

## Samarbete, dominans och kamp på liv och död – Nio interaktionsformer för att hantera delade meningar

### Vad artikeln handlar om

När människor på en arbetsplats har olika uppfattningar om hur en viss fråga ska hanteras uppstår ett problem: hur ska man bära sig åt för att avgöra vilken lösning som ska genomföras? Det finns en mängd olika sätt att hantera de meningsskiljaktigheter som blir aktuella. I de flesta sociala sammanhang etableras ett visst normsystem för hur man reglerar och koordinerar den verksamhet som äger rum. Dessa normsystem kan se mycket olika ut på olika arbetsplatser och vid olika tidpunkter, t.ex. beroende på om det uppkommit en svårlöst konflikt. På vissa arbetsplatser kan man förvänta sig en hög grad av samarbete, medan man på andra arbetsplatser rutinmässigt hanterar problem genom att cheferna ensidigt beslutar vad som ska göras. Om det uppstår en allvarlig konflikt kan det utvecklas normer som t.o.m. medger att parterna försöker driva igenom sin linje genom att åsamka motparten kännbara skador. Även i kraftigt eskalerade konflikter finns det normer för hur man får och inte får bete sig mot varandra. Dessa normer är inte alltid uttalade, men parterna vet ändå med sig vad som är acceptabelt beteende och vad som inte är det.

I denna artikel beskrivs nio olika interaktionsformer som kan förekomma när människor på en arbetsplats eller i andra sociala sammanhang måste finna problemlösningar trots meningsskiljaktigheter. De nio interaktionsformerna utgör en trappstege som börjar med samarbete baserat på ömsesidigt samtycke och slutar med försök att fullständigt eliminera den motpart som står ivägen för en viss lösning (se tabell 1 för en översikt). Det handlar alltså, uttryckt med en annan formulering, om en skala som i nio steg beskriver hur demokratisk interaktionen är. Framställningen bygger på Friedrich Glasls kända konflikteskalationsmodell (Glasl, 1982, 1992, 1999), men tyngdpunkten har här förskjutits från eskalation av enskilda konflikter till att handla om de sätt att hantera samarbete, koordination av arbete och problemlösning som genomsyrar hela samspelet i olika sociala sammanhang. Artikeln är skriven främst med tanke på arbetsplatser, men den typologi som presenteras är av ett så generellt slag att den är relevant för sociala relationer i familjer, i politiska sammanhang, i etniska konflikter och i internationella relationer.

Modellen som beskriver nio interaktionsformer är tänkt att fylla följande funktioner:

1. Den kan bidra till att synliggöra de informella regler och normer som styr hur individer och grupper agerar i förhållande till varandra på arbetsplatser och i andra sammanhang. Typologin kan användas som en checklista för att diagnosticera det förhärskande sättet att reglera meningsskiljaktigheter och koordinera personalens arbete i en viss organisation. Genom att skapa medvetenhet om den bakom-

Interaktionsform	Typiska strategier	Närmast högre typ ej tillgänglig därför att	Otillåtna medel	Förtroende
1. Ömsesidigt samtycke	Öppen redovisning av behov, tankar, känslor och önskningsar. Aktivt lyssnande. Sökande efter kreativa lösningar.	–	Taktiska manipulationer för att vinna övertag.	Motparten kommer att respektera mina behov. Motparten redovisar sina avsikter öppet.
2. Förhandlingsspel	Sökande efter vinnande argument. Kvasirationell argumentation. Fixering vid ståndpunkter.	Motparten kan förväntas utnyttja öppenhet till att vinna taktiska fördelar.	Överkörningar.	Motparten kommer att hålla sig till spelet regler.
3. Ensidigt agerande	Skapa fullbordade faktum. Ställa motparten inför alternativ som inte är förhandlingsbara.	Förhandlingar ger inte acceptabla resultat. Man litar inte på det motparten säger.	Förtäckta angrepp på motpartens status.	Motparten kommer att avstå från att använda "fula trick."
4. Underminering av position	Dementerbart straffbetående. Aktioner för att underminera motpartens självförtroende. Förtäckta anspelningar.	Motparten kan blockera att ensidigt agerande ger önskad resultat.	Tillfoga motparten allvarlig ansiktsförlust.	Motparten kommer inte att öppet angripa den egna statusen som respektabel medlem i samhället.
5. Skampåle och tvångsmedel	Motparten anklagas för oetiska motiv. Försök att uppnå maktposition så att motparten kan kontrolleras.	Motpartens position är alltför stark för att kunna undermineras verksamt.	Hot om aktioner för att skada motparten.	Motparten kommer inte att överväga direkta angrepp med konkreta skadeverkningar.
6. Hot om kännbar skada	Utfärdande av ultimatum om straffaktioner som skadar motparten om denne inte ger vika.	Det går inte att ta kontroll över motparten eller försvaga dennes förmåga att stå i vägen för egna intressen.	Aktioner som syftar till att åsamka motparten kännbar skada.	Motparten kommer inte att genomföra direkta angrepp med konkreta skadeverkningar.
7. Tillfoga kännbar skada	Avvägda attacker mot motpartens vitala funktioner, med syfte att skrämna motparten till eftergifter.	Hot leder inte till önskad resultat.	Aktioner som syftar till att sätta motparten ur spel.	Motparten är inte ute efter att försätta den egna sidan ur spel helt och hållet.
8. Försätta motparten ur spel	Aktioner för att slå sönder motpartens ekonomi, organisation eller rättsliga status.	Motparten ger inte efter trots kännbar skador.	Aktioner som syftar till att helt eliminera motparten.	Motpartens avsikt är inte att totalt eliminera den egna sidan.
9. Total eliminering	Strategier för att driva motparten i ruin eller upplösning	Motparten motstår försöken att försätta denne ur spel.	–	–

Tabell 1 Nio interaktionsformer

liggande logiken i hur problemlösningen går till kan det bli lättare för de inblandade att aktivt välja om de vill följa de förhärskande spelreglerna eller försöka ändra dem.

2. Den riktar vår uppmärksamhet mot det faktum att det ibland inte är möjligt att lösa problem på ett genuint demokratiskt sätt, d.v.s. i former som bygger på ömsesidigt samtycke, även om man skulle vilja det. Modellen erbjuder en utgångspunkt för att diskutera etiska frågor kring situationer där en person eller grupp anser sig tvungna att använda odemokratiska medel.

3. Den erbjuder en teoretisk förklaring av konflikteskalation som fokuserar på de begränsade valmöjligheter enskilda aktörer står inför när de befinner sig i en social omgivning som genomsyras av vissa normer för hur man förhåller sig mot varandra. Nyttan med en sådan teori är att den kan förskjuta uppmärksamheten från skuldbeläggande av individer till en djupare insikt i de svåra dilemman människor kan hamna i.

Givetvis är den modell som presenteras här förenklad, liksom alla modeller av denna art. I verkligheten är människors samspel komplicerat och varierande. De nio interaktionstyperna är teoretiska konstruktioner som kan användas som utgångspunkter för jämförelser med verkliga situationer. Man kan betrakta en viss arbetsplats i en viss situation och fråga sig i vilken mån interaktionsformerna kan beskrivas som lika respektive olika de idealtyper som finns i modellen.

Artikeln är disponerad på följande sätt. Nästa avsnitt presenterar en rad viktiga begrepp som används för att beskriva de nio interaktionsformernas karakteristiska drag. Det därpå följande avsnittet beskriver var och en av de nio interaktionsformerna, med tonvikt på de normer som styr de inblandades sätt att agera gentemot varandra. Artikeln avslutas med ett avsnitt som går djupare in i dels hindren för mer samarbetsorienterade problemlösningssformer, dels principer för etiskt agerande under besvärliga omständigheter.

## Byggstenar

Beskrivningen av de nio interaktionsformerna bygger på en rad begrepp som används i en särskild betydelse inom ramen för modellen. De begrepp det är frågan om är: *parter*, *typ*, *barriärer*, *trösklar*, *mentala krav*, *förtroende* och *etiskt agerande*.

Begreppet *parter* kan här syfta på både individer och grupper. Parterna är delaktiga i någon slags socialt samspel där de är beroende av andra parter. Det kan handla om en familj som ska försörja sig, sköta hushållsuppgifter, vårda barn, passa tider, etc; en arbetsplats där olika personer måste koordinera sitt arbete för att verksamheten ska fungera; en skolklass där elever och lärare ska gestalta såväl skolarbetet som de sociala relationerna; en stadsdel med olika ungdomsgäng; en region med olika etniska folkgrupper där politiska beslut måste fattas om regionens administration; eller en grupp stater som har tvister med varandra. Beroendet mellan parterna kan vara av så enkelt slag att den ena partens beteende står i vägen för den andra partens behov av en dräglig miljö att leva i.

Med *typ* menas de normer som reglerar vilka sorters beteende som är tillåtna respektive otillåtna i parternas umgänge med varandra. Dessa normer är oftast inte öppet utsagda, men parterna har ändå en stark medvetenhet om vilka sorters beteende som är acceptabla och vilka som inte är det. Exempelvis är det i Typ 3 så att parterna ser det som acceptabelt att agera på ett sätt som den andra parten helt säkert skulle motsätta sig utan att konsultera den andra parten före agerandet. Däremot betraktas det inte som acceptabelt att öppet förlöjliga eller baktala motparten i syfte att undergräva dennes sociala ställning i omvärldens ögon.

Begreppet *barriärer* syftar på alla sorters omständigheter som står i vägen för en part att lösa problem med motparten på ett mer demokratiskt sätt än den rådande interaktionsformen. Inom Typ 3 kan en sådan barriär t.ex. vara att motparten vägrar att inlåta sig på konstruktiva förhandlingar om hur ett visst problem ska hanteras. Denna vägran kan i sin tur ha en rad olika orsaker, t.ex. att motparten tror att förhandlingar skulle vara till nackdel för de egna intressena.

En *tröskel* är en sorts handling av någon part som kan leda till att den rådande interaktionsformen inte kan upprätthållas och interaktionen övergår till en mindre demokratisk typ. När det gäller Typ 3 skulle detta kunna vara att en part börjar använda kränkande kommentarer i syfte att få motparten att känna sig ur balans och osäker. Genom att regelbundet använda kränkande kommentarer som ett medel för att öka sina egna chanser att få överhanden i ett konkurrensspel har man gått över en osynlig tröskel för vad som är acceptabla metoder att ta till. Det står nu klart för båda parter, även om man inte formulerar det i ord, att spelreglerna har ändrats och att kränkande kommentarer som används i syfte att få motparten ur balans nu är ett medel som man måste räkna med att motparten använder sig av.

Ordet *förtroende* används i en vardagsnära bemärkelse. Speciellt viktigt är det att peka ut att varje typ av samspel förutsätter en viss form av förtroende för att inte glida ner i en mindre demokratisk interaktionsform. Om detta förtroende får en knäck, t.ex. genom att en part på ett uppseendeväckande sätt kliver över en tröskel, så har en viktig förutsättning för interaktionsformens stabilitet undergrävt. Återupprättandet av den nödvändiga formen av förtroende för den mer demokratiska typen av interaktion är då en central uppgift för en konstruktiv strategi.

*Mentala krav* är ett begrepp som syftar på de psykologiska färdigheter som krävs för att parterna ska vara förmögna att konsistent fungera enligt någon av dem mer demokratiska normerna för det sociala samspelet. Begreppet är främst relevant för de första två interaktionsformerna. Om en eller flera parter är oförmögna att fungera efter de mentala krav som t.ex. Typ 1 innebär, då kommer samspelet att ske enligt någon mindre demokratisk typ.

*Etiskt agerande* handlar om det dilemma man möter i situationer där det finns starka barriärer som hindrar en part från att agera enligt sina idealföreställningar om hur samspelet bör fungera. Om det är omöjligt att lösa ett gemensamt problem genom ömsesidigt samtycke, hur kan man då försäkra sig om att man använder

mindre demokratiska metoder på ett etiskt acceptabelt sätt? De mest framträdande exemplen på denna typ av dilemman finns t.ex. när Nato ingriper i ett inbördeskrig där en väpnad gruppering begår övergrepp mot civilbefolkningen och vägrar att förhandla. Liknande dilemman, om än med mindre allvarliga konsekvenser, kan dock även uppkomma på arbetsplatser om en part fortsätter driva sina egna intressen och vägrar förhandla.

## Nio typer av problemlösning i mellanmänskligt samspel

### *Inledning*

I detta avsnitt beskrivs och diskuteras nio typer av socialt samspel som kan användas när individer och grupper är beroende av varandra för att kunna utföra någon typ av social aktivitet.<sup>1</sup> För varje typ kommer jag att börja med att beskriva de normer som gäller för samspelet och de typiska former för samspel som används av parterna. Därefter behandlas typiska strategier, vilken typ av förtroende som är nödvändig för att samspelet ska vara stabil, vilka sorters beteende som inte är acceptabla, samt (för de första typerna) vilka mentala krav typen ställer på de inblandade personerna.<sup>2</sup>

### *Typ 1: Ömsesidigt samtycke*

I den första typen av problemlösning gäller normen att de problem som uppstår mellan parterna i så stor utsträckning som möjligt ska lösas genom ömsesidigt samtycke, d.v.s. baseras på frivillighet från de inblandade parterna. Detta betyder att parterna ser det som viktigt att hitta lösningar som är acceptabla för andra inblandade. Normalt innebär detta att problemlösningen sker via någon sorts konsultation som antingen har målet att övertyga andra att de ska acceptera det alternativ man själv förespråkar eller att gemensamt arbeta fram en ömsesidigt acceptabel lösning. Naturligtvis kan man inom ramen för denna samspeletyp välja att delegera vissa typer av beslutsfattande till enskilda personer eller till en grupp. Dessa får då mandat att fatta vissa typer av beslut utan konsultationer i varje enskilt fall. Det ingår dock i så fall att parterna är angelägna om att dessa mandat ska ha en hög grad av legitimitet, d.v.s. att alla inblandade parter instämmer i önskvärdheten av att ha ett sådant arrangemang samt tycker att mandatet handhas på ett rimligt och rättvist sätt.

Påtryckningar, tvång och manipulationer betraktas som oacceptabla medel för att driva igenom en viss linje. Många är nog benägna att hålla med om att Ömsesidigt samtycke är den ideala formen av problemlösning, eftersom den innebär att parternas

<sup>1</sup> Modellen bygger på Glasls eskalationsmodell, men det finns skillnader i definitionen av stegen. Typ 1 i denna modell har ingen motsvarighet i Glasls eskalationssteg, samtidigt har Glasls två första steg slagits samman till Typ 2 i denna modell.

<sup>2</sup> För enkelhetens skull kommer jag att skriva som om endast två parter är involverade. Detta är dock endast en språklig förenkling, typerna kan gälla för sociala samspel med många inblandade parter.

handlande bygger på frivillighet. Samspelstypen innebär inte att alla alltid får som de vill, men parterna har en tillräcklig grad av ömsesidigt förtroende och respekt för att nå rimliga uppgörelser utan att behöva ta till metoder som hör hemma i konkurrensspel eller ännu mindre samarbetsorienterade samspelstyper.

*Typiska strategier.* Karakteristiskt för denna samspelstyp är att parterna känner sig fria och trygga att kommunicera öppet om sina behov, avsikter, önskningsar, visioner, tankar och ståndpunkter. Parterna vinnlägger sig om att informera varandra om potentiella problem som dyker upp om de kan tänkas vara av intresse för den andra parten. När de kommunicerar med varandra frågar de ofta öppna frågor för att nå en bättre förståelse av hur den andra sidan upplever en viss situation eller fråga. Det finns en stark motivation att lyssna på andra därför att förståelsen av den andre är en nödvändig förutsättning för att kunna nå fram till ömsesidigt tillfredställande eller åtminstone acceptabla lösningar. När parterna stöter på svårlösta problem försöker de undersöka vilka de bakomliggande behoven och intressena är snarare än att binda sig vid fasta ståndpunkter. Detta kan möjliggöra att man utvecklar kreativa lösningar som löser upp vad som tidigare upplevts som oförenliga önskemål.

*Förtroende.* För att denna samspelstyp ska kunna fungera måste parterna vara övertygade om att andra inblandade inte har dolda avsikter som de försöker driva igenom med taktiska trick. Öppen kommunikation förutsätter ett förtroende för att den andra parten kommer att respektera ens egna behov och intressen och att denne kommer att försöka finna ömsesidigt acceptabla lösningar på problem som berör båda parterna.

*Oacceptabla medel.* Alla typer av beteende som avsiktligt begränsar den andra partens möjligheter att fritt välja vilka alternativ de föredrar betraktas som oacceptabla. Att hålla egna avsikter och mål dolda i syfte att öka ens egna chanser att driva igenom dem är inte heller förenligt med de normer som gäller inom denna samspelstyp. Så snart en eller båda parter börjar manövrera för att vinna taktiska fördelar överskrider man tröskeln till Typ 2. Då omvandlas den öppna kommunikationen till ett konkurrensspel där den som är skickligast på att utnyttja spelets regler vinner, medan den andre förlorar.

*Mentala krav.* Denna samspelsform ställer höga krav på parternas kognitiva och moraliska mognad. De personer som är inblandade måste ha en stark medvetenhet om att andra har sina egna perspektiv och behov och de måste ha en viss förmåga att förstå hur situationer ter sig ur andras perspektiv. Parterna måste också kunna konstruera allmängiltiga principer för rättvisa och ömsesidighet och de måste känna sig förpliktigade till att respektera andras behov och intressen. Personer som främst är orienterade mot sina egenintressen snarare än mot uppgiften att få ett större system att fungera smidigt kan vara oförmögna att konsistent leva upp till de normer som gäller i Typ 1-samspel. Problemlösning genom ömsesidigt samtycke förutsätter att parterna kan kommunicera väl med varandra. Detta innebär bland annat att parterna måste kunna artikulera sina egna önskningsar och avsikter i tydlig form. Det är dock inte alla som kan formulera, ens inför sig själva, vad de egentligen känner, tycker, tänker och vill. Även denna typ av begränsningar kan göra det omöjligt att leva upp till det rena Typ 1-samspelet.

### *Typ 2: Förhandlingsspel*

I den andra typen av problemlösning är kommunikationen inte helt öppen. Interaktionen vilar inte heller på antagandet att parterna samarbetar för att komma fram till en ömsesidigt acceptabel lösning. Kommunikationen följer i stället mönstret för ett konkurrensinriktat spel där parterna försöker spela spelet så väl de kan för att säkra ett fördelaktigt resultat för sig själva. Detta spel tar ofta formen av diskussioner eller förhandlingar som följer vissa uttalade regler. Dessa regler säger att den som kan föra fram argument som den andre inte kan tillbakavisa har vunnit över den som inte kan presentera övertygande argument. Parterna förväntas här inte anstränga sig för att komma fram till en lösning som också motparten tycker är bra. Ger man sig in i detta spel löper man alltså risken att förlora om man har en svagare förhandlingsposition än motparten. Interaktionsform 2 bygger ändå i en mening på samarbete, eftersom parterna förbinder sig att lösa sina problem genom att hålla sig till spelreglerna. De tror också, till skillnad från senare typer, att det är möjligt att lösa framtida problem genom att spela förhandlingsspelet enligt reglerna.

Arten av interaktioner i typ 2 är av ett helt annat slag än i typ 1. I typ 1 lyssnar de inblandade till varandra i syfte att hitta den bästa möjliga lösningen för alla. I typ 2 dominerar försök att framställa sin egen linje på ett övertygande sätt och samtidigt undergräva styrkan i den andres position. Eftersom man här inte kan lita på att den andre kommer att anstränga sig för att vara tillmötesgående blir det viktigt att bevaka sina styrkepositioner. Diskussionen handlar därför både om hur sakfrågorna ska lösas och (utan att man talar öppet om det) om hur olika argument och händelser påverkar styrkepositionerna. Parterna försöker vinna och bevara ett moraliskt övertag och de vårdar sin image. Det är viktigt att framstå som säker, kompetent och utan svaga punkter. Visar man en blotta kan den utnyttjas av motparten.

Interaktionsform 2 bygger på att parterna känner sig förpliktigade att respektera de öppna eller dolda spelreglerna. Om ena parten lyckas formulera argument som enligt spelreglerna är överlägsna så känner sig den andra parten tvungen att medge förlust. Typ 2 vilar också på normen att alla inblandade parter har en moralisk rätt att lägga fram sina argument och därmed spela med i förhandlingsspelet. Här finns alltså ett inslag av ömsesidighet som saknas i typ 3-9, där man inte längre tillerkänner andra parter rätten att lägga fram sin sak i en rättvis procedur.

Inom typ 2 är öppen kommunikation (typ 1) inte möjlig därför att den ena eller båda parterna kan förväntas använda information för att vinna taktiska fördelar i förhandlingsspelet. Parterna måste därför se till att de inte talar om saker som kan komma att användas emot dem. På en mer grundläggande nivå är öppen kommunikation svår att uppnå därför att motparten inte kan förväntas respektera ens egna behov och intressen. I denna situation reagerar många genom att utveckla mycket bestämda ståndpunkter som man håller fast vid för att minska risken att man råkar ut för manipulationer. Motparten uppfattas därför ofta som oflexibel,

inte riktigt att lita på och tröttsam att ha att göra med.

*Typiska strategier.* Glasl kallar de strategier som är typiska för typ 2 för "kvasi-rationella." Med det menas att parterna till det yttersta försöker utnyttja de möjligheter som de diskursiva reglerna och konventionerna ger för att underminera motpartens argument och stärka den egna positionen. Som exempel på sådana taktiker kan nämnas:

- Försök att lägga skulden för upplevda problem på motparten;
- Lägga fram tolkningar av orsakssammanhangen som får ens egen ståndpunkt att se överlägsen ut;
- Använda övertalningsdefinitioner, t.ex. att presentera en viss fråga som kopplad till andra frågor på ett sätt som stödjer ens egna ståndpunkter.
- Göra överdrivna beskrivningar av motpartens ståndpunkter för att sedan avfärda dessa som extrema och ologiska;
- Söka stöd för egna ståndpunkter genom att framställa dem som samstämmiga med erkända moraliska auktoriteter eller respekterade trossystem;
- Fokusera på motpartens misstag och svagheter och förstora dessas betydelse;
- Provocera motparten till känslomässiga utbrott som kan användas för att framställa motparten som irrationell;
- Försöka få motparten ur balan genom att komma med plötsliga och oväntade avslöjanden;
- Göra sig lustig över vissa ståndpunkter och argument (men inte över personer, vilket sker i typ 4);
- Avsiktligt ignorera vissa saker motparten säger för att utesluta dessa från spelet;
- Undanhålla viktig information från motparten.

Dessa taktiker utgör exempel på beteenden som syftar till att vinna ett övertag för den egna linjen inom ramen för ett förhandlingsspel. Det finns ingen genuin vilja att nå fram till en ömsesidigt tillfredställande lösning. Det är dock viktigt att notera att inom typ 2 riktar sig dessa taktiker mot motpartens ståndpunkter och argument, de används inte till att svärta ned motparten som person.

*Förtroende.* Upprätthållandet av typ 2 bygger på att parterna litar på att andra kommer att fortsätta hantera problemen med hjälp av förhandlingsspelet och att de kommer att respektera spelets regler. Detta inkluderar förstås att man finner sig i och håller fast vid förhandlingsresultaten.

*Otillåtna medel.* Parterna kan inte bryta mot spelets regler, i alla fall inte på ett flagrant sätt, utan att underminera förhandlingsspelets funktion som problemlösningsform. I synnerhet är det otillåtet att gå till ensidig handling på ett sätt motparten finner oacceptabelt, t.ex. genom att helt enkelt göra som man vill utan att konsultera motparten.

*Mentala krav.* För att förhandlingsspelet ska vara en stabil form av problemlösning måste de inblandade vara förmögna och villiga att förstå och respektera regler och normer som gäller lika för alla. De måste t.ex. kunna hålla isär sina personliga tyckanden om andra från respekten för spelreglerna. Om någon part inte kan detta är risken stor att de inte tillerkänner andra rätten att spela spelet på lika villkor. Denna part kan då tycka det är rätt att använda vilka medel som helst för

att vinna över någon som betraktas som moraliskt underlägsen.

### *Typ 3: Ensidigt agerande*

I typ 3 försöker parterna uppnå sina mål genom ensidigt agerande. Eftersom det verkar omöjligt att lösa de problem man har genom öppen kommunikation eller genom förhandlingar känner parterna att det är försvarbart att låta bli att konsultera motparten om vad som ska ske. Denna norm får stöd genom den bild man har av motparten som någon som är ovillig eller oförmögen att lösa problemen genom förhandlingar.

Typ 3 kan anta två olika former beroende på om parterna intar olika platser i en beslutshierarki eller inte. I de fall där det finns en beslutshierarki där den ena parten är chef eller motsvarande (t.ex. förälder/barn) till den andra kan personen i högre position helt enkelt utfärda order eller instruktioner till de som finns på lägre nivåer i hierarkin. Att ge instruktioner är givetvis ett normalt och nödvändigt inslag i alla hierarkier. Typ 3 kännetecknas dock av att ena parten vägrar lyssna på eller diskutera med den andra parten även när den senare har allvarliga invändningar mot den förras linje. Makthavaren nekar alltså den underlydande statusen att vara någon som bör ges tillfälle att påverka de beslut som ska fattas. Detta kan göras öppet i form av vägran att kommunicera om saken, eller indirekt genom att ignorera, undvika, blockera eller marginalisera motpartens försök att göra sin röst hörd.

I de fall där parterna inte ingår i en makthierarki som reglerar vem som har makt att ge instruktioner till den andra tar typ 3 formen av ensidigt agerande utan konsultationer. Den ena eller båda parterna agerar då enligt sina egna föreställningar utan att göra några försök att komma överens med motparten. Motparten lämnas att svara på det som görs med de möjligheter som står öppna. Agerandet i typ 3 går ofta ut på att skapa fullbordade faktum eller begränsa motpartens möjligheter att agera på ett önskat sätt.

Agerandet i denna interaktionstyp är främst fokuserat på att driva egna intressen och mål trots motpartens opposition. Agerande som har till syfte att skada motparten eller dennes status hör dock inte hemma i typ 3.

Parterna tar till ensidigt agerande när de upplever att förhandlingar (typ 2) inte leder till önskade resultat eller helt enkelt är omöjliga. Detta kan ha olika orsaker, som t.ex. att motparten vägrar gå in i förhandlingar eller att parterna är starkt engagerade i helt oförenliga ståndpunkter där man upplever vissa delar som icke förhandlingsbara. En speciell anledning att ge upp möjligheten att förhandla sig fram till en lösning är när parterna upplever att de inte kan lita på att motparten håller ingångna överenskommelser. Detta inträffar t.ex. när man upplever att andra följer dolda avsikter som är viktigare för dem än deras löften att genomföra det som avtalats i förhandlingar.

*Typiska strategier.* Parterna agerar här på ett sätt som normalt skulle krävt att motparten gav sitt samtycke. Det kan handla om agerande som skapar fullbordade

faktum som förändrar situationen även för motparten. Vanligt är också att man ensidigt fastlägger alternativ för motparten: antingen gör du som jag vill, eller också utsätter jag dig för obehagliga konsekvenser. Fokus är här fortfarande agerande som direkt tjäna syftet att uppnå de egna mål man har, alltså inte agerande som har som främsta syfte att försvaga eller skada motparten. En inte ovanlig strategi i typ 3 är att parterna söker allianser med andra i syfte att stärka sina möjligheter att få överhanden i en viss fråga. Vanligt är också att parterna reducerar kommunikationen med den andra parten till en miniminivå. Detta sker dels för att de inte ser kommunikation som meningsfull, dels för att de vill skaffa sig taktiska fördelar genom att undanhålla motparten information om vilka avsikter de har.

*Förtroende.* Respekten för de sociala konventionerna bygger på att det finns ett tillräckligt förtroende för att motparten också avstår från personangrepp och andra fula trick. Så länge båda parter avhåller sig från kränkande kommentarer åtminstone i officiella sammanhang, samt förväntar sig att motparten också håller sig till vedertagna normer kan typ 3 vara stabil. Om detta förtroende undergrävs genom att en eller båda parter bryter mot normerna för respektfullt bemötande riskerar man att hamna i typ 4.

*Otillåtna medel.* I denna problemlösningstyp respekterar parterna fortfarande normala sociala konventioner om att inte ifrågasätta motpartens moraliska status. Det betraktas som otillåtet att förhåna, förtala och förklina motparten, även om det sker indirekt via anspelningar och antydningar. Ensidigt agerande ses som försvarbart eftersom någon annan problemlösningssväg inte tycks vara möjlig, men man respekterar fortfarande de yttre formerna för anständig umgängeskultur.

#### *Typ 4: Underminering av motpartens position*

Typ 4 utvecklas normalt i situationer där det finns konkurrens, bestående intresse-motsättningar och/eller långvariga konflikter som inte kan lösas upp på ett för parterna tillfredställande sätt. När parterna står ivägen för varandra och det inte går att via öppen kommunikation, förhandlingar eller ensidigt agerande att undanröja blockeringarna tar parterna ofta till taktiska medel som syftar till att försvaga och undergräva motpartens ställning. I interaktionsform 4 medger normerna att man agerar på ett sätt som har som direkt syfte att minska motpartens position som en respektabel, kompetent aktör i sammanhanget. Det kan ske genom t.ex. kritik, förebråelser och nedsättande omdömen som syftar till att undergräva motpartens förtroende för sin egen förmåga att kompetent driva sina intressen. Där det visar sig att motparten inte är sårbar för den typen av taktiker riktar sig ansträngningarna i stället mot att underminera motpartens ställning i den sociala omgivningen, t.ex. genom att utså tvivel på motpartens kompetens och moraliska integritet. Till skillnad från typ 2 riktas de verbala angreppen alltså inte bara mot motpartens *argument*, utan direkt mot motpartens status som en respekterad part i den sociala miljö man befinner sig i.

En mycket viktig del av normsystemet i typ 4 är dock att man inte anser det tillåtligt att *öppet* ifrågasätta motpartens moraliska status. Angreppen sker därför i

former där det går att förneka en illasinnad avsikt. Parterna bryter inte formellt sett mot de sociala konventioner som finns för acceptabelt beteende utan använder sig av insinuationer, antydningar, skvaller, skämt, förtäckta förlöjliganden och liknande. Man respekterar alltså spelreglerna för civiliserat socialt umgänge precis så mycket att man kan förneka att man bryter mot dem, men utnyttjar varje möjlighet att ändå utdela nålstick och slag under bältet.

Det karakteristiska agerandet i typ 4 är alltså "dementerbart straffbeteende," d.v.s. agerande som syftar till, och som motparten uppfattar som, angrepp på motparten men där den som utdelar slagen kan förneka avsikt att skada. Skalan för omfattningen och styrkan på denna typ av beteende är vid. Det kan handla om närmast omedvetna slängar i den dagliga jargongen, men det kan också utvecklas till noggrant planerade kampanjer för att försätta motparten i pinsamma situationer, t.ex. genom att samla informationer om motparten som läcks ut på ett kontrollerat sätt vid lämpliga tidpunkter.

När man hamnat i problemlösningstyp 4 ser man vanligen förhandlingslösningar (typ 2) och ensidigt agerande (typ 3) som omöjliga problemlösningssformer därför att motparten så hårdnackat håller fast vid sina egna ståndpunkter och därför att motparten kan förhindra att man uppnår sina mål med hjälp av ensidigt agerande. Så länge man håller fast vid viljan att inte öppet bryta mot de sociala spelreglerna för civiliserat umgänge återstår då bara möjligheten att försvaga motpartens möjligheter att effektivt driva sina ståndpunkter.

*Typiska strategier.* En rad typiska strategier har redan nämnts ovan. Det är vanligt att man här målinriktat söker efter motpartens svaga punkter och sedan utnyttjar dessa genom ständigt upprepade förtäckta anspelningar. Parterna kan också använda sig av handlingar som vanligen går under beteckningen "passiv aggressivitet," d.v.s. trakasserier som kan förnekas. Det kan handla om att "glömma" ge motparten viktig information, ge i och för sig berättigad kritik just när kollegor är närvarande, inte låtsas se motparten i korridoren, ständigt ge de mest otacksamma arbetsuppgifterna till motparten, etc.

*Nödvändigt förtroende.* Det förtroende som är nödvändigt för att hålla typ 4 stabil som problemlösningssform är att parterna förväntar sig av varandra att de inte öppet bryter mot de sociala spelreglerna.

*Otillåtna medel.* Det betraktas som ett allvarligt brott mot de rådande normerna att öppet och oförblommerat förneka motparten status av en part i det sociala samspelet som har samma rättigheter som alla andra. Det agerande som tydligast bryter mot normerna i typ 4 är att få motparten att tappa ansiktet i offentligheten, t.ex. genom att framställa motparten som moraliskt korrupt.

#### *Typ 5: Skampåle och tvångsmedel*

Typ 5 utvecklas vanligen när de förtäckta försöken att undergräva motpartens position (typ 4) är ineffektiva. Detta kan vara fallet när motparten helt enkelt är för stark eller har tillgång till verksamma motstrategier. Den underliggande logiken

i typ 5 är starkt präglad av att en eller båda parter inte ser motparten som någon som förtjänar att behandlas med respekt enligt de konventioner som normalt gäller för umgänget mellan personer inom organisationen eller samhället. Det vanliga i typ 5 är att motparten upplevs som moraliskt korrupt, d.v.s. som någon som drivs av oetiska motiv och som är beredd att ta till ojusta metoder för att få igenom sina intressen. Denna syn på motparten innebär att man anser att motparten förverkat sin rätt att behandlas med aktning. Man kan därför utan vidare utesluta motparten från kretsen av personer som kan göra anspråk på att bli respektfullt behandlade. Eftersom man inte kan lita på att motpartens beteende styrs av en anständig moralföreställning tycks det rättfärdigt att tillgripa radikala åtgärder för att skydda sig själv och sina intressen (även i förebyggande syfte). Om bilden av motparten som korrupt är starkt befäst kan ena sidan t.o.m. uppleva det som en moralisk plikt att avslöja för omvärlden hur korrupt motparten egentligen är. Det är inte ovanligt med offentliga anklagelser vid möten eller via massmedia inom ramen för denna typ av normsystem. De normala konventionerna som reglerar hur man betar sig mot andra människor är här satta ur spel och parterna känner sig fria att gå till öppna och direkta angrepp på motpartens person och anseende.

Eftersom motparten upplevs som korrupt och därmed förmögen till att använda i stort sett vilka fula trick som helst förefaller det nödvändigt att vinna så mycket kontroll över motparten som möjligt. Parterna manövrerar därför för att komma i en position där motparten är ensidigt beroende av dem själva. Man eftersträvar alltså att upprätta ett dominans-underkastelseförhållande. Möjligheten att använda ensidigt tvång ses som en nödvändig strategi för att upprätthålla den egna säkerheten.

*Typiska strategier.* Det är här vanligt med försök att offentligt avslöja motpartens moraliska ruttenhet. Förtal, som dock inte upplevs som förtal utan som sanningen, används för att säkra stöd från andra, som t.ex. högre chefer eller myndigheter. Parterna manövrerar för att skaffa sig inflytande i beslutsfattande organ, så att de kan vinna kontroll över motparten. Försöken att vinna dominans över motparten kan ta många olika former, t.ex. att uppnå förändringar i organisationsstrukturen så att motparten hamnar i en formellt underlydande position, att skaffa kontroll över resurser som motparten är beroende av eller att utveckla en utpressningsstrategi. Eftersom motparten uppfattas som moraliskt korrupt kan parterna t.o.m. uppleva att det kan vara försvarbart att använda lögn för att underminera motpartens ställning.

*Otillåtna medel.* De normer som styr interaktionen i typ 5 tillåter smutskastning av motparten, men inte handlingar eller hot om handlingar som syftar till att direkt skada motparten och dennes förmåga att upprätthålla sina grundfunktioner. Angreppen begränsas till motpartens sociala ställning.

*Förtroende.* I denna typ och de följande är det inte längre riktigt passande att använda termen "förtroende," eftersom ett sådant i det stora hela saknas. Dock kan typ 5 hållas stabil i relation till mer destruktiva interaktionstyper så länge parterna tror att motparten kommer att avstå från angrepp som är direkt riktade mot de egna vitala funktionerna. Detta "förtroende" är dock normalt mycket

bräckligt och bygger mer på att man litar på motpartens självbevarelsedrift än på att motparten lever upp till vissa normer för beteende.

*Mentala krav.* De enda mentala krav som är aktuella i denna typ är att parterna förmår hejda sina destruktiva impulser.

*Typ 6: Hot om att skada motparten*

Denna interaktionsform är mycket instabil och är vanligen bara en kortvarig mellanfas mellan typ 5 och typ 7 inom ramen för en eskalerande konflikt. Parterna försöker här tvinga varandra att ge vika genom att utfärda hot om åtgärder som allvarligt skulle skada motpartens förmåga att fungera normalt. Det handlar här alltså om mer än att undergräva motpartens anseende och status, nämligen om hot om direkta angrepp mot motpartens vitala funktioner. Som exempel kan nämnas åtgärder som leder till att motpartens tillgång till pengar eller andra viktiga resurser blockeras, framtagna av nyckelresurser som tjänstebil eller dator, genomdrivande av regler som gör det omöjligt för motparten att fullgöra sina normala funktioner eller omorganisationer som handikappar motparten.

En av de faktorer som gör typ 6 instabil och kortvarig är att hoten måste göras trovärdiga för att vara verksamma. Det främsta medlet för att uppnå trovärdighet är att parten som utfärdar hoten offentligt binder sig att genomföra dem om motparten inte ger vika. Denna självbindning gör det svårt för parten att avstå från att verkställa hoten när den tidsfrist som vanligen ställts upp löpt ut.

Hot används normalt som medel när försök att underminera motpartens ställning eller att skaffa kontroll över motparten visat sig ineffektiva. Ensidiga ultimatum med hot om tvångsåtgärder framstår som enda möjligheten för att få motparten att bli mer tillmötesgående.

*Typiska strategier.* Se ovan.

*Förtroende.* Krafterna som kan stabilisera denna interaktionstyp är mycket svaga och består i en förväntan om att motparten inte är beredd att verkställa sina hot. Endast i undantagsfall är detta förtroende starkt nog att hindra parterna från att överskrida tröskeln till typ 7.

*Otillåtna medel.* Denna typ hänger nära samman med den följande. För båda gemensamt gäller att det fortfarande betraktas som otillåtligt att agera för att allvarligt skada motparten som sådan. De hot man för fram gäller åtgärder för att störa motpartens möjligheter att operera så mycket att motparten ska pressas att ge vika i sakfrågorna.

*Typ 7: Tillfoga motparten kännbar skada*

I denna interaktionsform tror parterna inte på att det går att tvinga motparten till eftergifter eller underkastelse enbart med hot. Den enda möjligheten att uppnå

resultat tycks vara att göra motparten illa på mycket kännbara sätt. Man vill nu skrämja motparten till att ge vika genom att genomföra aktioner som skadar motpartens möjligheter att fungera normalt. Dessa aktioner kan riktas mot motpartens inre strukturer, viktiga resurser eller processer. Målet är att lära motparten en läxa och visa att man är beredd att utnyttja den sårbarhet hos motparten man kan hitta för att tvinga fram en förändring. Aktionerna är alltså mer av karaktären att man demonstrerar sin förmåga att skada motparten än att man verkligen vill oskadliggöra eller eliminera motparten helt. Tanken är att motparten ska bli rädd för att ännu värre attacker kan inträffa och därför ge vika. Man kan också använda dessa strategier för att påverka motpartens vinst- och förlustkalkyler, d.v.s. göra det så kostsamt för motparten att stå fast vid sina ståndpunkter att det inte längre är försvarbart att framhärda.

*Typiska strategier.* I de flesta sammanhang kommer det inte till direkt våldsanvändning. Man försöker att slå mot motpartens strategiska resurser och funktioner. Det kan handla om att åsamka motparten stora kostnader så att de får känna på vad som kan hända om de inte ger vika. Man kan försöka att temporärt lamslå motpartens förmåga att fatta beslut och styra sin verksamhet.

*Förtroende.* Parterna opererar ännu från antagandet att motparten inte är ute efter att helt undanröja den egna sidan.

*Otillåtna medel.* Aktioner som syftar till att allvarligt skada motpartens centrala funktioner.

#### *Typ 8: Aktioner för att sätta motparten ur spel*

I denna typ finns det inte längre något som helst hopp om att det ska gå att tvinga motparten till eftergifter. Det enda alternativ som återstår är att undanröja motparten, d.v.s. göra det omöjligt för motparten att stå i vägen för de egna målen. Typ 8 och 9 representerar olika grader av radikalitet när det gäller att uppnå detta mål. I typ 8 är målet att se till att motparten blir oförmögen att fortsätta stå ivägen för de egna intressena. Detta måste inte innebära att motparten totalt elimineras som en fungerande aktör i samhället, men det handlar om någon slags strategi för att försätta motparten "ur stridbart skick." Det finns olika sätt att uppnå detta, t.ex att förstöra motpartens organisation eller resurser eller blockera motparten tillgång till de resurser som är nödvändiga för att det ska kunna göra effektivt motstånd.

*Typiska strategier.* En vanlig strategi är att vidta rättsliga åtgärder för att frånta motparten ekonomiska tillgångar eller rätten att agera. Man kan också försöka allvarligt skada motpartens möjligheter att kommunicera med allierade eller omvärlden.

*Förtroende.* Den enda rest av förtroende som finns kvar i denna typ är en tro att motparten har en viss självbevaringsdrift som innebär att de inte är beredda att ta till medel som kan leda till deras egen undergång.

*Typ 9: Totalt krig*

Typ 9 utvecklas när ingen av parterna är stark nog att sätta motparten ur spel genom att slå mot motpartens vitala funktioner. Det enda som återstår är nu att med alla medel försöka att totalt eliminera motparten. I extrema fall kan detta betyda att parterna är beredda att fysiskt skada eller döda motparten. I normalfallet används dock inte fysiskt våld, utan det kan handla om att driva ett företag i konkurs, få en person satt i fängelse, eller få en organisation upplöst med yttre tvång eller av inre sönderfall. Parterna bryr sig här inte längre om konsekvenserna för egen del om de bara har en chans att krossa motparten fullständigt. Det finns inga spärrar för vilka medel som är tillåtna. Inga lagar, regler eller moraliska normer betraktas som giltiga.

## Sammanfattande översikt

De olika typer av interaktionsnormer som beskrivits ovan följer en viss inre logik. Denna kan sammanfattas på följande sätt:

1. Full ömsesidighet
2. Begränsad ömsesidighet
3. Ensidighet med respekt för motpartens status
4. Förtäckta attacker mot motpartens status inom ramen för formell respekt av densamma
5. Motparten förvägras status som respektabel part
6. Hot för att tvinga motparten till eftergifter
7. Aktioner som åsamkar motparten kännbar skada
8. Aktioner som allvarligt skadar motparten förmåga att fungera
9. Aktioner för att fullständigt eliminera motparten

De nio typerna kan ses som en eskalationstrappa som sträcker sig från samarbete till total konflikt. I början på trappan är uppmärksamheten riktad mot sakfrågor, men förskjuts gradvis till att se motparten som det allt överskuggande problemet. I typerna 1-3 står sakfrågor fortfarande i centrum, medan i typ 4 och därutöver är det motparten som är problemet. Inom typ 1-4 ifrågasätts inte att motparten är en respektabel medlem av samhället. Inom typ 5 och 6 förnekas motparten status som respektabel samhällsmedborgare. Motpartens status angrips, men man avstår från handlingar som syftar till att direkt skada motpartens förmåga att fungera. Typ 5 och 6 bygger inte längre på ömsesidighet, utan syftar till att skapa en ensidig dominans-underskastelserelation. Typ 7 använder kännbara direkta angrepp för att tvinga fram eftergifter. Typ 8 och 9 syftar till att direkt försätta motparten ur spel.

De nio interaktionsformerna måste dock inte vara faser i en eskalerande konflikt. De första 3-4 kan vara stabila normaltillstånd för hur människor umgås med varandra, t.ex på en arbetsplats, utan att det finns en särskild konflikt.

Figur 1 visar en förenklad översikt över vilka medel som är tillgängliga för parterna. Varje kolumn visar för en viss interaktionsform vilka medel för problemlösning som är (1) otillåtna enligt de normer som gäller för den aktuella interaktionsformen;

(2) möjliga att använda; och (3) omöjliga att använda p.g.a. att motparten blockerar dem. I den samarbetsorienterade delen av skalan är de flesta påtryckningsmedlen inte tillgängliga därför att det finns uttalade eller outtalade normer som förbjuder att de används. När en relation genomgår en eskalationsprocess minskar antalet påtryckningsmedel som är förbjudna, men i stället blir allt fler medel otillgängliga därför att motparten hindrar att de används. I den sista interaktionsformen är alla medel tillåtna, men motpartens själva existens innebär att inga medel fungerar. Parterna ser då inget annat alternativ än att helt eliminera motparten.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Öppen kommunikation	□	■	■	■	■	■	■	■	■
Förhandlingsspel	■	□	■	■	■	■	■	■	■
Ensidigt agerande	■	■	□	■	■	■	■	■	■
Underminering av position	■	■	■	□	■	■	■	■	■
Skampåle och tvångsmedel	■	■	■	■	□	■	■	■	■
Hot om kännbar skada	■	■	■	■	■	□	■	■	■
Tillfoga kännbar skada	■	■	■	■	■	■	□	■	■
Försätta motparten ur spel	■	■	■	■	■	■	■	□	■
Total eliminering	■	■	■	■	■	■	■	■	□

■ Interaktionsformer som inte kan användas för att motparten blockerar dem  
 □ Interaktionsform som är möjlig och tillåten att använda  
 ■ Interaktionsformer som inte är tillåtna enligt de rådande normerna

Figur 1 Otillåtna, öppna och blockerade problemlösningsmedel i de nio interaktionsformerna

Naturligtvis förekommer det att medel som normalt inte skulle betraktas som acceptabla enligt normerna för en viss interaktionsform ändå används. De betraktas dock i så fall som övertramp och parterna är medvetna om att ett övertramp ägt

rum. Om den part som gjort övertrampet signalerar att det var ett övertramp och inte en avsiktlig förändring av normerna som styr hela interaktionen, då behöver inte relationen som helhet eskalera till en hårdare interaktionsform.

## Etiskt agerande när samarbete inte är möjligt

Modellen över de nio interaktionsformerna visar att det finns situationer där det är omöjligt eller mycket svårt att lösa problem genom samarbete. Två olika omständigheter spelar här en viktig roll. Den ena är motpartens makt att (a) blockera förverkligandet av de egna målen och (b) kunna vägra samarbeta om en problemlösning. Den andra omständigheten är graden av det engagemang eller den bindning parterna har till egen behovstillfredsställelse, värden, mål och ståndpunkter. Om denna senare faktor är mycket stark och motparten står i vägen kan även människor som allra helst skulle vilja lösa problem genom samarbete se sig tvungna att tillgripa tvång och metoder som syftar till att röja motparten ur vägen. Drastiska exempel på detta finner vi t.ex. när FN med våldsmakt ingriper för att stoppa en regering från att begå övergrepp mot en minoritets mänskliga rättigheter. På en arbetsplats kan det i stället handla om att ledningen anser sig tvungen att köra över personalen vad gäller avskedanden därför att de tror att företaget inte kommer att överleva utan dramatiska nedskärningar av kostnaderna. Problematiken blir extra tydlig där ena eller båda parterna agerar för att försvara någon utsatt tredje parts behov och rättigheter.

Om man har en önskan att agera etiskt men befinner sig i en situation då man är tvungen att ta till odemokratiska metoder har man en svår utmaning. Varje situation är på något sätt unik till sin karaktär och sina omständigheter. Det går därför givetvis inte att ställa upp några principer som alltid är giltiga. I de flesta fall är det dock meningsfullt att göra två saker:

1. Att närmare undersöka de barriärer som man menar förhindrar användandet av en mer demokratisk interaktionsform i den aktuella situationen.
2. Att pröva om det med hänsyn till de aktuella omständigheterna är möjligt och lämpligt att följa ett antal allmänna riktlinjer för etiskt handlande i svåra situationer.

### *Undersök barriärernas natur*

Om man ofrivilligt befinner sig i en av interaktionsformerna 2-9 bör man närmare granska vad barriärerna egentligen består i. Detta är viktigt av två skäl. Dels är det givetvis möjligt att man har en felaktig föreställning om omöjligheten att använda en mer demokratisk interaktionsform. Dels kan insikt i barriärernas natur ge uppslag till strategier för att undanröja dem.

Barriärerna kan vara av många olika slag och det är inte möjligt att upprätta en uttömmande lista över möjliga orsaker till att barriärer uppkommer. Några viktiga typer ska dock tas upp här:

1. Motparten är principiellt sett oförmögen att fungera i en mer samarbetsorienterad interaktionsform (se diskussionen kring *mentala krav* ovan). Om detta är fallet kan man överäga om motparten skulle kunna fungera i mer samarbetsorienterade former med någon form av yttre stöd, t.ex. en medlare eller en regelbaserad procedur som understöds av straffsanktioner.

2. Motparten och/eller du själv är starkt fixerad(-e) vid en viss bestämd ståndpunkt. I detta fall bör man undersöka om problemet kan omformuleras till att handla om de underliggande behoven och intressena snarare än specificerade ståndpunkter om precis hur dessa behov och intressen ska tillgodoses.

3. Huvudproblemet är din egen oro att motparten ska utnyttja den sårbarhet som följer med mer demokratiska interaktionsformer till din nackdel. Nackdelarna kan vara av olika slag, t.ex. att motparten kan skaffa sig taktiska fördelar genom din öppenhet, att du förlorar i anseende eller motparten skadar dig. I en sådan situation bör man undersöka om det finns möjlighet att skapa säkerhetsarrangemang som skyddar egna behov och intressen även i en mer demokratisk interaktionsform.

4. Motparten ser ingen acceptabel möjlighet att komma vidare med problemlösningen inom ramen för en mer demokratisk interaktionsform. Om detta är problemet bör man rikta in ansträngningarna på att utveckla en procedur som gör det möjligt för motparten att känna ett visst hopp om att problemen ska gå att hantera i en mer demokratisk typ.

5. Motparten tror att en mer konfrontationinriktad interaktionsform innebär större chanser att nå de egna målen är en mer samarbetsinriktad interaktionsform. Möjligen bygger denna tro på orealistiska förväntningar om att du själv snart kommer att ge vika. Man bör alltså här överväga hur man kan ge sådan information till motparten att dennes vinst-och-förlustkalkyler ser annorlunda ut.

6. Huvudproblemet är att motparten inte har tillräckligt förtroende för dig för att våga ge sig in i en mer demokratisk, och därmed mer sårbar, interaktionsform. Den viktigaste strategin här är att utveckla sätt att skapa ett ökat förtroende, t.ex. genom utformningen av de procedurer man använder eller genom att ge någon form av trovärdiga garantier.

#### *Principer för att säkerställa etiskt agerande i konfliktpräglade situationer*

Nedan ges några förslag till riktlinjer man kan följa när man vill säkerställa att man agerar etiskt i situationer där det finns oöverbrynnliga barriärer till samarbetsorienterade interaktionsformer. Riktlinjerna bör ses som en checklista man kan gå igenom för att se om respektive princip är relevant och lämplig i den situation man befinner sig.

1. Använd inte mer av odemokratiska metoder än som är absolut nödvändigt.
2. Håll i alla faser av händelsutvecklingen dörren öppen till mer samarbets-

orienterade problemlösningsformer. Specificera de villkor som måste uppfyllas för att skapa det förtroende som är nödvändigt för att du själv och andra parter ska kunna använda den mer samarbetsorienterade problemlösningsformen.

3. Var så transparent som möjligt. Detta innebär att du öppet redovisar vilka principer som styr ditt agerande. Redovisa den verklighetsbeskrivning du utgår från, de värden och mål du strävar efter att realisera, dina bevekelsegrunder för att använda odemokratiska metoder och (så långt du kan utan att göra dig alltför sårbar) de konkreta avsikter du har.

4. Utsätt din verklighetsbeskrivning, dina mål och handlingsstrategier för kritisk granskning av en tredje part som har moralisk integritet och som själv inte är inblandad i konflikten. Detta är viktigt dels för att säkerställa att du själv håller isär egenintressen från värden som tjänar helheten, dels för att öka din legitimitet hos motparten och hos andra berörda.

5. Var medveten om risken att dras in i en destruktiv eskalationsprocess som inte är förenlig med de värden du vill efterleva. Var uppmärksam så att du inte ger näring till destruktiva processer genom ditt eget agerande.

6. Ta reda på hur motpartens perspektiv ser ut, hur han/hon/de tänker, så att du kan anpassa ditt sätt att kommunicera så att det är vettigt i deras öron. Arbeta aktivt på att motverka de fiendebilder motparten byggt upp genom att bete dig på ett sätt som strider mot dessa bilder.

7. Om du befinner dig i en komplicerad och långvarig konflikt, överväg att utse en verklig eller spelad representant för motparten för att delta i dina strategiska överläggningar.

## REFERENSER

- GLASL, F. (1982) 'The process of conflict escalation and roles of third parties,' in G. B. J. Bomers and R. B. Peterson, (eds) *Conflict management and industrial relations*, (pp. 119-140) The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing.
- GLASL, F. (1992) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*, 3. Auflage, Bern: Paul Haupt Verlag.
- GLASL, F. (1999) *Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict*, Stroud: Hawthorne Press.