av stor betydelse för just din motpart. Särskilt viktigt kan det vara att fundera över vad det är motparten är orolig för ska kunna hända i framtiden.
- 2. Känner:* I denna ruta skriver du vad du tror att din motpart har för känslor. Försök hålla dig till rena beskrivande ord som betecknar känslor: orolig, arg, uppgiven, förvirrad, besviken, nervös, etc.
- 3. Vill:* Här skriver du vad det är för konkreta önskningar och krav motparten har i konflikten. Vad är det han eller hon vill uppnå?
- 4. Behöver:* Denna ruta är mycket viktig och kräver eftertanke. Här ska du försöka formulera vad det är som din motpart *egentligen* behöver för att känna sig tillfreds. Det kan t.ex. vara sådant som att bli respekterad, att få uppskattning för sitt jobb, att kunna råda över sin egen arbetssituation, att få utrymme att förverkliga egna idéer, att få ekonomisk trygghet eller att få en dräglig arbetsbelastning.

När du fyllt i de fyra rutorna: läs vad du skrivit och fundera över om du fått några nya insikter. Om ja, hur påverkar dessa insikter din inställning till konflikten och hur den ska hanteras?

Arbetsblad 4: Jag själv

Arbetsblad 4 ser likadant ut som arbetsblad 3 och fylls i på samma sätt. Enda skillnaden är att du här ska klara ut hur det står till med dig själv. En klar bild av dig själv är den viktigaste förutsättningen för att du ska kunna arbeta dig igenom konflikten på ett sätt som är

bra för dig själv i längden.

Arbetsblad 5: Konfliktfrågorna

Arbetsblad 5 har du redan förberett om du gjort arbetsblad 2, 3 och 4. Genom att ställa upp konfliktfrågorna i tabellen på arbetsblad 5 får du en bra överblick över vad konflikten handlar om.

Sakfrågor är konfliktämnena som ligger utanför personerna. Det kan t.ex. vara:

- Intressen. Parterna vill t.ex. båda få större andel av budgeten, göra en omfördelning av arbetsbördan för att avlasta sig själva eller få en viss tjänst.
- Mål. Parterna är oense om vilka mål som ska prioriteras inom verksamheten.
- Medel. Parterna är oense om vilka medel man ska använda för att nå verk sam hetens mål.

Relationsfrågor är konfliktämnena som mest handlar om känslor, inställningar och relationer, t.ex.:

- Otillfredställda personliga behov av uppskattning och respekt.
- Någon part känner sig kränkt, sårad, nedvärderad.
- Den rådande umgängesstilen upplevs som respektlös eller obehaglig.
- Någon part känner sig orättvist eller nyckfullt behandlad.
- Vissa personer tycker starkt illa om andra.
- Någon part kämpar för att uppnå eller behålla en viss status i gruppen.

Även om det finns utpräglade sakfrågor i konflikten finns det oftast *också* betydelse fulla relationsfrågor. Nyckeln till att öppna upp en väg till en lösning kan finnas här.

Oro. Här tar du upp det som motparten och du själv oroar er för. Är din motpart rädd att något särskilt ska hända eller inte hända? Är du själv orolig att det ska gå illa på något sätt? Tankar om möjliga negativa resultat är ofta en viktig drivkraft bakom konfliktbeteendet.

Behov är de mänskliga grundbehov som ligger bakom konkreta ståndpunkter, som att bli respekterad, få uppskattning, kunna styra över sin egen tillvaro, kunna säkra sin ekonomi, ha arbetsuppgifter som är lagom krävande för de egna förutsättningarna, kunna utvecklas vidare. På behovsnivån är parterna ofta lika varandra.

När du fyllt i alla rutorna, markera de punkter som du tror är av avgörande betydelse. Om möjligt, be din motpart att själv fylla i arbetsbladet så att ni kan jämföra.

Arbetsblad 6: Arbetsplatsen

Material du behöver: grön och röd färgpenna eller krita.

Med detta arbetsblad får du ett tillfälle att fundera över om de allmänna förhållandena på din arbetsplats bidrar till att ge upphov till konflikter. Själva arbetsbladet består av en karta där olika aspekter av arbetsplatsen symboliseras av olika sorters byggnader. Din uppgift består i att en och en gå igenom de olika delarna av din arbetsplats och göra din egen bedömning av om de är i balans eller inte. Du ska här se din arbetsplats som ett samhälle där olika delar måste fungera bra ihop för att helheten ska fungera väl. Om det finns störningar eller bristande passform vad gäller en del av "samhället" så kan det leda till störningar i din egen arbetsvardag genom att människor blir frustrerade och tar ut sin frustration på varandra. Det egentliga problemet ligger kanske på ett annat plan.

Nedan finns en förenklad checklista som förklarar vad de olika byggnaderna på kartan står för. Du ska gå igenom dem en och en och färglägga de olika byggnaderna efter hur du tror att det är ställt med dem. Grönt betyder att den delen fungerar bra som den är, rött betyder att det finns obalanser, brister eller andra problem. Om du exempelvis bedömer det så att stödfunktionerna fungerar illa (t.ex. att det saknas rutiner för återkommande problemsituationer och detta leder till ständiga slitningar mellan olika yrkeskategorier) så färgar du den byggnaden röd. Om du tycker att det är klart och tydligt vad organisationen har för mål och tror att alla är överens om att det är bra mål, då färgar du flaggan grön. Du kan också blanda: små problem i en funktion kan visas med lite rött men mest grönt.

I. Identitet

Är organisationens övergripande mål och funktion i samhället klart formulerade, entydiga och oomstridda?

Finns det meningsskiljaktigheter kring vilka värden och kvalitetskriterier som ska vara vägledande för verksamheten?

Är personalen stolt över sin organisation?

Finns det aspekter av organisationen som man inte kan prata öppet om?

II. Strategi

Finns det lösta tvister om vilka konkreta mål som ska uppnås?

Finns det meningsskiljaktigheter om vilka metoder man ska använda för att nå målen?

Finns det väl fungerande metoder att styra organisationens arbete så att alla strävar efter samma mål med ändamålsenliga metoder?

III. Struktur

Fungerar arbetsfördelningen mellan olika enheter och personer väl?
 Är ansvarsfördelningen klar och tydlig?
 Är arbetsbelastningen rimlig?
 Har personalen tillgång till de resurser (t.ex. tid) och den kompetens de behöver för att kunna sköta sina arbetsuppgifter väl?

IV. Stödsystem

Finns det väl fungerande rutiner och procedurer för att ta hand om de arbetsuppgifter och problem som förekommer?
 Har personalen tillgång till adekvat utrustning?
 Är den fysiska arbetsmiljön rimlig?
 Hur fungerar informationskanalerna mellan olika delar av organisationen?

V. Belöningsystem

Uppfattas lönenivåer och förmåner som rimliga?
 Får personalen uppskattning för sina arbetsinsatser?
 Finns det väl fungerande metoder för att hantera situationer där personer inte lever upp till de rimliga krav man kan ställa på deras arbetsinsatser?

VI. Relationer och kultur

Hur är samarbetsklimatet, stämningen?
 Hur hanteras samarbetsproblem och konflikter?
 Finns det osunda informella roller bland personalen och mellan enheter?
 Finns det en rimlig grad av tolerans för egenheter och olikheter?

VII. Ledarskap

Är chefernas ledarstilar adekvata?
 Har cheferna de kompetenser (såväl inom sitt sakområde som mänskliga) de behöver för att fylla sin ledarroll?
 Finns det acceptans bland personalen för ledarskapet?

VIII. Omvärldsförändringar

Pågår det viktiga förändringar i organisationens yttre omvärld som skapar behov av förändringar inom organisationen?

Arbetsblad 7: Vad kan jag göra?

Det sista arbetsbladet handlar förstås om att undersöka vad du kan göra i din konflikt för att påverka den vidare utvecklingen i positiv riktning. De tidigare arbetsbladen har haft som mål att göra konfliktens olika sidor synliga för dig. Genom att vrida och vända på konflikten vidgas förhoppningsvis ditt synfält vad gäller att få idéer om vad du själv kan göra framöver. Arbetsblad 7 ger dig ett tillfälle att dels formulera ett par handlingsalternativ, dels fundera över de troliga konsekvenserna av dessa alternativ. Genom att få en överblick över möjligheter och konsekvenser kan du förhoppningsvis välja den väg som passar just dig bäst i den situation du befinner dig i.

Börja med att tänka ut flera olika handlingsstrategier som du skulle kunna välja. Det kan t.ex. vara sådant som att:

– Be om en tid för ett samtal med din motpart för att reda ut

problemen ordentligt.

- Ta upp frågan med en högre chef.
- Begära av ditt fackliga ombud att han eller hon tar itu med frågan.
- Lämna din arbetsplats och söka ett annat jobb.
- Göra en polisanmälan.

Även om du tycker att du är ganska klar över vad det är du bör göra kan det ändå vara till fördel att tänka igenom andra alternativ. Genom att jämföra olika möjligheter kan du bli säkrare i vetskapen att du valt den bästa möjliga vägen. Du bör också överväga alternativet att inte göra något alls vad gäller den yttre situationen. Ibland är det bättre att arbeta med att förändra sin egen inställning till irriterande förhållanden än att kämpa för förändringar som har mycket små möjligheter att bli verklighet.

Förutom alternativet att inte göra något alls finns det tre rutor för olika alternativ. Använd minst en av dessa för en handlingsstrategi som riktar in sig på att förbättra *relationerna* mellan dig och din motpart, d.v.s. en strategi som inte är inriktad på att lösa sakfrågorna utan som syftar till att förbättra stämningen mellan er eller inverka på hur ni beter er mot varandra. Gå tillbaka till arbetsblad 5 och se vilka relationsfrågor som är mest framträdande och fundera på vad du kan göra för att påverka dessa konstruktivt.

Skriv några ord om vad varje alternativ innebär. Tänk sedan igenom och skriv ner några punkter kring vilka av dina behov som tillgodoses av alternativet, och vilka som inte gör det. Gå tillbaka till arbetsblad 4 om det behövs. Försök också föreställa dig hur de andra inblandade skulle reagera på varje alternativ. Vad skulle de tänka? Vad skulle de säga? Vad skulle de göra? När du har tänkt igenom detta bör du förstås också se om du kan modifiera din handlingsstrategi så att den har så stora chanser som möjligt att tas emot väl av de andra inblandade.

Den sista raden i figuren handlar om ditt s.k. BATEF, ditt Bästa Alternativ Till En Förhandlingslösning (se boken *Vägen till Ja* av Roger Fisher och William Ury). Det du ska göra här är att noga tänka igenom vad som är ditt bästa alternativ om det skulle visa sig att det inte går att nå fram till en tillfredställande överenskommelse med din motpart. Genom att veta vad du gör då vinner du en större säkerhet som gör att du kan ta itu med de nödvändiga konfrontationerna och svåra samtalen utan att känna att du är ute på svaga isar och när som helst kan braka ner i ett bottenlöst djup. Misslyckas dina konfliktlösningsförsök så har du en Plan B. Den är förmodligen sämre i vissa avseenden än alternativet att komma fram till en lösning i samarbete med din motpart, men den är mycket bättre än dina värsta katastroffantasier. Fisher och Ury råder oss också till att

tänka över hur vi kan förbättra vårt BATEF, d.v.s. utveckla det vidare från den utgångspunkt vi hade när vi tänkte ut den.

Slutligen bör du fundera över om det är något du behöver träna på för att kunna genomföra den bästa av dina handlingsstrategier. Behöver du känna dig säkrare i situationer där andra kan tänkas bli arga och aggressiva? Behöver du bli bättre på att formulera dina egna känslor och behov? På andra delar av denna hemsida hittar du en hel del material om hur du kan arbeta med olika färdigheter som är bra att ha när man ska ta itu med konflikter.

Inspirationskällor för arbetsbladen

- FISHER, R. & D ERTEL (1995) *Getting ready to negotiate*, New York: Penguin.
- FRIBERG, M. (1990) *Towards a theory of conflict and conflict resolution*, Working Paper no 2, Centre for East and Southeast Asian Studies, Göteborgs universitet, 1990.
- GLASL, F. (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5. Auflage. Bern: Paul Haupt Verlag.
- STEINWEG, R. (1999) *Arbeitsklima und Konfliktpotential, Erfahrungen aus oberösterreichischen Betrieben*, WISO Dokumente, Heft 45, Linz: Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.

Jordan, T. (2002), <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, *Institutionen för arbetsvetenskap*, Göteborgs universitet.