

# Lösa konflikter som orsakar skada

**Definitionen av konflikt** är en meningsskiljaktighet eller dispyter i vilken de inblandade parterna upplever att deras behov eller intressen hotas.

Det finns öppna konflikter och dolda konflikter. Konflikter är ofta dolda - undertryckta av att vi ska vara hövliga och korrekta mot varandra. Dolda konflikter orsakar mer skada. Underminera andra, brist på samarbete, sprida rykten, inte lyssna, tyst motstånd, ignorera den andre, med flera beteende kännetecknar dolda konflikter. Konflikter som uppstår i grupper går att förebygga. Se sidan 5.

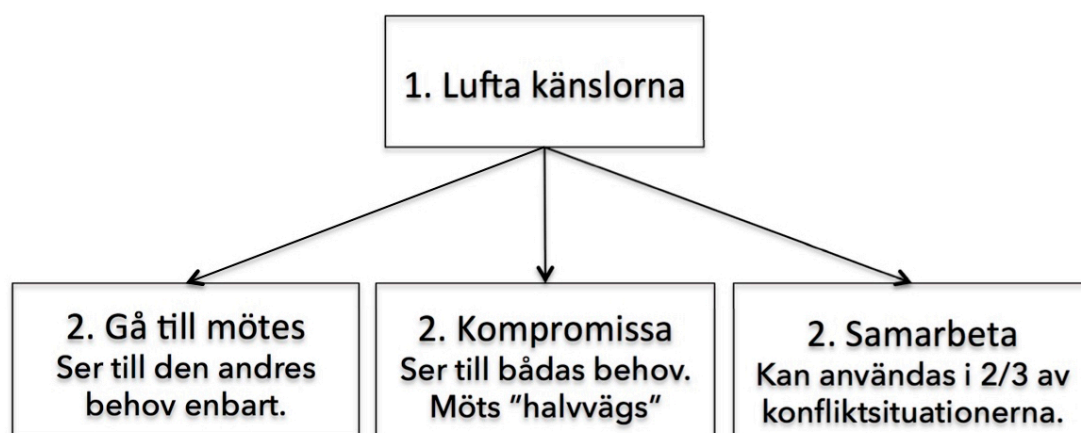
För att kunna lösa konflikter behöver du veta vilken av teknikerna du behöver tillämpa. Den mest optimala tekniken är den där du som leder gruppen uppmanar alla att gemensamt arbeta för att lösa den uppkomna situationen.

Effektiv konfliktlösning **handlar aldrig om** att peka ut någon syndabock, bestraffning, jag har rätt/du har fel, fara ut mot någon, "så salt i såren" och bränna broar. Det **handlar istället om** att angripa problemet inte enskilda individer, visa medkänsla, använda respektfullt språk, se framåt och bygga broar.

Inse att alla konflikter inte är lika. Konflikter där man kommer på kant med varandra kring en fråga är lätta att lösa. Konflikter där någon betar sig oönskat genom, till exempel avbryta en annan ideligen är relativt lätta att lösa. Konflikter där något, som någon eller några innerst inne tror på, krockar med vad andra tror på, kan vara svåra att lösa, eftersom de är djupt rotade i de egna värderingarna. Emotionella konflikter där starka känslor finns med hör till de som är svårast att lösa.

Potentiella meningsskiljaktigheter är alltid närvarande när människor arbetar tillsammans. Så snart en relationsrelaterad konflikt uppstår mellan parterna måste ledaren gripa in, föra samman de två parterna för att tala om dispyten och hjälpa dem att på ett strukturerat sätt lösa konflikten.

## Lösa konflikter - en process i två steg



Ett första steg är att låta parterna få lufta sina känslor *Det här har kostat mig sömnlösa nätter* och låta alla bli hörda. Var neutral och lugn, användna parafraser: *Vad du säger nu är...* Visa empati: *Jag kan förstå varför du är upprörd.* Du kan sedan säga: *Låt oss sitta ned och ta den tid som behövs för lösa det här på bästa sätt.* Ta ögonkontakt och säg: *Jag vill förstå dina perspektiv.*  
Summera: *Det här är vad jag har hört så långt... Har vi fångat vad alla har sagt?*  
Vänd dig till någon: *Du Lars, berätta vad du tänker.*

Om någon far ut mot dig om något behöver du vara rak och säga:  
*Nu behöver jag stoppa den här diskussionen. Du säger så mycket som är negativt till mig. Jag vill gärna höra vad du säger, men jag tänker inte låta dig fara ut mot mig eller någon annan. Vi kan fortsätta så snart du använder ett respektfullt språk.*

Gå vidare till nästa steg. Välj teknik för **kompromissa** eller **samarbeta**.

## Tekniken samarbeta

Den mest optimala tekniken är den, där du uppmanar alla till att gemensamt arbeta för att lösa problemet/uppkomna situationen. **Samarbeta** omfattar 7 steg.

### 1. Sätt arenan

Du kan behöva inleda med *Låt mig säga varför jag känner att den här dialogen är så viktig ... osv. Berätta vad ni känner om det här. Jag vill förstå.*  
Stärk relationerna inom gruppen med att säga:  
*Jag vet att vi kan lösa det här på ett sätt som fungerar för alla. Alternativt Låt oss slå våra kloka huvuden ihop för att lösa den här frågan.*  
Det kan ta tid att gå igenom de här stegen och då kan du säga:  
*När vi har gått igenom de här stegen har vi stärkt våra relationer och kommer att tycka att den tiden var väl använd.*

### 2. Klargör frågeställningen

Det här är ett viktigt steg där du säkrar att alla har samma bild av, till exempel: *Vad kan vi göra för att minska gapet mellan hur styrelsen bör arbeta "Kravprofilen" och hur styrelsen arbetar idag?*

### 3. Sätt spelregler för diskussionen

Spelregler behövs för att säkra att konflikten inte fördjupas. Och om någon oönskad situation uppstår går du tillbaka till spelreglerna. Fråga: *Vad ska till för att den här dagen ska bli så bra som möjligt? och/eller Vilka spelregler vill ni att vi ska ha för att kunna arbeta effektivt tillsammans?*

### 4. Analysera fakta om den uppkomna situationen

I det här steget är det viktigt att inte hoppa direkt till förslag på lösning. Du kan fråga: *Vad är det som har bidragit till problemet?*

Kompletterade frågor: *Hur länge har det pågått? Varför har vi inte kunnat lösa problemet tidigare?*

**5. Arbeta tillsammans för att hitta möjliga lösningar**

Du kan låta gruppen skriva ned sina förslag på Post-it. Fråga: *Vilka möjliga lösningar ser ni på våra meningsskiljaktigheter? Vilken lösning kan vi pröva?*

Kompletterade fråga kan vara: *Vad tror ni resultatet blir av en bra lösning?*

**6. Välj de optimala lösningarna att bygga konsensus kring**

Fråga: *Vilka är de bästa lösningarna för oss alla? I vilken utsträckning kan vi alla leva med den slutliga lösningen?* Avsluta med *Reflektera en stund så får vi höra sen.*

**7. Planera åtgärder**

Besluta nästa steg. *Vem gör vad och när? Vad ska vi göra för att säkerställa att vi gör vad vi kommit överens om att göra?*

## Tekniken kompromissa

Följande teknik kan du använda i de fall "två läger" uppstått inom gruppen på grund av t ex meningsskiljaktigheter kring en fråga eller hur gruppen ska arbeta. Förklara för gruppen att alla måste respektera resultatet från workshoppen, oavsett vad som slutligen beslutas.

**Kompromissa** omfatta 5 steg:

1. Sök kompromiss: Låt vart och ett av "lägren" komma med sina förslag som leder till att gruppen kan arbeta bra tillsammans i fortsättningen.
2. Diskutera för- respektive nackdelar med de bägge "lägrens" förslag.
3. Be deltagarna att föreslå ett nytt sätt att arbeta på inom gruppen, som tar tillvara fördelarna från steg 2 och som ger utrymme för kompromisser.
4. Be vart och ett av "lägren" att vara förespråkare för sina förslag från steg 3. Utforska för- respektive nackdelar med det nya sättet att arbeta tillsammans. Låt sedan deltagarna rösta genom att ge var och en 10 prickar som de fördelar mellan något av de förestående förslag A eller B. Deltagarna tillåts lägga alla röster (10 prickar) på A eller B eller fördela sina röster utifrån vad de känner för A eller B.
5. Räkna sedan ihop rösterna. Det alternativ som får flest röster utgör gruppens samlade beslut.

## Konflikt i möten

Du behöver uppmärksamma mötesdeltagarna att det pågår en ensidig argumentation som kan få konsekvenser för mötets resultat. Genom att låta parterna först få ventilera sina känslor har du större möjlighet att få diskussionen att övergå till en givande debatt och dialog.

Ensidig osund argumentation brukar kännetecknas av att jag/vi

- inte är intresserade av vad den/de andra har att säga, andras argument
- utgår ifrån att jag/vi har rätt
- inte låter den/de andra få tala till punkt, framför de egna idéerna enbart

Om en mötesdeltagare verbalt angriper en annan kan du uppmärksamma med att säga: *På vilket sätt bidrar detta till mötets resultat?* Om du griper in direkt ökar möjligheten att de inblandade inser konsekvensen av beteendet.

### **Så här kan du göra:**

Säg aldrig "Det ser ut som vi har en konflikt". Använd inte ordet konflikt.

Var neutral. Visa empati. Använd parafraaser.

Och glöm inte att sätta nya normer för den uppkomna situationen!

"Jag märker att det är olika åsikter i frågan. För att komma vidare behöver vi stanna upp för att se vad det är de olika ståndpunkter står för så jag tänker låta de olika ståndpunkterna berätta och samtidigt kommer jag att anteckna här på tavlan. De olika sidorna får lika mycket tid och får prata utan att bli avbrutna. "

När de olika åsikterna antecknas riktas kommunikationen mot tavlan och inte mot varandra. Tonläget sänks. Dels beror det på att deltagare får prata till punkt så att viktig information kommer fram och dels ger anteckningarna bekräftelse - det jag säger tas med. När känslorna sjunker är det lättare att diskutera mer sakligt kring den information som kommit fram.

Som mötesledare kan du fortsätta att stötta deltagarna med att ställa mer analytiska frågor och anteckna. Du kan exempelvis fråga om gemensamma nämnare, för- och nackdelar, vad som är viktigast för respektive sida samt kan de vara beredda att ge upp. Här är det inte helt ovanligt att ett nytt alternativ eller en kombination av de olika alternativen kommer upp som förslag till lösning.

## Förebygga konflikter

Den här processen hjälper en ny grupp, att på ett strukturerat sätt bearbeta sina farhågor och förhoppningar inför sitt uppdrag, att etablera positiva gruppnormer, att identifiera roller och ansvar, osv. Ju tidigare gruppen genomför processen desto snabbare kommer "gruppen" att utvecklas till att bli ett "lag" med hög samhörighet.

Så här genomför du en workshop om FARHÅGOR och FÖRHOPPNINGAR:

1. Sätt på förhand upp två blädderblocksblad eller vit plast på väggen med rubrikerna FARHÅGOR och FÖRHOPPNINGAR.
2. Dela gruppen i mindre grupper om 2-3 deltagare. Förse grupperna med Post-it-lappar som är 127 mm breda samt OH pennor storlek M som de använder när de skriver ned sina svar.
3. Förklara för deltagarna att de under några minuter först ska tänka själva och sedan svara på frågan med en hel mening. Därefter ska de resonera inom gruppen om 2-3 deltagare för att förstå varandras svar.
4. Ställ första frågan: *Vilka förhoppningar har du inför gruppens gemensamma arbete?* När grupperna är klara placerar de sina Post-it på blädderblocksbladet eller vita plasten under rubriken FÖRHOPPNINGAR.
5. Ställ andra frågan: *Vilka farhågor har du inför gruppens gemensamma arbete?* När grupperna är klara placerar de sina Post-it på blädderblocksbladet eller vita plasten under rubriken FARHÅGOR.
6. Samla deltagarna framför sina Post-it och be dem att reflektera över svaren. Klargör svar som någon eventuellt inte har förstått. Dra sedan en linje vertikalt under respektive rubrik och skriv "Osannolika" till vänster och "Sannolika" till höger.
7. Fråga därefter: *Vilka farhågor och förhoppningar är osannolika respektive sannolika att de inträffar den närmaste framtiden?* Låt gruppen sortera om Post-it-lapparna så att de hamnar under rätt rubrik, d.v.s. Osannolika och Sannolika.
8. Fråga till sist: *Vilka osannolika farhågor kan vi bortse ifrån och vilka sannolika farhågor måste vi agera på?*
9. Använd följande frågor för att få igång en diskussion om farhågor för att

konflikter kan uppstå inom arbetsgruppen: *Vilka beteenden och spelregler bör vi hålla oss till för att förebygga att meningsskiljaktigheter eller allvarliga motsättningar uppstår? Vad annat kan vi göra för att säkerställa att vi har en uppriktig dialog, internt och externt. Vem tar ansvaret för vad (i relation till olika aktiviteter)? Vilka andra farhågor har vi att agera på?*

10. Låt deltagarna reflektera över resultatet och fråga därefter *Vad är nästa steg? Vem tar ansvaret för vad?*

11. Utvärdera workshoppen.