Konflikten

Om skillnaden mellan konflikter som utvecklar och konflikter som river isär, och om vad som avgör vilken sort det blir. Oftast bor konflikten hos två personer, inte i gruppen, och tystnaden kostar mer än bråket.

07

Sann fred är inte bara frånvaron av spänning. Den är närvaron av rättvisa.

MARTIN LUTHER KING JR.

Stride Toward Freedom, 1958. »True peace is not merely the absence of tension; it is the presence of justice«, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

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 och märk ut den du känner igen som din vanligaste. Vilken tar över när du är trött, pressad eller berörd?

- **Undvikande** (avoiding). Du skjuter upp samtalet, byter ämne, hoppas att det löser sig av sig självt.
- **Anpassning** (accommodating). Du släpper din sak för att bevara relationen och lugnet.
- **Kamp** (competing). Du argumenterar för din linje tills du får rätt. Att vinna blir viktigare än att förstå.
- **Kompromiss** (compromising). Ni möts på mitten. Båda ger upp något, ingen får allt.
- **Samverkan** (collaborating). Ni letar efter en lösning som rymmer bådas behov. Det tar mest tid.

2 **Din väntande konflikt.** Skriv ner det samtal du skjuter 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 när det gäller din egen bild, och stilarna är mönster du rör dig mellan, inte fack du sitter fast i.

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

MARY PARKER FOLLETT, CONSTRUCTIVE CONFLICT, 1925

Tänk dig ett möte en tisdag förmiddag. Två i gruppen har fastnat i en fråga om hur ett arbete ska läggas upp. Tonen 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 viljor krockar där människor bryr sig om sitt arbete, 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.

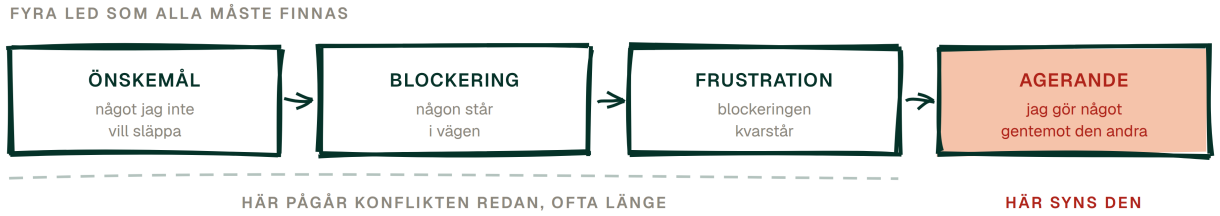
Forskningen

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.

FRÅGA

Vems önskemål är blockerat i din grupp just nu, utan att någon har höjt rösten?



Figur 1. Konfliktens definition. Fyra led som alla måste finnas för att det ska vara en konflikt. De tre första pågår ofta länge utan att någon utanför märker något, och det är först i det fjärde som omgivningen ser det den kallar konflikten.

Synlig eller inte handlar konflikten dessutom om olika saker. Sedan 1990-talet, till stor del genom Karen Jehns arbeten (Jehn, 1995, 1997), skiljer forskningen på tre sorter. Sakkonflikt (task conflict) handlar om arbetet: mål, prioriteringar, hur en uppgift ska lösas. Relationskonflikt (relationship conflict) handlar om personerna: irritation, misstro, upplevda personangrepp. Processkonflikt (process conflict) 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.

Jehn (1995)
Administrative Science Quarterly



Figur 2. De tre konfliktsorterna. Bara den vänstra kan under vissa villkor göra nytta, och bara så länge den håller sig kvar där. Den streckade pilen är vardagens problem: sakkonflikten glider över i relationskonflikt, och då byter den karaktär.

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 (meta-analysis),

De Dreu och Weingart (2003)
Journal of Applied Psychology

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, med samband på ρ = -0,22 respektive ρ = -0,23, och med lägre trivsel, ρ = -0,54 respektive ρ = -0,32. Det första paret är måttliga samband: av de grupper som hade mer konflikt än genomsnittet presterade ungefär fyra av tio över mitten, mot sex av tio bland dem med mindre. Sambandet med trivseln är starkt, särskilt för relationskonflikten. Sambanden var som mest negativa vid komplexa uppgifter som projekt och beslutsfattande, och nära noll i ren produktion.

de Wit m.fl. (2012)
Journal of Applied Psychology

O'Neill m.fl. (2013)
Human Performance

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 (the paradox of intragroup conflict). Relationskonflikt och processkonflikt var genomgående negativa. Sambandet med prestation låg kring ρ = -0,15 och sambandet med tillit och trivsel kring ρ = -0,55. Sakkonfliktens samband med prestation var däremot i genomsnitt noll (ρ = -0,01), vilket inte betyder att den saknar verkan utan att den verkar åt olika håll i olika grupper. I ledningsgrupper var sambandet svagt positivt (ρ = 0,09), i andra grupper negativt (ρ = -0,21). Sakkonflikten visade alltså ett mer sammansatt mönster: den kunde hänga ihop med bättre resultat när den inte drog med sig relationskonflikt, tydligast i ledningsgrupper och när prestation mättes som beslutskvalitet 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 konfliktsorterna på gruppens tro på den egna förmågan (team potency).

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

Vad som avgör om sakkonflikten hjälper

Simons och Peterson (2000)
Journal of Applied Psychology

Varför glider sakkonflikt så lätt över i relationskonflikt? Simons och Peterson (2000) undersökte 70 ledningsgrupper och pekade på tilliten inom gruppen (intragroup trust) 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 (2022) följde 98 forsknings- och utvecklingsteam och fann samma logik för innovation: sakkonflikt ledde till nytänkande bara när teamet hade både psykologisk trygghet (psychological safety) och ett uttalat stöd för att pröva nytt. Psykologisk trygghet är den delade förvissningen om att det går att ta mellanmänskliga risker utan att straffas. Saknades det, hämmade konflikten i stället informationsutbytet.

Deng m.fl. (2022)
Journal of Business Ethics

Slutsatsen för ledaren är 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 mått på gruppnivå döljer det. Ännu mer förvånande: sakkonflikter som bodde hos individer eller par hängde ihop med bättre teamprestation, medan konflikt mätt på gruppnivå hängde ihop med sämre.

Shah m.fl. (2021)
Administrative Science Quarterly

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.

FRÅGA

Vilka två är det egentligen, i den konflikt du kallar gruppens?

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: först att lösa frågan, sedan att vinna, till sist att skada varandra.

I trappans nedre del väntar mobbningen. Nielsen och Einarsen (2012) vägde samman studier med sammanlagt över 77 000 personer och fann starka samband mellan mobbning (workplace bullying) och psykisk ohälsa, utmattning och symtom som liknar posttraumatisk stress. Sambandet var dessutom dubbelriktat: utsatthet

Nielsen och Einarsen (2012)
Work & Stress

försämrade måendet, och sämre mående ökade risken att bli utsatt igen.

Blomberg m.fl. (2025)
International Journal of Conflict Management

Men det finns ett hoppfullt fynd i samma fält. Blomberg, Einarsen och Rosander (2025) följde drygt 1 000 anställda i tre och ett halvt år. De mätte konflikthanteringsklimatet (conflict management climate), alltså den delade upplevelsen i organisationen av att konflikter tas om hand tidigt, rättvist och förutsägbart. Där klimatet var starkt minskade den kränkande särbehandlingen över tid. Det gällde oavsett hur aktiv den närmaste chefen var. Rutiner, normer och förutsägbarhet verkar med andra ord vara en egen skyddsfaktor. Det är en god nyhet för den som orkar bygga struktur, och en tröst för den som inte hinner vara hjälte varje dag.

Tystnaden som inte är fred

Sherf m.fl. (2021)
Academy of Management Journal

Här hör ett fynd hemma som gör harmonisynen svårare att försvara än den redan var. Sherf, Parke och Isaakyan (2021) prövade om att säga ifrån och att tiga är varandras motsatser, alltså om lite av det ena automatiskt betyder mycket av det andra. Så är det inte. Deras material är en metaanalys följd av en sex månader lång uppföljningsstudie. Där framstår röst och tystnad (voice and silence), alltså att säga ifrån och att tiga, som två oberoende beteenden med olika förklaringar. Den som tror att det spelar roll att säga något säger något. Den som tiger gör det framför allt för att tryggheten saknas.

Det obekväma ligger i det tredje fyndet. Tystnaden hängde betydligt starkare ihop med utmattning än vad rösten gjorde. Att hålla inne med något kostar alltså mer än att säga det.

För en chef betyder det att frånvaron av synlig oenighet inte är ett kvitto på något. En grupp kan se konfliktfri ut och samtidigt vara i svårigheter, och det som saknas i mötesrummet betalas någon annanstans. Frågan att ställa sig är inte om det är lugnt, utan vad tystnaden kostar den som bär den.

När det är grupp mot grupp

Böhm m.fl. (2020)
Journal of Economic Behavior & Organization

Allt ovanstående handlar om konflikter mellan personer i ett arbetslag. En koncern har också den andra sorten: mellan avdelningar, mellan bolag, mellan produktion och försäljning. Böhm, Rusch och Baron (2020) går igenom den socialpsykologiska forskningen om just det, och deras definition är användbar. En mellangruppskonflikt (intergroup conflict) uppstår vid en upplevd oförenlighet

mellan mål eller värderingar hos personer som räknar sig till olika grupper.

En sak ur genomgången är värd att ta med: själva indelningen i vi och dem räcker för att förändra hur samma handling tolkas. Samma sena leverans läses som en olycka när den kommer från de egna och som slarv när den kommer från de andra.

Det praktiska som följer av det är återhållsamt men inte obetydligt. Gemensamma mål, gemensamma arbetsuppgifter över gränsen och personer som tillhör båda grupperna gör kategorierna mindre skarpa. Det löser inte sakfrågan, men det ändrar vilken tolkning som ligger närmast till hands.

Stilarna och personligheten

De fem hanteringsstilarna (conflict management styles) från kapitlets inledning beskrivs som modell i nästa avsnitt, och de har också en koppling bakåt till bokens första kapitel. Antonioni (1998) fann att personlighetsdragen i femfaktormodellen (Big Five) hänger ihop med vilka stilar vi föredrar: vänlighet och öppenhet med samverkan, extraversion med kamp, och emotionell instabilitet (neuroticism) med undvikande. Sambanden är från tvärsnittsdata (cross-sectional data), 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.

FRÅGA

Vad kostar den stil som tar över hos dig när du är trött?

Antonioni (1998)
International Journal of Conflict Management

Vad forskningen inte kan säga

Ett stycke om gränserna hör också hit. Det mesta av konfliktforskningen bygger på enkäter och samvariation, och kan därför sällan bevisa orsakssamband. Interventionsstudier, där ledare tränas i konflikthantering och effekten jämförs med en kontrollgrupp, är fortfarande få. Kapitlets ljuspunkt, att sakkonflikt kan göra nytta, vilar dessutom på små tal. Det positiva sambandet i ledningsgrupper hos de Wit, Greer och Jehn är $\rho = 0{,}09$, ett svagt samband som beror på vilka grupper och vilka utfall som räknas, och forskare är oeniga om hur mycket det är värt. Den som bygger sitt ledarskap på att oenighet i sak är nyttig lutar sig mot den svagaste delen av underlaget. 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.

Konflikten börjar vid blockeringen, inte vid bråket. Den som väntar på synliga tecken kommer nästan alltid in sent.

Modellerna

Sex modeller hör till det här kapitlet. Fem av dem finns i modellbanken på theorvar.com som egna blad med källor och en fråga att ta med. Den sjätte, de tre konfliktsorterna, kommer ur forskningsdelen ovan. Modellerna gör olika saker: de två första hjälper dig att se vad som pågår, de två i mitten att sortera vad det handlar om och hur ni brukar bete er, och de två sista att bedöma hur allvarligt det är och vad som fortfarande är möjligt.

Fox (1966)
Industrial sociology and industrial relations

Robbins (1974)
Managing organizational conflict: A nontraditional approach

Harmonisyn och konfliktsyn. Efter Fox (1966) och Robbins (1974). Två grundhållningar till oenighet. Fox talar om unitary och pluralist frame of reference, Robbins om traditional och interactionist view; tvådelningen här är en förenkling av båda. Harmonisynen ser konflikt som en avvikelse som ska bort, konfliktsynen som något naturligt som ska hanteras. Modellens styrka är att den förklarar en paradox många känner igen: den som vill undvika konflikter till varje pris får dem ändå, fast senare och större. Dess svaghet är att den beskriver en hållning och inte ett beteende, så den säger inte vad du ska göra på tisdagen.

Jordan (2015)
Konflikthantering i arbetslivet: förstå, hantera, förebygg

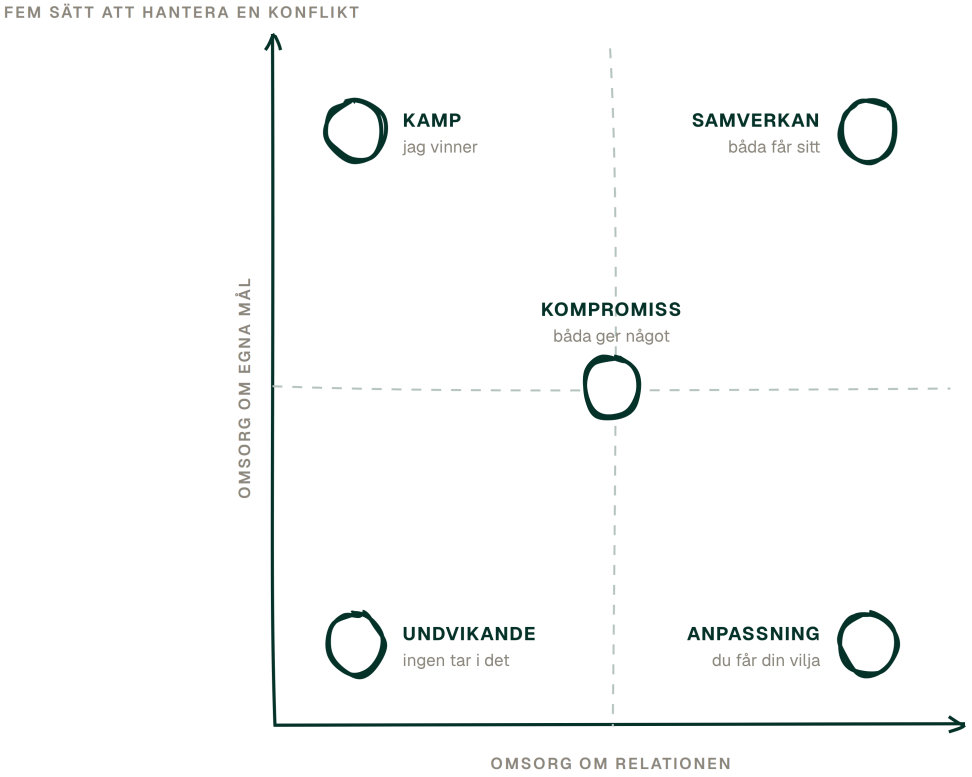
Konfliktens definition. Efter Thomas Jordan. Fyra led som alla måste finnas: **önskemål**, något jag inte är villig att släppa, **blockering**, jag upplever att någon står i vägen, **frustration**, blockeringen kvarstår, och **agerande**, jag gör något gentemot den andra. Modellens styrka är att den visar att konflikten börjar långt före det synliga, vid blockeringen och inte vid bråket. Dess svaghet är att den inte skiljer på rimliga och orimliga önskemål: alla önskemål som blockeras ser likadana ut i modellen, så den

Thomas och Kilmann (1974)
Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

säger vad en konflikt är men inte vem som har fog för sin sak.

De tre konfliktsorterna. Efter Karen Jehns arbeten. Sakkonflikt handlar om arbetet, relationskonflikt om personerna, processkonflikt om formerna. Modellens styrka är att den är den sortering kapitlet bygger på: de tre beter sig olika, och bara den första kan under vissa villkor göra nytta. Dess svaghet är att gränsen mellan sak och relation är porös i praktiken, vilket är precis vad Simons och Peterson mäter. Den som ska använda modellen behöver därför inte bara fråga sig vilken sort det är, utan också vilken sort det höll på att bli.

Konflikthanteringsstilarna. Efter Thomas och Kilmann (1974). Fem sätt att hantera en konflikt, placerade i ett rutnät där den ena axeln är omsorg om egna mål och den andra omsorg om relationen: **kamp**, **samverkan**, **kompromiss**, **undvikande** och **anpassning**. Ingen stil är bäst; kompromissen ligger i mitten just för att den ger något av båda. Namnen är de som används i gruppsessionen på theorvar.com, så att boken och verktyget säger samma sak. Modellens styrka är att den gör ett beteendemönster synligt och möjligt att tala om utan att göra det till en egenskap. Dess svaghet är att självskattning av den egna stilen är osäker, och att stilarna beskriver vad vi gör i lugnt vatten bättre än vad vi gör när vi är trötta. Antonionis fynd i forskningsdelen hör hemma här: din vanligaste stil är sällan vald, den är förinställd.

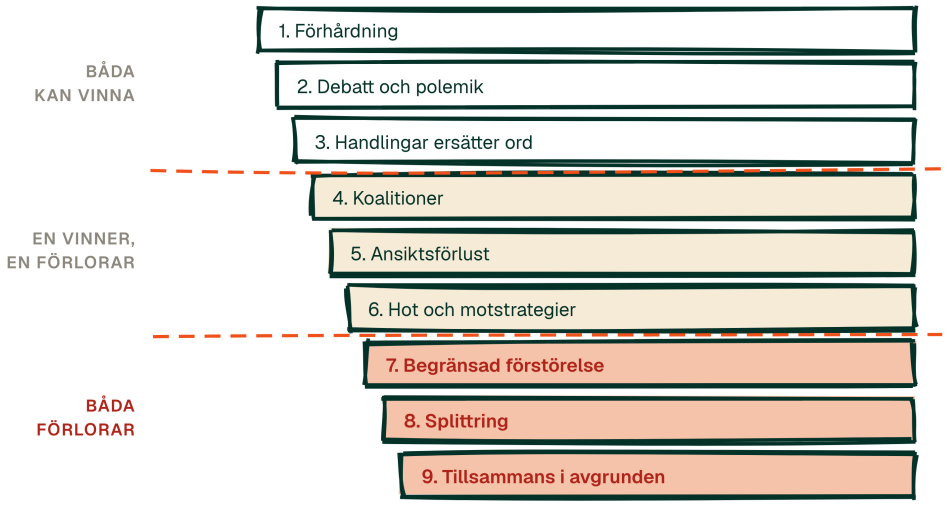


Figur 3. Konflikthanteringsstilarna. Placeringen i rutnätet säger vad varje stil prioriterar, inte hur bra den är. Samverkan kostar mest tid, och den som alltid samverkar hinner aldrig fatta ett beslut.

Glasl (1980)
Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen, Gruppen und Institutionen

Konflikttrappan. Efter Friedrich Glasl (1980), som själv talar om konflikteskalation (Konflikteskalation, på engelska conflict escalation). Nio steg nedåt i tre nivåer: en nivå där båda fortfarande kan vinna, en där en vinner och en förlorar, och en där båda förlorar. Stegen är förhårdning, debatt och polemik, handlingar ersätter ord, koalitioner, ansiktsförlust, hot och motstrategier, och därefter de tre stegen av förstörelse. Modellens styrka ligger inte i stegen utan i de två gränserna mellan nivåerna: de avgör vad ett ingripande över huvud taget kan åstadkomma, och därmed när du kan vänta, när du måste agera och när du behöver ta in hjälp utifrån. Dess svaghet är att trappan är en beskrivning i efterhand och inte ett mätinstrument. Ingen står på ett steg med en siffra på.

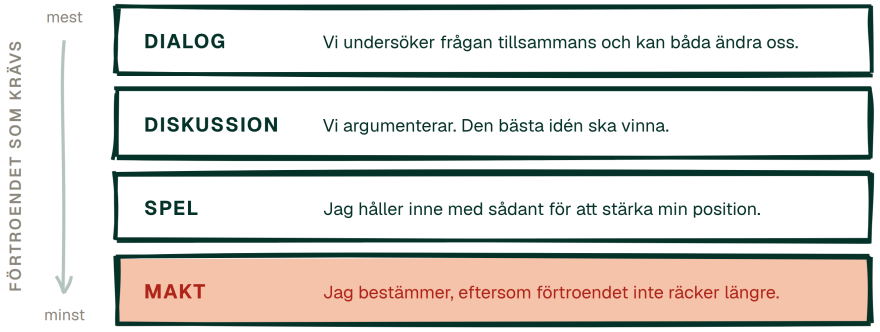
NIO STEG NEDÅT, I TRE NIVÅER



Figur 4. Konflikttrappan. De två streckade linjerna är modellens egentliga innehåll. Ovanför den första klarar parterna det själva, mellan de två behöver de hjälp att mötas, och under den andra räcker inte längre ett samtal.

Dialog, diskussion, spel och makt. Efter Thomas Jordan. Fyra sätt att hantera en fråga, ordnade efter hur mycket förtroende vart och ett förutsätter. Dialogen kräver mest, makten minst. Modellens styrka är att den sätter ord på något chefer ofta känner men sällan säger: makt är det som återstår när förtroendet är slut, och att gå till maktläget är ibland riktigt men kostar alltid. Dess svaghet är att den är lätt att använda som ursäkt i fel riktning, alltså att förklara ett maktbeslut med att dialogen ändå var omöjlig utan att ha prövat den.

FYRA SÄTT ATT HANTERA EN FRÅGA, ORDNADE EFTER FÖRTROENDE



Figur 5. Dialog, diskussion, spel och makt. Trappan mäter inte hur bra du är utan hur mycket förtroende som finns kvar. Frågan att ställa sig är inte vilket läge du föredrar, utan vilket ni faktiskt befinner er i.

Verktygen och övningarna

CUDSA, konfliktsamtalets fem steg

Det svåra samtalet blir sällan bra av sig självt, men det blir nästan alltid bättre av förberedelse och en enkel struktur. Den struktur jag använder heter CUDSA efter de engelska namnen på sina fem steg, och den är den enda samtalsmodell i boken som är byggd för just konflikt. Ordningen är hela poängen: de tre första stegen handlar om att förstå, och först i det fjärde får någon föreslå en lösning.

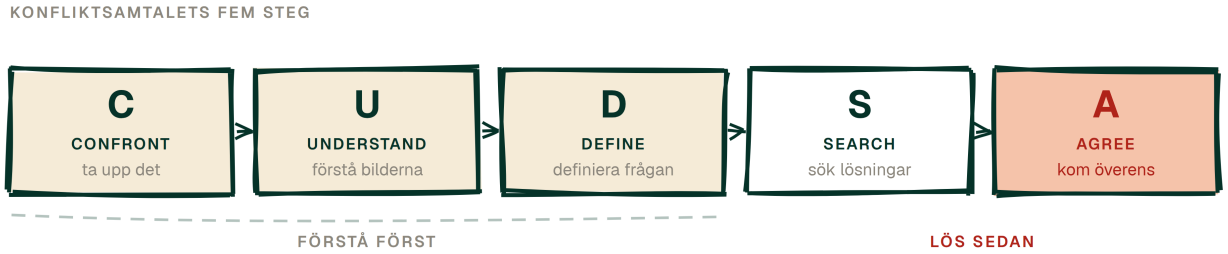
1. **Confront, ta upp det.** Bestäm dig för att säga något, och gör det tidigt. Skilj sak från person innan du går in i rummet, och skriv ner vad frågan gäller. Steget heter konfrontera men betyder inte konfrontation: det betyder att sluta undvika.

2. **Understand, förstå den andras bild.** Fråga tills du kan återge hur den andra ser på saken så att hen känner igen sig, alltså speglingen från kapitel 6. Det är inte samma sak som att hålla med, och det är det steg som oftast hoppas över. Beskriv sedan din egen bild i konkreta beteenden, inte i tolkningar. »Du har kommit för sent till de tre senaste mötena« går att samtala om. »Du är nonchalant« går bara att försvara sig mot.

3. **Define, definiera problemet.** Formulera tillsammans vad ni faktiskt är oense om, i en mening som båda kan skriva under på. Ofta visar det sig här att ni beskrev två olika problem. Är ni inte överens om frågan är ni sällan överens om svaret.

4. **Search, sök lösningar.** Nu, men inte förr. Leta efter behovet bakom var och ens position, och ta fram flera alternativ innan ni värderar något av dem.

5. **Agree, kom överens och följ upp.** Bestäm vad ni gör nu, vem som gör vad och när det stäms av. En överenskommelse utan uppföljning är en förhoppning.



Figur 6. CUDSA. De tre första stegen handlar om att förstå, de två sista om att lösa. Det vanligaste felet är att hoppa från C direkt till S, och då löser man ofta fel problem mycket effektivt.

Stegen rymmer också det erfarenheten säger om vad som brukar hjälpa och stjälpa i en konflikt. Det som hjälper: agera tidigt, tala med den det gäller, beskriv beteenden, säg vad du själv behöver, lyssna färdigt och följ upp. Det som stjälper: 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.

Ett ord om modellens status. CUDSA är beprövad erfarenhet och inte ett forskningsresultat. Jag har inte hittat någon primärkälla värd namnet, och de engelska varianter som cirkulerar stavar U:et och D:et olika. Den ligger här för att stegen var för sig vilar på sådant som har stöd, framför allt att fördröja lösningen och att ta upp saken tidigt, och för att jag själv arbetar efter den. Så ska den också presenteras.

Behovet bakom positionen

Fisher och Ury (1981)
Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In

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. Uppdelningen bygger på Fisher och Urys (1981) skillnad mellan positioner (positions) och intressen (interests); ordet behov är en egen bearbetning. Positioner står ofta i motsats till varandra när behoven inte gör det, och det är därför fjärde steget i CUDSA börjar med behoven och inte med förslagen.

Det här är ett arbetssätt och inte en modell i modellbanken. Frågan som öppnar det är enkel och tål att ställas rakt: vad är det som gör det här viktigt för dig?

Tisdagsmötet, medan det pågår

Tillbaka till mötet i kapitlets början: två har fastnat, den ena avbryter, den andra tittar ner i bordet, och alla väntar

på dig. Det som följer är erfarenhet och inte forskning, och ska läsas så. Frågan att ställa sig i den stunden är inte vad du ska säga, utan vad de två behöver: att få rätt inför gruppen, eller att få tala färdigt? Nästan alltid det senare, och det kan du inte ge dem med resten av gruppen runt bordet.

I rummet gör du tre saker, och de tar en minut. Du namnger sakfrågan med bådas ord: »ni är oense om hur arbetet ska läggas upp, och det är en fråga som behöver ett svar«. Du håller den skild från personerna genom att inte ta ställning till vem som har rätt. Och du ger frågan en tid och en plats utanför mötet, de två, med dig som stöd om de vill. Sedan går mötet vidare. Det du inte gör är att avgöra frågan där och då. Det avslutar ordväxlingen men inte konflikten, och den som förlorade inför gruppen har tagit ett steg nedåt i trappan.

Samtalet efteråt är det som räknas, och där är din uppgift att fråga, inte att döma. Ställ en fråga i taget, och låt var och en svara färdigt innan den andra får ordet.

- Vad handlar det här om för dig?
- Hur tror du att den andra ser på saken?
- Vad skulle behöva finnas på plats för att ni skulle kunna lösa det själva?
- Vad blir ert första steg?

Den sista frågan är deras åtagande, inte ditt beslut. Konflikttrappan säger sedan när det räcker. Ovanför den första gränsen, där båda fortfarande vill lösa frågan, klarar de ofta resten själva när frågan väl fått en tid och en plats. Hör du att målet har ändrats från att lösa frågan till att vinna, står ni vid den första gränsen, och då behöver de dig i rummet under hela samtalet, som den som håller strukturen. Nedanför den andra gränsen räcker inte ett samtal hur väl fört det än är, och då är det inte du som ska föra det.

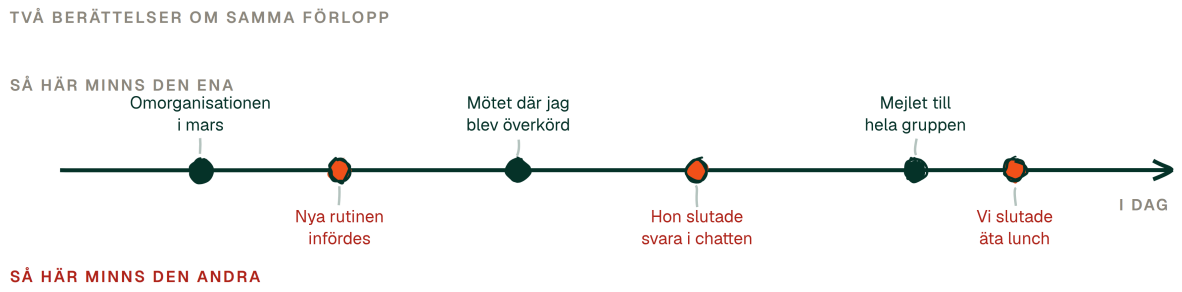
Tre sätt att göra konflikten synlig

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 lyfter fram det som faktiskt fungerar, vilket nästan

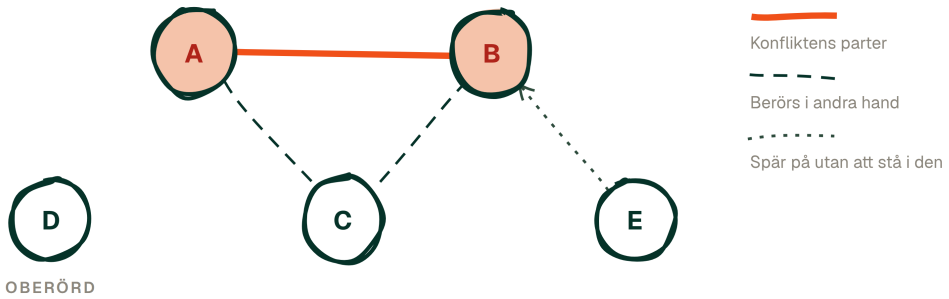
alltid är mer än parterna minns mitt i striden. Den andra pekar framåt utan att leta syndabockar: »skulle fungera bättre« är en önskan, inte en anklagelse. Tillsammans flyttar de samtalet från vem som har rätt till vad parterna vill ha mer av, ett grepp som ligger nära det lösningsfokuserade arbetssättet (solution-focused approach, se kapitel 6).

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 önskemålet fanns, var blockeringen kom, när frustrationen växte och när den gick över i handling. Tidslinjen är forskningsdelens förloppstanke omsatt i praktik.



Figur 7. Tidslinjen. Var part märker ut sina händelser på sin sida om linjen. Att de minns olika händelser, och samma händelser olika, är inte ett tecken på att någon ljuger. Det är själva poängen med övningen.

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 är lånad från sociometrin, Jacob Morenos (1934) sätt att rita relationer i grupper. Kartan hjälper dig att svara på kapitlets återkommande 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.



Figur 8. Sociogrammet. Här bor konflikten mellan A och B. C berörs i andra hand, E spär på utan att själv stå i den, och D är oberörd. Det som såg ut som en gruppkonflikt visar sig ofta se ut ungefär så här.

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. Tidslinjen och sociogrammet är dessutom min egen praktik och inte modeller ur modellbanken. De har inget forskningsstöd som grepp, bara en logik som går att pröva.

Övningar och verktyg till kapitlet

Tre saker på theorvar.com hör direkt till kapitlet, och de gör olika saker.

Din konflikthanteringsstil, en golvövning, theorvar.com/blogg/ovning-konflikthanteringsstilar. Fem lappar läggs ut i modellens positioner och deltagarna ställer sig vid den stil de känner igen sig i, flyttar sig när frågan byter sammanhang, och får teorin först efteråt. Ungefär femtio minuter, sex till tjugo deltagare.

Hur långt ner har du varit?, en golvövning om konflikttrappan, theorvar.com/blogg/ovning-konflikttrappan. Nio steg läggs ut nedför golvet med de två nivågränserna markerade, och deltagarna placerar sig efter hur långt en verklig och avslutad konflikt gick. Den andra frågan är den viktiga: på vilket steg märkte du först något? Ungefär femtio minuter. Läs säkerhetsavsnittet innan du kör den; det finns grupper där den inte hör hemma.

Konflikthanteringsstilar som gruppsession, theorvar.com/konflikt, med en individuell version på theorvar.com/konflikt/individuell. Deltagarna svarar på tjugofem påståenden i mobilen och gruppen får en gemensam profil på storskärm i realtid. Frågorna är

egenformulerade och verktyget är alltså inte Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, vilket är värt att säga i rummet.

CUDSA på en konflikt du har nu

Ta en konflikt, stor eller liten, som finns i din närhet just nu, och gå igenom de fem stegen på papper innan du går in i samtalet. Övningen fungerar lika bra på en egen konflikt som på någon annans.

- **Ta upp det.** Skriv ner vad jag har skjutit upp och vad väntan har kostat hittills. När tar jag upp det?
- **Förstå.** Hur skulle den andra beskriva saken, och min del i den, så gott jag kan gissa?
- **Definiera.** Sortera först: sak, relation eller process. Var bor konflikten, hos en person, mellan två, i en undergrupp eller i hela gruppen?
- **Sök.** Skriv ner behovet bakom min position och det jag tror ligger bakom hens. Vilka vägar finns som jag ännu inte har övervägt?
- **Kom överens.** Vad är det minsta första steget? Sätt datum för det, och för när vi stämmer av.

Lägg märke till att den tredje frågan är kapitlets forskning omsatt i praktik. Att veta vilken sort det är och var den bor avgör mer än vilken teknik du väljer.

Dina reflektioner

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

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet?

Det du landar i

Titta på din stil från Gör detta först. Vad av det du gör i dag vill du behålla?

Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan (implementation intention): »När … då ska jag …«, med minsta första steg och ett datum. CUDSA på en konflikt du har nu är en bra kandidat.

Frågan du tar med dig

En fråga som kapitlet väckte och som du inte är färdig med.

Referenser

De artiklar som har en kunskapsbanksadress nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, kategori Konflikt.

Modellernas grund, i tur och ordning. Harmonisyn och konfliktsyn går tillbaka på Fox (1966) och Robbins (1974). Konfliktens definition och modellen dialog, diskussion, spel och makt är hämtade från Thomas Jordans arbeten. De tre konfliktsorterna kommer från Karen Jehns forskning och är den enda av de sex som vilar på metaanalyser, redovisade ovan. Konflikthanteringsstilarna återges i den fria femstilstradition som går tillbaka till Blake och Mouton, Thomas och Kilmann (1974) samt Rahim, utan koppling till licensierade instrument. Konflikttrappan bygger på Friedrich Glasls arbeten om konflikteskalation, återgiven i egen form. De fem första finns som modellblad på theorvar.com/modeller.

CUDSA, tidslinjen och sociogrammet är beprövad erfarenhet utan egen forskningsgrund och redovisas som sådan i texten. Sociogrammets form lånar från sociometrin, Jacob Morenos (1934) sätt att rita relationer i grupper.

Skrivsidans forskningsgrund: strukturerad reflektion efter erfarenheter stärker ledarutveckling (DeRue m.fl., 2012); skriven eftertanke förbättrar fortsatt arbete (Anseel m.fl., 2009); om-så-planer ökar chansen att en föresats blir av med en måttlig till stor effekt, d = 0,65 i 94 försök (Gollwitzer och Sheeran, 2006).

Anseel, F., Lievens, F. & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 23-35. doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.003

Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355. 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 the prevention of workplace bullying: A multi-cohort three-wave longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 36(4), 841-857. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/2025-blomberg-conflict-management-climate-bullying-empiri · doi.org/10.1108/IJCMA-11-2024-0298

Böhm, R., Rusch, H. & Baron, J. (2020). The psychology of intergroup conflict: A review of theories and measures. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 947-962. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-2020-bohm-psychology-of-intergroup-conflict-review · doi.org/10.1016/j.jebo.2018.01.020

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. (2022). When and how does team task conflict spark team innovation? A contingency perspective. *Journal of Business Ethics*, 181(3), 745-761. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-when-and-how-team-task-conflict-helps-empiri · doi.org/10.1007/s10551-021-04953-7

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R. & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 997-1015. doi.org/10.1037/a0028244

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

Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin.

Follett, M. P. (1942). Constructive conflict. I H. C. Metcalf & L. Urwick (red.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers. Föreläsning hållen 1925.

Fox, A. (1966). *Industrial sociology and industrial relations* (Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations, Research Paper 3). HMSO.

Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen, Gruppen und Institutionen*. Haupt.

Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119. doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-138002-1) Kunskapsbanken: När X, då gör jag Y: planen som gör att föresatsen blir av

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. Kunskapsbanken: Om oenighet gör nytta beror på vad den gäller och hur arbetet ser ut · doi.org/10.2307/2393638

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. Kunskapsbanken: Sex team i vardagen: vad konflikterna handlar om och vad de gör med arbetet · doi.org/10.2307/2393737

Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet: förstå, hantera, förebygg*. Gleerups.

Moreno, J. L. (1934). *Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations*. Nervous and Mental Disease Publishing Company.

Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/e-2012-nielsen-mobbning-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

Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Prentice-Hall.

Shah, P. P., Peterson, R. S., Jones, S. L. & Ferguson, A. J. (2021). Things are not always what they seem: The origins and evolution of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 426-474. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/2021-shah-origins-evolution-intragroup-conflict-empiri · doi.org/10.1177/0001839220965186

Sherf, E. N., Parke, M. R. & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148. Kunskapsbanken: /kunskapsbank/2021-sherf-distinguishing-voice-and-silence-meta · doi.org/10.5465/amj.2018.1428

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

Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom.