

KAPITEL 7 · DEL II · ATT LEDA ANDRA

Konflikten

Om skillnaden mellan konflikter som utvecklar och konflikter som river isär, och om vad som avgör vilken sort det blir.

ORVARS LEDARSKAPSBOK

UTKAST · AUGUSTI 2026

Instead of condemning it, we should set it to work for us.

MARY PARKER FOLLETT

Tänk dig ett möte en tisdag förmiddag. Två i gruppen har fastnat i en fråga om hur ett arbete ska läggas upp. Tönen blir kortare, den ena avbryter, den andra tystnar och tittar ner i bordet. Resten av gruppen väntar. Alla i rummet känner att något pågår, och alla väntar på vad du som leder mötet ska göra. Bryta in? Låta det passera? Skämta bort det?

De flesta av oss bär på en tyst föreställning om att en bra arbetsplats är en arbetsplats utan friktion. Konflikt blir då ett kvitto på att något gått fel: i rekryteringen, i kulturen, i ledarskapet. Den föreställningen brukar kallas harmonisyn. Mot den står konfliktsynen, som utgår från att där människor bryr sig om sitt arbete kommer viljor att krocka, och att frågan därför aldrig är om det uppstår konflikter utan vad de handlar om och hur de tas om hand.

Forskningen ger, som vi ska se, ett obekvämt besked till båda lägren. Konflikter är varken ett gift eller ett vitamin. Det som avgör är vad konflikten handlar om, var den bor och vilka förutsättningar gruppen har att hantera den. Det här kapitlet handlar om just det: vad som skiljer den konflikt som skärper en grupps tänkande från den som sliter sönder den, och vad du som ledare kan göra åt saken.

Gör detta först

Innan du läser vidare, stanna upp vid två frågor. De tar fem minuter och gör resten av kapitlet mer användbart.

1. Din egen stil. Läs de fem beskrivningarna nedan. Vilken känner du igen som din vanligaste? Och viktigare: vilken tar över när du är trött, pressad eller berörd?

- **Undvika.** Du skjuter upp samtalet, byter ämne, hoppas att det löser sig av sig självt.
- **Anpassa.** Du släpper din sak för att bevara relationen och lugnet.
- **Kämpa.** Du argumenterar för din linje tills du får rätt. Att vinna blir viktigare än att förstå.
- **Kompromissa.** Ni möts på mitten. Båda ger upp något, ingen får allt.
- **Samarbeta.** Ni letar efter en lösning som rymmer bådas behov. Det tar mest tid, men verkar också vara den stil som oftast bär längst.

2. Din väntande konflikt. Vilket samtal skjuter du upp just nu? Vad kostar väntan, för dig, för den det gäller och för gruppen?

Ett förbehåll som gäller hela boken: en självskattning är ett underlag för reflektion, inte en dom. Du har tolkningsföreträde om din egen bild, och stilarna är mönster du rör dig mellan, inte fack du sitter fast i.

Forskningen

Tre sorters konflikt

En konflikt uppstår när en persons behov, mål eller önskemål krockar med någon annans, och minst en av dem upplever att den andra står i vägen. Definitionen rymmer ett förlopp som är lätt att missa. Först finns ett önskemål eller ett behov. Sedan blockeras det, av en kollega, ett beslut eller en omständighet. Blockeringen föder frustration, som kan växa i det tysta under lång tid. Först när frustrationen omsätts i agerande, i ett utbrott, en gliring eller en tystnad som märks, ser omgivningen det som brukar kallas konflikten. Då har den ofta pågått länge. Konflikten börjar alltså vid blockeringen, inte vid bråket, och den som väntar på synliga tecken kommer därför nästan alltid in sent.

Synlig eller inte handlar konflikten dessutom om olika saker. Sedan 1990-talet, till stor del genom Karen Jehns arbeten, skiljer forskningen på tre sorter. Sakkonflikt handlar om arbetet: mål, prioriteringar, hur en uppgift ska lösas. Relationskonflikt handlar om personerna: irritation, misstro, upplevda personangrepp. Processkonflikt handlar om formerna: vem som ska göra vad, hur beslut ska fattas, vem som får tala för gruppen.

Uppdelningen låter enkel men är kapitlets nyckel, för de tre sorterna beter sig olika.

Konfliktens paradox

Länge var rådet till ledare att uppmuntra sakkonflikt och dämpa relationskonflikt: låt idéerna brytas, men håll personerna utanför. Sedan kom De Dreu och Weingart (2003) och prövade rådet i en metaanalys, alltså en studie som väger samman resultaten från många tidigare studier till ett samlat mått. Resultatet förvånade: både relationskonflikt och sakkonflikt hängde ihop med sämre prestation och lägre trivsel, och sambanden var som mest negativa vid komplexa uppgifter som projekt och beslutsfattande.

Var det alltså fel hela tiden, är all konflikt skadlig? Inte riktigt. De Wit, Greer och Jehn (2012) gjorde om analysen med ett större underlag, 116 studier och 8 880 grupper, och fann det de kallar konfliktens paradox. Relationskonflikt och processkonflikt var genomgående negativa. Men sakkonflikten visade ett mer sammansatt mönster: den kunde hänga ihop med bättre resultat när den inte drog med sig relationskonflikt, och tydligast i ledningsgrupper och när prestation mättes som besluts kvalitet eller ekonomiskt utfall. O'Neill, Allen och Hastings (2013) lade till en pusselbit i en egen metaanalys av 89 studier med drygt 6 000 team: sakkonflikt kan gynna innovation när uppgifterna inte är rutinartade. Samtidigt slet alla tre konfliktssorterna på gruppens tro på den egna förmågan.

Paradoxen går alltså att sammanfatta så här: meningsskiljaktigheter i sak kan vara en tillgång, men bara så länge de inte smittar över på relationerna. Och det är precis den smittan som är vardagens problem.

Vad som avgör om sakkonflikten hjälper

Varför glider sakkonflikt så lätt över i relationskonflikt? Simons och Peterson (2000) undersökte 70 ledningsgrupper och pekade på tilliten som moderator. En moderator är en faktor som avgör hur starkt eller åt vilket håll ett samband slår. I grupper med hög tillit kunde medlemmarna vara oense i sak utan att läsa in illvilja hos varandra. I grupper med låg tillit tolkades samma sakargument som personangrepp, och konflikten bytte karaktär.

Deng, Lin och Li (2021) följde 98 forsknings- och utvecklingsteam och fann samma logik för innovation: sakkonflikt ledde till nytänkande bara när teamet både hade psykologisk trygghet, alltså en delad förvissning om att det går att ta mellanmänniska risker utan att straffas, och ett uttalat stöd för att pröva nytt. Saknades det, hämmade konflikten i stället informationsutbytet.

Slutsatsen för ledaren är befriande konkret. Uppgiften är inte att skruva upp konfliktnivån för att få fart på tänkandet. Uppgiften är att bygga de förutsättningar, tillit och trygghet, som gör att de meningsskiljaktigheter som redan finns kan bli användbara.

Var konflikten faktiskt bor

Ett nyare fynd ändrar var vi bör leta. Shah med kollegor (2021) visade i tre studier att färre än tre av tio team har konflikter som faktiskt ligger på gruppnivå. Oftast bor konflikten hos en individ, i ett par eller i en undergrupp, och gruppmått döljer det. Mer förvånande ändå: sakkonflikter som bodde hos individer eller par hängde ihop med bättre teamprestation, medan konflikt mätt på gruppnivå hängde ihop med sämre.

För en ledare betyder det att »gruppen har en konflikt« nästan alltid är en för grov beskrivning. Frågan är vilka som har den, om vad, och sedan när. Att behandla hela gruppen för något som bor mellan två personer är att medicinera fel patient.

När konflikten trappas upp

Konflikter som inte tas om hand står sällan stilla. De glider från sak till person: från »vi tycker olika om schemat« till »det är fel på dig«. I modellavsnittet beskrivs konflikttrappan, som fångar hur parterna stegvis byter mål, från att lösa frågan, till att vinna, till att till sist skada varandra.

I trappans nedre del väntar arbetslivets mörkaste utfall. Nielsen och Einarsen (2012) vägde samman studier med sammanlagt över 77 000 personer och fann starka samband mellan mobbning och psykisk ohälsa, utmattning och symtom liknande posttraumatisk stress. Sambandet var dessutom dubbelriktat: utsatthet försämrade måendet, och sämre mående ökade risken att bli utsatt igen.

Men det finns ett hoppfullt fynd i samma fält. Blomberg, Einarsen och Rosander (2025) följde drygt 1 000 anställda under tre och ett halvt år och fann att ett starkt konflikthanteringsklimat, alltså en delad upplevelse i organisationen av att konflikter tas om hand tidigt, rättvist och förutsägbart, minskade förekomsten av kränkande särbehandling över tid, och det oberoende av hur aktiv den närmaste chefen var. Rutiner, normer och förutsägbarhet verkar med andra ord vara en egen skyddsfaktor. Det är goda nyheter för den som orkar bygga struktur, och en tröst för den som inte hinner vara hjälte varje dag.

Stilarna och personligheten

De fem hanteringsstilarna från kapitlets inledning har också en koppling bakåt till bokens första kapitel. Antonioni (1998) fann att personlighetsdragen i femfaktormodellen hänger ihop med vilka stilar vi föredrar: vänlighet och öppenhet med samarbete, extraversion med att kämpa, och en mer ängslig läggning med att undvika. Sambanden är från tvärsnittsdata, alltså mätningar vid ett enda tillfälle som inte kan visa orsak och verkan, så de ska läsas som tendenser. Men de förklarar något många känner igen: din vanligaste stil är sällan vald, den är förinställd. Det går att välja en annan, men det kräver att du först ser din egen.

Vad forskningen inte kan säga

Ärlighet kräver också ett stycke om gränserna. Det mesta av konfliktforskningen bygger på enkäter och samvariation, och kan därför sällan bevisa orsakssamband. Interventionsstudier, där ledare tränas i konflikthantering och effekten jämförs mot en kontrollgrupp, är fortfarande få. Att tillit och trygghet hänger ihop med bättre konflikthantering är väl belagt; exakt hur en enskild ledare snabbast bygger dem i en pressad vardag är det inte. Där får beprövad erfarenhet bära en del av bevisbördan, och det är hederligast att säga det rakt ut.

Modellerna

Fyra modeller ur modellbanken på theorvar.com hör till det här kapitlet. Här beskrivs de kort; på sajten finns varje modell som ett eget blad med källor och en fråga att ta med.

Harmonisyn och konfliktsyn. Två grundhållningar till konflikt. Harmonisynen ser konflikt som en avvikelse som ska bort, konfliktsynen som något naturligt som ska hanteras. Hållningen styr beteendet: den som ser konflikt som ett misslyckande väntar för länge med att agera.

Konfliktens definition. Kedjan från önskemål via blockering och frustration till agerande. Modellen visar att konflikten börjar långt före det synliga, när ett behov blockeras, inte när någon höjer rösten. Den hjälper också till att skilja sak från relation redan i beskrivningen av vad som pågår.

Konflikttrappan. Efter Friedrich Glasls arbeten. Konflikter trappas upp i igenkännbara steg, där parterna först vill lösa frågan, sedan vinna, till sist skada varandra. Ju högre upp i trappan, desto mindre klarar parterna på egen hand och desto mer hjälp utifrån behövs. Trappan är en tumregel för när du kan vänta, när du behöver agera och när du behöver ta in stöd.

Behovet bakom positionen. En position är det vi säger att vi vill: »jag vägrar sitta i kontorslandskapet«. Behovet är det som gör positionen viktig: att kunna koncentrera sig, att bli tillfrågad, att inte tappa ansiktet. Positioner står ofta i motsats till varandra när behoven inte gör det. Den som letar efter behovet bakom den andras position hittar oftare en väg framåt än den som förhandlar om positionerna.

Verktygen och övningarna

Konfliktsamtalets fem steg

Det svåra samtalet blir sällan bra av sig självt, men det blir nästan alltid bättre av förberedelse och en enkel struktur.

- 1 Förbered dig.** Sortera sak från person. Skriv ner vad frågan gäller, och leta efter behovet bakom din egen position innan du letar efter den andras.
- 2 Beskriv det du ser.** Utgå från konkreta beteenden och exempel, inte tolkningar och diagnoser. »Du har kommit efter till de tre senaste mötena« går att samtala om. »Du är nonchalant« går bara att försvara sig mot.
- 3 Lyssna på den andra bilden.** Fråga tills du kan återge den andras bild så att hen känner igen sig. Det är inte samma sak som att hålla med.
- 4 Leta behov och gemensam grund.** Vad behöver var och en för att kunna arbeta vidare? Ofta är behoven lättare att förena än positionerna.
- 5 Kom överens och följ upp.** Vad gör vi nu, vem gör vad, och när stäms det av? En överenskommelse utan uppföljning är en förhoppning.

Effektivt och ineffektivt i konflikt

Det som brukar hjälpa: agera tidigt, prata med den det gäller, beskriv beteenden, tala om egna behov, lyssna färdigt, gör upp om nästa steg och följ upp. Det som brukar stjälpa: vänta och hoppas, samla bevis, tolka avsikter, tala om personen med andra i stället för med personen, och göra samtalet till en fråga om vem som har rätt.

Tre sätt att göra konflikten synlig

Ibland behöver samtalet hjälp på traven. Tre enkla grepp gör konflikten synlig och lättare att prata om, och de fungerar både när du själv är part och när du hjälper andra.

Två frågor som vänder blicken. Be båda parter besvara två frågor, var för sig eller tillsammans: Vad fungerar bra i vårt samarbete? Och vad skulle fungera bättre? Den första frågan tvingar fram det som faktiskt fungerar, vilket nästan alltid är mer än parterna minns mitt i striden. Den andra pekar framåt utan att leta syndabockar: »skulle fungera bättre« är en önskan, inte en anklagelse. Tillsammans flyttar de samtalet från vem som har rätt till vad parterna vill ha mer av, ett grepp som ligger nära det lösningsfokuserade arbetssättet.

Tidslinjen. Rita en vågrät linje och låt parterna märka ut de händelser var och en tycker har varit viktiga i konflikten, gärna på var sin sida om linjen. Två saker brukar hända. Parterna upptäcker att de minns olika händelser, och minns samma händelser olika, vilket i sig sänker temperaturen: det blir synligt att det finns två berättelser, inte en sann och en falsk. Och förloppet blir synligt: var fanns önskemålet, var kom blockeringen, när växte frustrationen och när blev den agerande? Tidslinjen är forskningsdelens förloppstanke omsatt i praktik.

Sociogrammet. Rita personerna som ringar och relationerna som linjer: en tjock heldragen linje mellan konfliktens direkta parter, en tunn streckad för dem som berörs i andra hand, och en prickad pil för den som påverkar konflikten utan att själv stå i den. Formen lånar från sociometrin, Jacob Morenos sätt att rita relationer i grupper. Kartan hjälper dig att svara på kapitlets kanske viktigaste fråga: var bor konflikten egentligen? Ofta visar den att det som såg ut som en gruppkonflikt bor mellan två personer, och den kan också visa om någon utanför paret spär på den. Det är samma insikt som Shahs forskning pekar mot, ritad på ett papper.

Ett förbehåll för alla tre greppen: det som ritas är upplevelser, inte sanningar. Låt varje part äga sin bild, och låt kartan vara ett underlag för samtal snarare än ett bevismaterial.

Övningar till kapitlet

I övningsbanken på theorvar.com finns fem övningar som hör till kapitlet: att gå konflikttrappan på golvet, att träna på att skilja position från behov, att pröva de fem stilarna i rollspel, en återkommande skavruna som fångar irritationer medan de är små, och en övning i att medla mellan två parter. Var och en följer samma pedagogiska form som bokens övriga övningar, med upplevelse först och teori sist.

NÖHRA på en konflikt du har nu

Ta en konflikt, stor eller liten, som finns i din närhet just nu, och gå igenom den med coachningens NÖHRA-struktur. Den fungerar lika bra på en egen konflikt som på någon annans.

- **Nuläge.** Vad pågår, sakligt beskrivet? Vilken sorts konflikt är det, och var bor den?
- **Önskat läge.** Hur ser det ut när det här är hanterat? Vad gör ni då som ni inte gör nu?
- **Hinder.** Vad har hittills hindrat dig från att agera? Vad är det värsta som kan hända om du gör det?
- **Resurser.** Vem eller vad kan hjälpa? Vilken av dina stilar behövs här, och vilken behöver du hålla tillbaka?
- **Aktivitet.** Vad är det minsta första steget, och när tar du det?

Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet? Vad överraskade dig, och var kände du motstånd?

Det du landar i

Vad betyder det där du är, för dig och för din grupp? Vad av det du gör i dag vill du behålla, och vad vill du ändra?

Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan: när en viss situation uppstår, vad gör du då? »När ... då ska jag ...« Med minsta första steg och ett datum.

Minsta första steg: _____ Senast den: _____

Frågan du tar med dig

En fråga kapitlet väckte som du inte är färdig med, och som du vill bära med dig in i vardagen.

Om en månad

Sätt en påminnelse och kom tillbaka hit. Vad hände när du prövade, vad blev annorlunda mot vad du trodde, och vad blir nästa steg?

Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, kategori Konflikt.

- Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4). Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-big-five-and-conflict-handling-style-empiri · doi.org/10.1108/eb022814
- Blomberg, S., Einarsen, S. V. & Rosander, M. (2025). Conflict management climate and bullying. *International Journal of Conflict Management*. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/2025-blomberg-conflict-management-climate-bullying-empiri · doi.org/10.1108/IJCMA-11-2024-0298
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-2003-dedreu-task-vs-relationship-conflict-meta · doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741
- Deng, Y., Lin, W. & Li, G. (2021). When and how does team task conflict spark team innovation? A contingency perspective. *Journal of Business Ethics*. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-when-and-how-team-task-conflict-helps-empiri · doi.org/10.1007/s10551-021-04953-7
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-2012-dewit-paradox-of-intragroup-conflict-meta · doi.org/10.1037/a0024844
- Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4). Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-2012-nielsen-mobbing-i-arbetslivet-meta · doi.org/10.1080/02678373.2012.734709
- O'Neill, T. A., Allen, N. J. & Hastings, S. E. (2013). Examining the »pros« and »cons« of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance*, 26(3), 236–260. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-2013-oneill-pros-and-cons-of-team-conflict-meta · doi.org/10.1080/08959285.2013.795573
- Shah, P. P., Peterson, R. S., Jones, S. L. m.fl. (2021). Things are not always what they seem: The origins and evolution of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 66(2). Kunskapsbanken: /kunskapsbank/2021-shah-origins-evolution-intragroup-conflict-empiri · doi.org/10.1177/0001839220965186
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-2000-simons-task-conflict-and-intragroup-trust-empiri · doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102

Modellernas grund: konflikttrappan bygger på Friedrich Glasls arbeten om konflikteskalation, återgivna i egen form.

Konfliktthanteringsstilarna återges i den fria femstilstradition som går tillbaka till Blake och Mouton samt Rahim, utan koppling till licensierade instrument.

Skrivsidans forskningsgrund: strukturerad reflektion efter erfarenheter stärker ledarutveckling (DeRue m.fl., 2012, doi.org/10.1037/a0028244); skriven eftertanke förbättrar fortsatt arbete (Anseel m.fl., 2009, doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.003); om-så-planer ökar kraftigt chansen att en föresats blir av (Gollwitzer & Sheeran, 2006, [doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1))).