

bara förvirring. Var också uppmärksam på signaler från respondenten när hen inte förstår frågan eller verkar förvirrad. Förtydliga då frågan. När du har fått svar på en av huvudfrågorna, ibland med hjälp av följdfrågor, kan du sammanfatta det du uppfattar som kärnan i respondentens svar. Detta visar att du har lyssnat och det ger respondenten en möjlighet att bekräfta vad som sagts, korrigera om det behövs eller lägga till något som kan ha glömts.

Var det allt? Ja, det var det nog ...

Kapitel 14 ur boken

Interpersonell kommunikation

av Mikael Jensen

Studentlitteratur 2015

## Samarbete och konflikt

Det finns en faktor som är gemensam för lyckat samarbete och lyckad konfliktlösning. Faktorn är vilket mål vi försöker uppnå. I samarbete gäller det att nå ett gemensamt mål och när målet är nått har vi avklarat ett lyckat samarbete. I en konfliktlösningssituation gäller det att få ett oförenligt mål, det som har orsakat konflikten i första läget, att istället gagna båda parterna. Centralt i detta kapitel är därför vår förståelse för mål. Centralt är naturligtvis också hur vi kommunicerar i våra försök att samarbeta och lösa konflikter. Det är förståelsen för de inblandade målen och hur vi kommunicerar som gör oss kompetenta i samarbete och i konfliktlösning.

### Vad menas med samarbete?

Ett gott samarbete är mer komplext än man kan tro. Vår vardagliga uppfattning är att det innebär att samspela lite, prata med varandra, göra saker tillsammans. För att verkligen utveckla en samsarbetskompetens är det dock nödvändigt att få en bättre förståelse för vad som faktiskt krävs. Det optimala samarbetet kan vi finna hos de specialteam som lyckas trots stora utmaningar.

Några förutsättningar och kriterier för samarbete (Deutsch, 1973; Argyle, 1991; Rothwell, 2007; Tomasello, 2009; Paternotte, 2014) listas här:

- Samarbete kräver minst två parter.
- Samarbete har ett uttalat, för parterna gemensamt, huvudmål och ofta identifierade delmål eller processmål för att nå huvudmålet.
- Samarbete är en gemensam aktivitet som alla deltagande parter vinner på eller förväntas vinna på. Detta innebär att var och en som deltar får

ut mer av aktiviteten tillsammans med andra än av att utföra den och försöka uppnå huvudmålet på egen hand.

- Samarbete bygger på relationell omsorg. Deltagarna mår om goda relationer och om att parterna har det bra under processens gång. Det finns också en strävan efter att alla ska ha det bra efter att huvudmålet är uppnått vilket betyder att ingen får offras på vägen, d.v.s. att alla ska slippa utstå negativa konsekvenser såväl under aktiviteten som efter, för att målet ska uppnås. Relationer förstärks under och efter ett lyckat samarbete.
- Samarbete förutsätter att de som deltar *avser* att agera i riktning mot det gemensamma målet. Vikten av att förstå egnas och andras avsikter är central och förmågan till *gemensamma avsikter* likaså.
- Samarbete förutsätter att de som deltar har någon form av *gemensam kunskap* kring det område som samarbetet rör.

Vissa förutsättningar är uppenbara och vissa förutsättningar kan man gissa sig till. Att framgångsrikt samarbete kräver relationell omsorg och förmågan att läsa andras avsikter kanske inte uppfattas intuitivt. Detta är dock, i sin helhet, faktiskt det som gör att de mest framgångsrika teamen lyckas med sina gemensamma uppdrag. När man tittar närmare på ovannämnda förutsättningar är kommunikation inte framskrivet någonstans. Det beror på att kommunikation är en *grundförutsättning* för alla kriterier.

## Kommunikation och samarbete

Relationen mellan kommunikation och samarbete kan belysas från flera olika håll. Ett sätt är att se på samarbete ur ett kommunikationsperspektiv. Det innebär att kommunikationsforskare beskriver samarbete. Ett annat sätt är att se på kommunikation ur ett samarbetsperspektiv, vilket innebär att socialpsykologiforskare och psykologiforskare försöker förklara värdet av kommunikation för att nå samarbete.

### SAMARBETE UR ETT KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIV

Nedan kommer tre alternativa sätt att titta på samarbete ur ett kommunikationsperspektiv att beskrivas. Först den kooperativa principen och sedan

Allwoods syn på relationen mellan kommunikation och samarbete. Den tredje modellen kommer från ett gruppkommunikationsperspektiv kring hur framgångsrika team fungerar optimalt.

### Den kooperativa principen

Språkfilosofen Paul Grice (1975) formulerade något som kallas den kooperativa principen. Han menade att kommunikation uppnår en nivå av samarbete om vi följer fyra grundantaganden eller kriterier. Han kallade dessa grundantaganden konversationsmaxim. Dessa är:

- Kvantitetsmaximet: varken ge mer eller mindre information än det som behövs för ändamålet.
- Kvalitetsmaximet: bara säga sådant som du vet/tror stämmer, d.v.s. är sant.
- Relationsmaximet: berätta enbart sådant som är relevant för ämnet.
- Uppförandemaximet: ge tydlig information på ett strukturerat sätt och undvik tvetydigheter och udda uttryck.

Man ska inte nödvändigtvis tolka den kooperativa principen som ett sätt att genom kommunikation uppnå samarbete. Det är snarare ett sätt att förstå att kommunikation som bäst är samarbete. När en konversation följer de fyra maximen är det möjligt för konversationen att uppnå en hög grad av samarbete. Principen har dock blivit kritiserad av flera olika skäl. Ett är att flera av dessa maxim ofta bryts men att det ändå går utmärkt att kommunicera framgångsrikt. De fyra maximen framstår därför som normativa, d.v.s. att de är en form av uppnåendenivå för bästa tänkbara praktik. I värsta fall är de inte ens nödvändiga vilket gör att principen faller.

För att dessa kriterier ska kunna uppfyllas behöver parterna ha klart för sig vilket ämne som diskuteras, vilket ändamålet med konversationen är och vad den andra vet och inte vet. Det är inte alltid denna information är uttalad eller finns till hands. Därför kanske man måste börja med att ta reda på det.

Om man granskar maximen ett efter ett ser man ändå vilket värde de har. (1) Att i en samarbetsituation erbjuda för lite information eller avsiktligt undanhålla information kan försvåra för den andra att göra sitt bästa. Att ge för mycket information kan förhindra den andra att effektivt sortera

informationen och arbeta vidare med sin deluppgift. Det tar extra tid att behöva lyssna på mer än man behöver och att sortera vad som verkligen är relevant. (2) Att avsiktligt ge falsk information eller inte dela med sig av hela sanningen försvårar för den andra att göra sin del väl. Den andra kommer, efter att lögnen har uppdagats, att misstro dig i framtiden. (3) Den information man delar ska vara relevant. Om man inte gör det ger man överflödighet eller falsk information. Detta försvårar för den andra och den andra kommer i framtiden att söka sin information från andra källor. (4) Genom att vara tydlig och välstrukturerad visar man respekt för sin partner. Den andra uppfattar dina goda avsikter. Ötydlig information tar längre tid att sortera och kan lätt missuppfattas vilket försvårar för den andra.

Så här långt kan man konstatera att det kanske inte är tillräckligt att följa de fyra maximen för att uppnå gott samarbete men att avsiktligt bryta mot något av maximen eller inte ha förmågan att uppfylla alla fyra maximen försvårar samarbete med den andra.

### En gradskillnad mellan kommunikation och samarbete

Allwood (1976; 2007), professor i lingvistik och kommunikationsforskare, har formulerat en modell som beskriver hur samarbete kan uppnås gradvis. Han utgår ifrån fyra grundkrav:

- Parter som samarbetar beaktar den andras kognition (tankar, tankförmåga) som nödvändig.
- Parter som-samarbetar har ett gemensamt syfte.
- Parter som samarbetar förhåller sig etiskt gentemot den andra.
- Parter som samarbetar har en tillit eller tilltro till att den andra kommer att agera utifrån de tre föregående grundkraven.

Enkelt uttryckt kan man säga att riktigt samarbete bygger på att samtliga fyra grundkraven är uppfyllda. Om endast några av dem är uppfyllda råder samarbete av en lägre grad. Samtidigt konstaterar Allwood att de två första grundkraven behöver vara uppfyllda för att vi ska kunna kommunicera. Om det inte fanns ett ömsesidigt beaktande av att den andra är en tänkande varelse skulle mänsklig kommunikation te sig underlig. Om det också

saknas någon form av gemensamt syfte blir det svårt att uppnå koordinerad kommunikation.

Ett etiskt förhållningssätt bygger på att inte skada (negativ) utan vara trevlig och behaglig (positiv), inte tvinga (negativ) utan ge frihet (positiv), och inte ljuga eller vilseleda (negativ) utan ge korrekt information (positiv) (Allwood, 2014b).

### Framgångsrika team

Dan Rothwell (2007), professor i kommunikation, menar att framgångsrika team uppfyller fyra grundkrav och vissa delkrav. De fyra grundkraven är:

- Hög grad av samarbete. Detta uppnås (1) genom ett gemensamt och inom gruppen tydligt och uttalat kommunicerat mål, och (2) genom ett erkännande att alla i gruppen är ömsesidigt beroende av varandra.
- Varierade kompetenser. Ett framgångsrikt team behöver kompletteraritet, inte ensidig kompetens. Gruppmedlemmarna behöver komplettera varandra på bästa sätt för att uppnå det specifika målet. Här kan medlemmarna ställas inför utmaningar när det gäller att uppnå effektiv kommunikation.
- En vi-känsla. Framgångsrika team arbetar omedelbart för att skapa en grupp-känsla, ett vi, snarare än att framstå som en samling smärta-individer. Ingen är mer eller mindre viktig för gruppens framgång.
- Engagemang. Alla medlemmar bär gemensamt ansvar för att teamet lyckas och bär också gemensamt ansvar när teamet misslyckas. Alla lägger ner lika mycket tid och ansträngning på att uppnå målet. Alla vet också att samarbete ger uppenbara fördelar jämfört med andra sätt att försöka nå målet. När teamet lyckas delar alla glädjen och framgången.

Kommunikationen är centrerad kring målet som ska uppnås och enheten som ska uppnå målet. Det gäller att på ett så tydligt sätt som möjligt komma överens om vilket målet är och hur det kan uppnås genom att formulera konkreta delmål. Det gäller också att kommunicera hur viktig varje individ är och att samla gruppen till ett vi, och därmed tala om sig i vi-termer, att tala om varje deltagares och hela gruppens ansvar för både framgång och miss-

lyckande. Utmaningen ligger i att kunna kommunicera så effektivt som möjligt med varandra trots en fackmässig variation i bakgrund och terminologi.

## KOMMUNIKATION VID SAMARBETE FRÅN ETT SOCIALPSYKOLOGISKT OCH PSYKOLOGISKT PERSPEKTIV

Morton Deutsch (1973; 2014), som är professor i socialpsykologi, har studerat samarbete (och tävling) i över 50 år. Utgångspunkten här är från hans forskning och teori om samarbete. Några mindre tillägg kommer att ges från socialpsykologen Michael Argyle och psykologen Michael Tomasello.

### En modell för samarbete och tävling

Enligt Deutsch (1973; 2014) kan man tydligt se vad som utmärker samarbete genom att jämföra med tävling. Skillnaderna är särskilt tydliga i hur man kommunicerar och bemöter varandra. För Deutsch är tillit viktigt för att uppnå samarbete. Tillit hänger samman med öppenhet. Ju mer vi kommunicerar med varandra desto mer litar vi på varandra. Tilliten ökar också när vi kommunicerar om svårigheter, farhågor, önskningar och vad vi förväntar oss av varandra.

Det som utmärker samarbetande parter i förhållande till tävlande parter kan sammanställas i sju punkter:

- Samarbetande parter tillämpar öppen kommunikation där de är noga med att uttrycka sina tankar på ett begripligt sätt, ge varandra korrekt information, lyssnar intresserat och uppmärksam på varandras idéer och låter sig influeras av varandra. Tävlande parter kommunicerar inte särskilt öppet och när de väl kommunicerar är risken stor att informationen inte är trovärdig utan kanske snarare vilseledande. Tävlande parter ger varandra falska löften och bryter ingångna avtal.
- Samarbetande parter vill åtnjuta andras respekt och visa sig pålitliga genom att vara vänskapliga, hjälpsamma, tillitsfulla, leta efter andras goda sidor och kommunicera dessa, vara lyssnande och inte avbrytande vid diskussioner. Tävlande parter tenderar att vara misstänksamma och se de negativa sidorna hos andra, de är inte hjälpsamma, vänliga eller

tillitsfulla, och lyssnar inte på vad andra har att säga utan avbryter med sina egna åsikter och förslag.

- Samarbetande parter koordinerar och delar upp sina arbetsinsatser, har en uppgiftsorientering, har ordnade och koordinerade diskussioner, och har en hög utförandenivå. Tävlande parter har en tendens att utföra samma eller liknande uppgifter vilket tyder på en oförmåga att fördela arbetsinsatser och lita på att andra kan göra sina delar. De gåranger de faktiskt arbetsdelar kontrollerar de varandra så att det ska bli på "rätt" och "mitt" sätt. Samarbetande parter utför olika uppgifter men med sikte på ett gemensamt mål medan tävlande parter ofta utför samma uppgifter där de försöker överträffa varandra. Det senare är inte arbeteffektivt.
- Samarbetande parter har en hög överensstämmelse och överenskomme när det gäller kunskaper, uppfattningar och värden. Om de inte har det från början strävar de mot att få det genom kommunikation. Tävlande parter anmärker ofta på hur olika de är och hur olika de tänker (hur fel andra tänker), vilket sänker tilltron till deras förmåga och till deras ömsesidiga tillit.
- Samarbetande parter har en hög uppmärksamhet på och en hög stödjande respons på andras behov. Tävlande parter tar inte hänsyn till andras behov.
- Samarbetande parter har en hög villighet att öka den andras makt genom att dela (kommunicera) kunskap, kompetens och resurser med varandra. Detta underlättar den andras möjlighet att genomföra sina deluppgifter och uppnå sina delmål. Tävlande parter försöker öka sin egen maktposition och minska andras makt om möjligt. Andras makt (i form av kunskap, kompetens och resurser) är ett hot.
- Samarbetande parter hanterar konflikter som en gemensam angelägenhet som ska hanteras genom att öppet kommunicera problem och hinder samt ta allas behov i beaktan för att nå en gemensam lösning som tillfredsställer alla. Tävlande parter ser lösningen på en konflikt genom att den egna hållningen och de egna behoven tillgodoses. Konflikten är löst när någon får "rätt" genom att överträffa andra.

Samarbete ställer höga krav på de deltagande och de lyckas när de kommunicerar öppet och koordinerar sina insatser effektivt. Det är gruppen som ska



nå målet tillsammans och alla hinder på vägen är gruppens angelägenhet. Jämförelsen ovan visar också varför samarbete i det mesta överträffar tävling. Naturligtvis finns det situationer där tävling är att föredra, men för organisationers framgång och inre effektivitet är samarbete en mer lyckad väg.

### Samarbete är delad glädje

Argyle (1991), som också har studerat kommunikation, börjar med att konstatera att vi samarbetar för att (1) vissa uppgifter inte kan genomföras på egen hand och för att (2) vissa uppgifter som kan genomföras på egen hand ändå görs bättre när två eller fler individer är involverade. Samarbete är något vi väljer när det gynnar oss. Han konstaterar också vidare att kommunikation och koordination är grundläggande för samarbete. Inget samarbete är möjligt utan dessa två komponenter. Viktigt i sammanhanget är också att dela sina tankar och att ha liknande tankemönster så att man förstår varandra när man kommunicerar. Lika viktigt är det, enligt Argyle, att kunna sätta sig in i den andras roll, situation och tankar för att kunna kommunicera och agera omtänksamt.

Argyle har funnit ett samband mellan samarbete och emotioner. När vi samarbetar och lyckas tillsammans ökar det våra positiva känslor. Det är känslomässigt belöande att samarbete framgångsrikt. Denna känsla finner sig redan när vi hjälper någon annan (t.ex. att komma på eller av bussen med barnvagn eller rullstol) utan egen vinning. Ett generellt socialt stödjande beteende har också en avstressande effekt på oss och det reducerar våra negativa känslor. Samarbete, som ofta bygger på ett socialt stödjande beteende, gör oss mindre stressade och reducerar negativa känslor. Att samarbeta förbättrar därför den mentala hälsan.

Argyle har också funnit ett samband mellan relationer och samarbete. I de fall relationer är viktiga för oss är vi mer benägna att samarbeta fullt ut. Goda och viktiga relationer främjar eller motiverar samarbete. Det intrinsiska anta är att effekten även är omvänd. Att lyckas i samarbete leder till starkare sociala band till dem man har samarbetat med och ett ökat gillande. Man får alltså en mer positiv inställning till människor man har samarbetat väl med. Konsekvensen kan också bli att man får en negativ inställning till personer man inte lyckas samarbeta med och undviker personer som inte är samarbetsvilliga.

Sammanfattningsvis behövs liknande tankemönster för att kommunicera effektivt, en förmåga att sätta sig in i den andras situation för att kunna samspela optimalt, att förstå att samarbete är känslomässigt belöande som en motivator, att se att samarbete gynnar relationen och att relationen gynnar samarbete.

### Altruism och vi-intentioner

Enligt Tomasello (2009) är grunden för samarbete altruism. Han menar att vi föds altruistiska men att vi blir mer återhållsamma med vem vi delar vår osjälviska hjälpsamhet med som vuxna. Det är något vackert över tanken att vi är villiga att hjälpa andra utan uppenbar egen vinning. Att kunna hjälpa är självbelöande. Kärnan i Tomasellos beskrivning av mänskligt samarbete utgörs av vår förmåga att läsa av andras avsikter och att kunna formulera gemensamma avsikter, så kallade vi-intentioner. Detta, menar Tomasello, är en grundläggande förmåga som andra arter saknar.

Ganska förenklat kan man beskriva Tomasellos modell av samarbete så här:

- Samarbete kräver kommunikation och koordination.
- När vi arbetar med att formulera och förhandla det gemensamma målet krävs en effektiv kommunikation och förmåga att sätta sig in i andras avsikter och tankar.
- När vi ska fördela arbetsinsatserna/rollerna för att gemensamt nå målet krävs kommunikation och koordination.
- Vi har alla en förmåga att betrakta våra gemensamma insatser från ett ovanifrån-perspektiv, vilket gör att vi går in och kommunicerar kring handlingar som inte verkar gå i riktning mot målet. Detta i sin tur kräver koordination för att hantera eventuella oenigheter och styra handlingarna i en gemensam riktning.
- Även om vi har olika kunskaps- och kompetensbakgrund behöver vi ha en gemensam kunskapsgrund och en gemensam syn på vad som krävs för att nå målet. Dessa aspekter behöver ventileras och kommuniceras för att uppnå en ökad samsyn.
- Tillit till gruppen och kommunicerad tillit är viktigt.

- Vi behöver ett uttalat regelsystem för att begränsa alltför stora avvikelser från gruppen och det gemensamma målet. Alla ska veta vad som (inte) accepteras och vad som händer när vi överträder överenskommelser.

## EN ÖVERSIKT OCH SAMSYN

Trots att det finns vissa skillnader i hur kommunikationsforskare ser på samarbete jämfört med socialpsykologer och psykologer finns det också mycket gemensamt. Man kan börja med att konstatera att Rothwell har ett synsätt som sammanfaller väl med det socialpsykologiska medan Argyle och Tomassello båda är mycket insatta i kommunikationsforskning. Man kan också konstatera att Grice och Allwood är mer normativa och rationella medan de andra baserar sina antaganden på empiri och omfattande forskning.

De gemensamma nämnarna är kommunikation, koordination, gemensamt mål, gruppen som en enhet (ett vi), gemensamt ansvar och tillit. Kommunikationsperspektivet har ett tydligare fokus på att kommunicera relevant, tydlig, strukturerad, korrekt och sann information i rätt mängd. I linje med detta ligger ett större fokus på etiska förhållningssätt. Det (social) psykologiska perspektivet lägger mer fokus på relationernas betydelse, att kunna sätta sig in i andras tankar och situation, känslornas betydelse, att ta hänsyn till andras behov, dela kunskaper och ha en gemensam kunskapsgrund, att vara en öppensinnad och uppmärksam lyssnare, och att ha koordinerade diskussioner och uppgifter.

Sammantaget får man en bild av vad som krävs för att samarbeta och därmed vilka kommunikativa kompetenser för samarbete som behövs och behöver utvecklas. Det handlar om att vårda det gemensamma målet, vårda informationen, vårda kunskapen och kompetensen, vårda relationerna och vårda gruppen som enhet och helhet.

## Vad menas med konflikt?

Det finns antagligen lika många definitioner av konflikt som det finns författare av texter om ämnet. Även här föreslås en egen definition. Men innan dess går det att fundera på vad vi i vardagstal menar med konflikt. Många anser att en konflikt involverar aggression och ofta våld. Forskning i ämnet tyder på att det sällan går så långt som till våld och för det mesta inte heller rör

sig om uttrycklig aggression. En mild version av konflikt är att det handlar om oenighet. När två personer inte kan komma överens uppstår en konflikt. Det bästa sättet att förstå konflikt är att tänka sig konflikter som oenighet av olika grad där den högsta graden av konflikt involverar starka aggressioner. Man bör också tänka sig konflikt som något som har faser.

## EN DEFINITION AV KONFLIKT

Inspirerad av flera kommunikationsforskare som Ting-Toomey (2010), Putnam (2013) och Roloff (2014) väljs följande definition av konflikt:

En konflikt föreligger (1) när minst en part i en interaktiv kommunikations-situation (2) upplever kognitiv och/eller affektiv dissonans som en följd av att (3) minst en part förhindrar en annan part att uppnå sitt/sina *mål* och (4) där det förekommer en känsla av en implicit eller explicit hotfullhet.

Definitionen ställer vissa krav. Fyra krav kan identifieras i ovanstående definition. Det första kravet är att konflikt, i den mening som är relevant för ett interpersonellt perspektiv och ett professionellt perspektiv, kräver två parter som interagerar. Det betyder att man inte är i konflikt när man blir förbannad på sin dator som inte fungerar som man vill. Datorn förstår inte problemet och kommunicerar inte tillbaka. Det andra kravet bygger på att det förekommer en upplevelse av dissonans i minst en iblandad part. Kognitiv dissonans uppstår när man upplever osäkerhet eller oklarhet, när man inte kan lösa ett problem, när något inte faller in i ett värdesystem eller när man inte får något sammanhang. Affektiv dissonans uppstår när man känner sig förminskad, kränkt eller orättvist behandlad. Dessvärre kan det vara så att den part som upplever dissonansen gör det på grund av den andras kommunikation, men den andra är inte medveten om vad den har orsakat.

Det tredje kravet är att någon av parterna, eller båda, har för avsikt att uppnå ett visst mål, men förhindras genom den andra partens agerande. Slutligen innebär det fjärde kravet att minst en part känner sig hotad i någon mening. Implicit hotfullhet innebär att känna sig obekväm, stressad eller hotad utan att det är uttalat. Explicit hotfullhet är uttalat och öppet hot eller uttalad och öppen aggression.

De absolut lägsta kraven för att man ska kunna kalla något för en konflikt

är att (1) två kommunicerande parter är inblandade, (2) minst en av parterna upplever oklarhet (3) kring hur ett mål ska uppnås på grund av den andra parten och (4) känner sig därför obekvämt eller stressad över detta.

En konflikt av högsta grad är en situation där två kommunicerande parter utmålar varandra som lägre stående enligt det egna värdesystemet vilket skapar en känsla av att vara kränkt och får parterna att på ett aggressivt sätt hindra varandra från att uppnå sina respektive mål.

### KONFLIKTENS OLIKA FASER

Konflikter kan uppstå på flera olika nivåer. Man kan prata om konflikter mellan stater eller organisationer. Konflikter kan förekomma på en mellangruppsnivå. Konflikter är ofta interpersonella, vilket enbart inkluderar två parter. Konflikter kan också förekomma på en intrapersonell nivå vilket innebär att en individ har oförenliga mål och upplevelser inom sig. I denna bok ligger fokus på den interpersonella nivån men många interpersonella konflikter berör även andra nivåer. Beroende på var konflikten utspelar sig kan utvecklingen av konflikten se lite olika ut. En konflikt har generellt fem faser (Miller, 2015):

- **Latent fas.** De inblandade parterna kan ana att deras mål potentiellt är oförenliga.
- **Uppfattad konflikt.** Minst en av de inblandade parterna tror att dennes mål faktiskt är oförenligt och därmed kan förhindras.
- **Strategifas.** Minst en av de inblandade parterna förbereder sig för öppen konflikt och går därför igenom tänkbara strategier för att hantera konflikten och värderar möjliga utfall.
- **Manifesterad konflikt.** Konflikten är nu öppen vilket innebär att de inblandade parterna och utomstående bedömer händelserna som en konflikt. Parterna kommunicerar sina mål och känslor. De förberedda strategierna genomförs (med tänkbar flexibilitet och omformulering).
- **Efterdyningsfasen.** När den öppna konflikten har lagt sig tittar man på effekterna av konflikten. Är effekterna kortsiktiga eller långsiktiga? Påverkades relationen och omgivningen? Ser man på situationen på något annat sätt? Är tilliten skadad? Kan man läka sig själv, den andra, relationen och situationen i stort? Riskerar konflikten att blossa upp igen?

Konfliktantering handlar om att kommunicera på ett visst sätt i varje fas. När man anar oförenliga mål eller tror att det faktiskt råder oförenlighet är det bäst att öppet kommunicera sina farhågor. När man börjar se över sina strategier kan man välja en öppen strategi som mildrar misstankar och irritation genom att också tänka ut den andras perspektiv och prata om förståelse. När den öppna konflikten har uppstått behöver varje part kontrollera vad som sägs med tanke på att parterna säkert är i affekt. Det gäller att undvika att den andra förlorar sin värdighet (blir kränkt).

Den sista fasen, om man har kommit dit, kan vara den viktigaste för att hantera konflikten på ett konstruktivt sätt. Forskning har visat att ett återberättande av händelseförloppet hjälper till att förstå vad som utlöste konflikten och hur den andra upplevde situationen. Parterna hjälps åt att återskapa händelsen och analysera de avgörande stegen (Knapp & Vangelisti, 2009).

### Kommunikation och konfliktlösning

Det finns olika förslag på hur vi hanterar konflikter. Ett par etablerade modeller fungerar väl för att ge ökad förståelse men det kan också behövas alternativa sätt att tänka kring konflikter med tanke på att vi människor är olika och har olika bakgrund. Just att vi har olika personlighet och olika kulturell bakgrund behöver beaktas. Många tror att vi hamnar i konflikt på grund av olikhet och de missuppfattningar som följer. Därför diskuteras även kulturella skillnader i förslagen kring varför vissa väljer att hantera konflikten som de gör.

De presenterade modellerna ger en fingervisning om hur vi kommunicerar vid konfliktsituationer, men det kommer också att läggas särskilt fokus på kommunikationsaspekter vid konfliktanteringssituationer.

### KONFLIKTHANTERINGSMODELLER

Konfliktantering rör beteenden och specifika handlingar före, under och efter en konflikt (Roloff & Chiles, 2011). Det går därför att hantera konflikter i tre olika steg och på en rad olika sätt. De steg som avses vid konfliktantering är (1) när en konflikt potentiellt kan blossa upp, (2) när en konflikt pågår och (3) när en konflikt har trappats ner eller avslutats. Vissa anar en potentiell konflikt och hanterar den i ett tidigt skede genom att förändra sitt beteende

för att förhindra eller undvika att konflikten blossar upp. Att *undvika* konflikter förknippas med konflikträddsla, i vissa kulturer eller sammanhang, då minst en part uppvisar ett undvikande beteende. Att *förhindra* en konflikt, däremot, kan i många fall ses som mer konstruktivt då den som förhindrar konflikten av erfarenhet vet att det kan bli slitsamt och onödigt med en konflikt i en viss situation. Mitt i konflikten råder ofta starka känslor och de flesta människor har svårt att tänka klart under sådant inflytande. Den emotionella påfrestningen gör många konflikter slitsamma. Att hantera konflikten i detta skede kan vara att gå till angrepp genom att försöka vinna konflikten, att vika sig genom att låta någon annan vinna eller att sansa emotionerna och försöka förhandla fram en lösning som passar båda parterna. När konflikten har trappats ner kan den som har förlorat vilja ge igen på något sätt eller så kan den som har vunnit konflikten ytterligare trycka ner sin motpart. Det mest konstruktiva är att gå igenom konflikten och försöka lära sig vad det var som utlöste konflikten och hur den kan hanteras på ett bättre sätt (Knapp & Vangelisti, 2009). Många konflikter som inte blir lösta eller som inte bearbetas efteråt blossar upp ganska snart igen (Roloff & Chiles, 2011).

I samtliga dessa steg spelar kulturell tillhörighet en stor roll. I högkontext-kulturer och kollektivistiska kulturer är ett tidigt undvikande beteende ofta att föredra. Det är det mest positiva och konstruktiva. I lågkontextkulturer, expressiva kulturer och individualistiska kulturer är det mer förväntat att ge sig in i konflikten och ta det som det kommer alternativt sikta på att vinna den. I expressiva kulturer är konflikten med sina höga röster och vilda gester en trevlig och livlig händelse som följs med intresse. Slutskedet och arbetet har större betydelse i kulturer med samarbete i fokus, men särskilt i kulturer med låg maktstånd. I vissa kollektivistiska kulturer med hög maktståndens föredrar man att vara tyst efter konflikten och inte riva upp något igen, alltså att inte prata igenom konflikten.

I litteraturen finns det två liknande modeller för hur konflikter hanteras. De kallas konfliktorientering respektive konfliktstil. Dessa modeller har mycket gemensamt och ett av de gemensamma dragen är att de inte fungerar särskilt väl på alla kulturer eller alla personligheter. Ett förslag till förbättring ges därför nedan.

## Konfliktorientering

De tre sätt att orientera sig i samband med en konflikt är (Wood, 2007):

- förlora-förlora
- vinna-förlora
- vinna-vinna

En *förlora-förlora-orientering* utgår ifrån att den aktuella konflikten är destruktiv och därför bättre att undvika. Båda parter antas förlora på konflikten om den får blossa upp eller får fortgå. Därför är det bättre att avblåsa det som är på väg att ske eller att så snart som möjligt trappa ner konflikten om den redan har blossat upp. Denna orientering är gångbar när båda parter sätter relationsmål och värdighetsmål främst. Det handlar mindre om att undvika en konflikt och mer om att undvika en långsiktig spricka i relationen eller i egnas och andras anseende.

Det andra sättet att närma sig en konflikt är en *vinna-förlora-orientering* där den aktuella konflikten betraktas som en händelse där en part kommer, och kanske bör, gå vinnande ur striden. Det är en situation där bara en kan vinna och den andra därför oundvikligen förlorar. Förmodligen har båda parter som ingår i konflikten inställningen att de strider för att vinna och att en måste förlora. I vissa fall kan en part strida för att vinna och den andra försöka dra sig ur. Här hamnar ofta resultatmål, resursmål, processmål eller instrumentella mål i fokus. Ett rätt-eller-fel-tänk tillämpas vanligtvis.

I en *vinna-vinna-orientering* kring en konflikt handlar det i första hand om att det finns möjlighet för båda parterna att bli nöjda och att båda parterna därför försöker att sträva mot detta. Argumenten och förhandlingarna går i riktning mot att tänka på den andras behov och intressen lika väl som på sina egna. Kompromisser och samarbetsformer tillämpas. I detta sätt att hantera en konflikt gäller det att beakta resultatmål, resursmål, processmål, relationsmål och värdighetsmål i en helhetsbedömning där båda parter ger sin bild av situationen. Instrumentella mål undviks helt.

I ett scenario som författaren har använt i en examination i en kurs med internationella studenter skildras en scen där en kund på en restaurang beställer en viss maträtt med vissa tillbehör men senare inte får det han beställde. Kunden säger till kvinnan som tog beställningen att det blev fel



och kvinnan kommer på en snabb lösning där kunden får det som kunden beställde istället för det som kunden just fick. Detta scenario bedöms väldigt olika av de internationella studenterna, beroende på vilken kultur de kommer ifrån, vilken personlighet de har och vilken konfliktorientering de väljer.

Vissa anser att kunden vinner på att säga till så att han får rätt beställning plus att restaurangen vinner på att ge kunden rätt beställning för att de på sikt får nöjda kunder som återvänder. Scenariot bedöms alltså som en vinna-vinna-situation och att båda inblandade parter hade en sådan konfliktorientering. En mindre grupp anser att kunden vinner konfliktsituationen medan kvinnan som får underkasta sig kunden (som betraktas ha mer makt i situationen) förlorar. Scenen bedöms som en vinna-förlora-situation och att de kommunicerande parterna har en vinna-förlora-orientering kring konflikten. Kvinnan går med på att förlora för hon gjorde fel när hon tog beställningen och det finns en risk att hon förlorar sitt arbete om hon begår för många fel. En studentgrupp, företrädesvis från Östasien, menar att detta är en situation som båda parter förlorar på. Kunden förlorar på att han påpekar kvinnans misstag då hans anseende och brist på respekt står på spel. Mannen ska ödmjukt backa från händelsen och inget säga för allas trevnad. Kvinnan som blir tillrättvisad förlorar ansiktet och hon tvingas erkänna sitt misstag, vilket sätter henne både i en obekväm sits och utgör en risk för hennes framtida arbete. På sätt och vis förlorade båda ansiktet och det är inte säkert att de kan möta varandra igen utan att ständigt påminnas om denna besvärande situation. Detta bedöms som en förlora-förlora-situation för båda parter. Konflikten borde ha undvikits.

En konfliktorientering handlar inte så mycket om att en person tenderar att hantera alla konflikter på samma sätt utan om hur en given konflikt hanteras. Varje ny situation kan hanteras på ett nytt sätt genom att använda någon av de tre konfliktorienteringarna.

### Konfliktstil

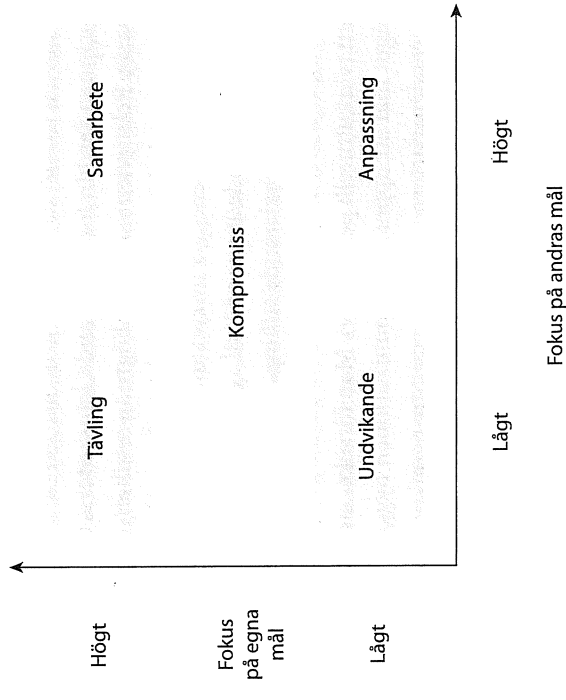
Till skillnad från konfliktorientering handlar konfliktstil mer om individuella tendenser men även om kulturella tendenser att hantera konflikter. Utgångspunkten är två dimensioner som handlar om den egna individen respektive om den andra parten i (den potentiella) konflikten. I den första dimensionen värderas det egna intresset eller målet som är i fokus för kon-

fliktsituationen som antingen högt eller lågt. I den andra dimensionen värderas den andras intresse eller mål som står i fokus för konfliktsituationen som antingen högt eller lågt. Frågan är om jag ska ta hänsyn till mina mål, dina mål eller våra mål i hanteringen av konflikten.

Om man ställer upp dessa dimensioner som två axlar och målar upp ett fält av fem alternativa kombinationer får man (Ting-Toomey & Chung, 2005; van Meurs & Spencer-Oatey, 2010; Donahue & Cai, 2014):

- Samverkan/samarbete
- Tävling/dominering
- Kompromiss
- Anpassning/lugnande
- Undvikande/nonchalerande

Den samverkande eller samarbetande konfliktstilen går ut på att se till både egna och andras mål. Här gäller det resultatmål (resursmål eller processmål) lika väl som sociala mål (relationsmål eller värdighetsmål). Samarbete



Figur 14.1 Konfliktstilar.

bygger på att resultatet och relationerna vårdas och värderas högt. Ur ett kommunikationsperspektiv görs detta genom att hålla känslouttrycken på en relativt låg nivå, erkänna andras känslor, hålla en trevlig och normal (med utgångspunkt ifrån vad som anses normalt i varje kultur) samtalston och en öppen och resonerande kommunikation. Det gäller att dela med sig av information till varandra som en god grund att arbeta med. Detta är en tidskrävande konfliktstil men en långsiktigt hållbar konfliktthantering.

Att välja att tävla eller att dominera sin motpart som ett sätt att hantera en konflikt vilar på att man sätter sig själv och sina mål högre än den andra partens mål. Tävlning går ut på att fokusera på sig själv och sina behov och samtidigt visa ogillande mot, vilseleda och nedvärdera sin motpart. Kommunikationen är högljudd och kraftfull. Parterna försöker att undanhålla varandra information eller ge vilseledande information.

En kompromissande stil tar både hänsyn till egna och andras mål men på en medelhög nivå. Om man vill undvika att bara en når sitt mål eller att ingen når sitt mål är det ibland bättre att båda delvis nå sina mål. För att uppnå detta krävs resonerande förhandling. Det handlar om att lyssna lika mycket som att tala och att hålla en respektfull ton.

Den som ofta väljer att vika sig och låta den andras mål komma före de egna målen har en anpassande och lugnande stil. Detta är en rationell lösning när man vet att man har fel eller dåliga argument men går i annat fall ut på att lindra konflikten innan den blir för påfrestande, kanske särskilt för den som väljer att anpassa sig. Relationen värdesätts högre än resultat/resurs/process. I de fall den ena parten står högre i en hierarki är det vanligt att den med lägre makt/status anpassar sig eller ger uttryck för att den andra har en bättre väg. En person med anpassande/lugnande stil agerar lugnt och medgörligt.

En undvikande eller nonchalerande stil innebär att man varken värdesätter sig själv och egna mål eller den andras mål (vilket är en problematisk beskrivning ur ett tvärkulturellt perspektiv). Man försöker att agera som att det inte finns något mål att uppnå. Kommunikationen bygger på ett undvikande i alla avseenden; parterna tillämpar mindre ögonkontakt, färre ord och särskilt lite sågs om det innehåll som är konfliktladdat. Man kan till och med lämna platsen, tyst eller med en ursäkt om andra åtaganden.

Ur ett tvärkulturellt perspektiv förväntas vissa kulturer föredra någon eller några av ovan konfliktstilar. Till exempel anses den dominerande stilen vara en av de stilar som gärna används av individer från USA. Östasiatiska

kulturer föredrar anpassande eller undvikande stilar (Wood, 2007). Senare forskning och användning av denna modell fokuserar på att det är situationer som är huvudorsaken till vilken stil som tillämpas snarare än vilken personlighet man har eller vilken kulturell grupp man tillhör (Donahue & Cai, 2014). Det hindrar dock inte att vissa personer tenderar att använda någon eller några stilar oftare och att vissa kulturella grupper tenderar att använda någon eller några stilar oftare.

Det finns tre påtagliga problem (fler om man t.ex. ser på konflikter i organisationer [Miller, 2015]) ur ett tvärkulturellt perspektiv med modellen ovan:

- Den undvikande stilen kan, sett ur ett visst värdeperspektiv, vara positiv både på kort och lång sikt (Ting-Toomey, 2010; van Meurs & Spencer-Oatey, 2010). Denna stil framställs dock som ett sätt att varken sätta sig själv eller den andra parten i främsta rummet (se t.ex. Miller, 2015) alternativt att varken sätta sig själv eller uppdraget i främsta rummet (se t.ex. Dodd, 2008). Det gör att denna stil riskerar att felaktigt tolkas som enbart negativ.
- Det finns en del forskning som tyder på att anpassning och undvikande är så lika varandra som konfliktstil att de mer betraktas som en stil (Donahue & Cai, 2014). Ur ett tvärkulturellt perspektiv finns det ingen anledning att skilja dem åt då dessa två varianter förefaller tillämpas av samma skäl och huvudsakligen av vissa kulturella grupper.
- Det finns ingen strategi eller konfliktthantering som sätter värde på en öppenhet mot konflikten i sig där parterna vill debattera sina olikheter och provocera varandra, ibland med aggression och nedvärdering som uttryck (jfr van Meurs & Spencer-Oatey, 2010). Detta har bland annat beskrivits som vanligt förekommande i medelhavsregionen och i Australien. Argumentationslystna personer ser gärna positivt på ett flertal konfliktsituationer.

Bristen på alternativa metoder, som inrymmer en bred variation av kulturellt färgade förhållningssätt till konflikter och tillvägagångssätt för att hantera konflikter, gör att det behövs andra förslag och sätt att se på kulturella skillnader och tvärkulturella möten lika väl som personlighetsskillnader och situationsberoende faktorer.

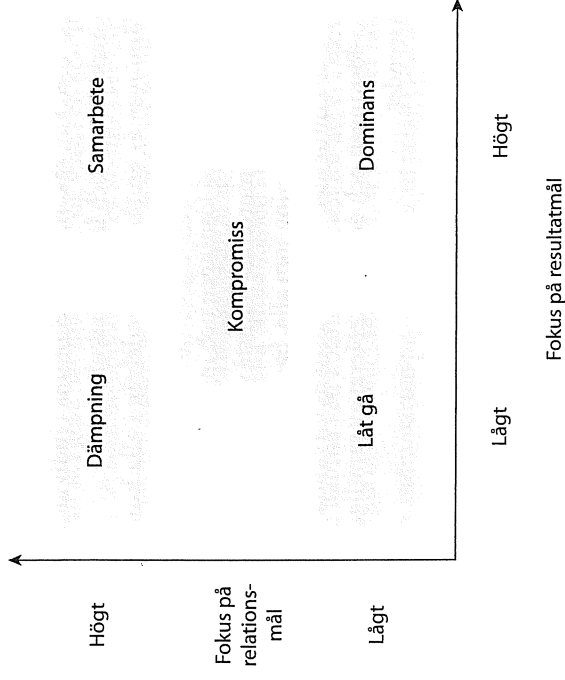
## En situationsanpassad konfliktmodell

En modell som kan ha större tvärkulturell relevans och vara mer situationsanpassad utgår ifrån två övergripande mål: relationsmål och resultatmål. Dessa mål utgår i sin tur ifrån förslag att vissa kulturer är mer grupp-, relations- eller människoorienterade medan andra kulturer är mer uppgifts- eller resultatorienterade (Trenholm & Jensen, 2004; Dodd, 2008; Spencer-Oatey & Franklin, 2009). De två respektive målen kan ha hög eller låg prioritering. Beroende på hur kombinationen ser ut i den aktuella situationen ger det ett visst förhållningssätt till konflikten och försök att hantera den. En kombination av de två målen i flera varianter ger:

- **Samarbete – högt relationsmål**, relationerna är viktiga och man undviker att sära andra, och **högt resultatmål**, att uppnå ett specifikt resultat är viktigt.
- **Dominans – lågt relationsmål**, relationerna är mindre viktiga och man är inte rädd för att sära andra, och **högt resultatmål**, att uppnå ett specifikt resultat är primärt.
- **Dämpning – högt relationsmål**, relationerna är viktiga och man undviker att sära andra, och **lågt resultatmål**, det specifika resultatet kommer i andra hand.
- **Låt gå – lågt relationsmål**, individen får ta plats och är inte rädd för att sära andra, och **lågt resultatmål**, det är inte så viktigt hur det slutar och ingen är angelägen om att det ska sluta fort.
- **Kompromiss – medelhögt relationsmål och medelhögt resultatmål**, det gäller att inte förlora för mycket på något håll.

I stället för att placera kulturer inom någon av dessa konflikthanteringsvägar eller att tillskriva individer en viss stil är det lämpligt att tänka sig att vissa vägar är mer förekommande inom vissa kulturer och att vissa är mer vanliga beroende på typ av situation. *Samarbetslösningen* är den enda vägen där både relationsmål och resultatmål har hög prioritet. Detta, med utgångspunkt i hur mycket tid det får ta, är en möjlig lösning i alla kulturer men kanske ovanligare i vissa kulturer med hög maktstånd och i kulturer där förhandlingar ska gå fort.

*Dominanslösningen* är en trolig lösning där en part har mer makt än den andra och där det förväntas att förhållandena är ojämlika. Den förekommer



Figur 14.2 En situationsanpassad konfliktmodell.

sannolikt också i lågkontextkulturer, i expressiva (hög och medelhög nivå) kulturer och i individualistiska kulturer.

*Dämpningslösningen* finner man i de kulturer där gruppen och de långsiktiga relationerna kommer främst. Detsamma gäller högkontextkulturer och reserverade kulturer. Försöken att dämpa görs i konflikterna alla steg. Om det är möjligt dämpas konflikten redan innan den har brutit ut vilket borde vara minst kostsamt för de inblandade. Detta vinner både gruppen och de inblandade individerna på i det långa perspektivet (långsiktig harmoni). Att dämpa en konflikt i ett tidigt skede kan innebära att inte erkänna konflikten, lämna scenen eller vara tyst.

Den väg som kallas *låt-gå-lösningen* sätter ett visst värde på konflikten i sig, d.v.s. aktiviteten eller processen, och inte så stort värde på utfallet. Individerna som ingår i konflikten får visa sig på styva linan och komma med skarpa argument (situationen ger utrymme för prestationsmål) som utmanar motparten. Vem det i slutändan är som "vinner" är mindre intressant utan intresset, både hos de som ingår i konflikten och eventuella åhörare, riktas mot vad som sker på vägen. Detta sätt att förhålla sig till konflikter

är vanligast bland argumentationslystna och debattvilliga personer och i expressiva kulturer men kan säkerligen förekomma i individuella kulturer, kulturer med låg maktidans och lågkontextkulturer.

*Kompromisslösningen* är en tänkbar medelväg i alla kulturer men är vanligare i kollektivistiska kulturer än i individualistiska kulturer. Fokus ligger på att ingen ska förlora på lösningen och ingen ska få mer fördelar än någon annan. Ibland kan en kompromiss framstå som en jämlik lösning men i själva verket är det bara en lösning som alla, baserat på vad de vägar vänta sig, kan gå med på. I en kultur med hög maktidans förväntas den med mer makt få mer ut av lösningen och det är accepterat av samtliga inblandade. Ingen förlorar anseendet.

Om man för in en tidsdimension till det hela kan man se att samarbetslösningen och låt-gå-lösningen är de sätt att förhålla sig till konflikter som får ta tid medan dominanslösningen respektive dämpningslösningen innebär ett försök att minimera tidsåtgången. Kompromissen blir ett mellanläge även här, där en lösning får ta tid men inte för mycket tid. Det är för att spara tid som man väljer en kompromiss före ett samarbete.

Sannolikt har denna modell likt andra sina begränsningar och en av begränsningarna är att den inte i sin helhet har testats empiriskt, utan enbart i sina delar.

## KOMMUNIKATIV KOMPETENS FÖR KONFLIKTLÖSNING

Det är högst troligt att det är problem i kommunikationen som leder till konflikter i första läget. Kommunikationen har sannolikt varit tveksam, otillräcklig, inkorrekt, nedsättande eller möjligtvis för uppriktig. Vi kan därför sluta oss till att kommunikation i sig därför inte är lösningen på konflikten. En viktig tanke är att god kommunikation inte nödvändigtvis löser konflikter men att svag kommunikation sannolikt gör saken värre (Krauss & Morsella, 2014). Vi ska ändå eftersträva god kommunikation och undvika kommunikation som inte är genomtänkt och kompetent. Det krävs alltså kommunikation av ett visst slag för att lyckas. Hur ska vi då nå kompetent kommunikation? Forslagen är många. Här följer sju grupperade förslag.

## Förslag 1: Är det verkligen en konflikt?

Det första man ska göra när man finner sig vara i en konfliktsituation är att ta reda på om det som nu uppfattas som en konflikt verkligen är en konflikt. Deutsch (1973) och Cupach et al. (2010) menar att vi ibland tror att vi är i en konflikt (tror att vi har oförenliga mål) fast vi inte är det, så kallad falsk konflikt. Orsaken kan vara missuppfattning. Ta därför reda på om det finns någon anledning att strida för sin oenighet. Fråga den andra vad hen menade med det hen nyss kommunicerade. Canary et al. (2013) påminner oss också om att vi kan hamna i en konfliktsituation för att vi i själva verket är stressade, känner oss obekväma i situationen, är trötta eller hungriga. Fråga dig själv eller den andra parten om det går bra att ta tag i problemet efter en liten paus eller efter maten. Det är onödigt att hamna i en konflikt om det i själva verket är den mentala förmågan som brister, d.v.s. att irritation eller en svag bedömningsförmåga utlöser det hela.

## Förslag 2: Vilka kommunikationsmönster leder till konflikt?

Det andra man kan göra är att titta på sina typiska kommunikationsmönster som leder till, förstärker eller löser konflikter (Solomon & Theiss, 2013). Ett typiskt mönster är att den ena parten ber om något och den andra parten ignorerar denna värdjan. Resultatet är att den första parten med eftertryck uttrycker sin värdjan igen o.s.v. Mönstret leder ofta till missnöje och konflikt. Den bästa lösningen är helt enkelt att visa att man lyssnar och svarar att ”jag har väldigt mycket att göra just nu men jag ska hjälpa dig eller ta tag i detta så snart jag får en paus”. Detta löser inte nödvändigtvis problemet men båda blir lyssnade på och respekterade. Ett annat typiskt mönster är att betala tillbaka med samma mynt. (1) Mitt i ett gräl klagar den ena parten på något hos den andra och svaret från den andra parten blir att klaga tillbaka. (2) Den ena kommer med ett förslag på vad parterna kan göra och den andra kommer med ett motförslag. (3) Den förste attackerar den andra med en förörläppning och den andra svarar med en förörläppning. Denna typ av kommunikationsmönster förvärrar bara konflikten. Det kloka att göra är att försöka känna igen mönstret för att bryta det så fort som möjligt. Svaret är istället: ”Det hjälper inte att ställa oss *mot* varandra, vi behöver se vad vi båda kan vinna och få ut *gemensamt*”.

Att kommunicera förlåtelse är ett förhållandevis vanligt inslag i relation till konflikter. Det finns dock flera sätt att säga förlåt och ge förlåtelse. (1) Den ena parten ber om förlåtelse för en överträdelse (sa t.ex. något kränkande och ångra det) och den andra parten säger uttryckligen ”jag förlåter dig”. (2) Båda parterna diskuterar gemensamt igenom vad som hände och erkänner att de uppfattade situationen olika och att de förstår att den andra såg det hela på ett annat sätt. Det är inget försök att be om förlåtelse utan att acceptera olikheterna. (3) Man kan genom att söka ögonkontakt, mjukt beröra den andra, nicka och eventuellt kramas på ett icke-verbalt sätt be om ursäkt och acceptera en ursäkt. (4) Den ena parten ber om ursäkt och den andra svarar att ”om du lovar att aldrig göra så igen ska jag förlåta dig.” (5) Den ena parten ber om ursäkt och den andra svarar att det inte var så farligt. Forskning visar att alternativ 1 och 3 stärker relationen efter en konflikt och en ursäkt medan alternativ 4 försvårar läkandet. Alternativ 2 och 5 gör ingen skillnad för relationen (Solomon & Theiss, 2013). En tänkbar kommunikativ kompetens i relation till konflikter är helt enkelt att kunna säga förlåt och förlåta på ett uppriktigt sätt.

### Förslag 3: Undvik att båda förlorar och sträva efter att båda vinner

Det tredje man kan göra är att ta reda på om situationen sannolikt kommer att drabba båda parter negativt. Då är det bättre att avbryta processen och be att få återkomma när båda har mer information i fallet eller bara dra sig ur. Det handlar om att undvika en förlora-förlora-situation. Relationen som har tagit tid att bygga upp är aldrig värd att offra för att man inte kan fatta ett klokt beslut och undvika en onödig konflikt. Den annalkande konflikten är för kostsam och bör därför undvikas. I de situationer då båda parterna kan tänka sig att debattera sina oenigheter utan att de upplever att relationen eller något annat viktigt står på spel är det fritt fram. Det gäller bara att försäkra sig om att den andra verkligen gör det på lika villkor.

Om relationen är viktig och de involverade parternas resultatmål är viktiga gäller det att lägga alla korten på bordet. All den kommunikativa kompetens som leder till samarbete är kompetens även när en konflikt ska lösas om det rör sig om att nå en vinna-vinna-situation eller en samarbetslösning. Det är en öppen process där problemet blir genomlyst, där målen kommuniceras, där tänkbara lösningar kommuniceras och där individerna är viktiga hela

vägen. Processen är tidskrävande men leder till den enda långsiktigt hållbara vägen. Forskning indikerar att den bästa strategin i det långa loppet är att välja samarbetslösningen (Knapp & Vangelisti, 2009). Cupach et al. (2010) beskriver samarbetsinriktad konfliktlösning så här:

- De inblandade parterna söker och delar information.
- De inblandade parterna ger stödjande kommentarer och lyssnar på ett stödjande och uppmärksamt sätt.
- De inblandade parterna försöker gemensamt att identifiera och definiera problemet.
- De inblandade parterna försöker hitta gemensamma områden som är viktiga för båda och hitta sådant som båda kan komma överens om.
- De inblandade parterna förhandlar fram en rättvis lösning som båda vinner på.
- Att prata mycket, men förhållandevis lugnt och långsamt, är ett mått på samarbetsvilja vid en konfliktthanteringssituation. Mer kommunikation skapar tillit och kommunikation behövs för att belysa problemen.
- En stadig blick som regelbundet söker den andra parten är ett tydligt tecken på en vilja att nå en samarbetslösning.

### Förslag 4: Stödjande kommunikation

Det fjärde man kan göra är att välja ett stödjande kommunikationsmönster. Rothwell (2007) har identifierat sex kommunikationsfaktorer som fungerar stödjande i en interaktionssituation:

- Välj en beskrivande kommunikation istället för en värderande. Att värdera innebär att man säger att något är bra eller dåligt, rätt eller fel. Att kommunicera på ett beskrivande sätt innebär att beskriva sina känslor, hur något uppfattas från individens perspektiv, vad som har observerats o.s.v. Undvik värdeladdade element. Beskriv så otvetydigt som möjligt, var korrekt och tydlig.
- Kommunicera om problemet istället för att försöka kontrollera den andra parten. Tala inte om vad andra ska göra eller tycka. Prata om problemet och hur de inblandade parterna kan finna en samsyn kring vad problemet är och hur det kan lösas.



- Var rättfram i kommunikationen istället för att försöka manipulera. Att vara rättfram innebär att vara öppen och uppriktig. Blotta de egna bristerna och var tydlig med de egna avsikterna.
- Var empatisk och kommunicera empatiskt istället för likgiltigt. Empati innebär att ta den andras perspektiv, försöka kommunicera omtanke och försöka stödja den andra.
- Kommunicera likvärdighet eller jämlikhet istället för att visa sig själv vara viktigare. Kommunicera att den andra är lika viktig och att den andras behov och mål är lika viktiga som dina. Agera artigt och respektfullt mot den andra.
- Kommunicera i preliminära ordalag istället för som om det du säger är faktiska sanningar som inte går att ifrågasätta. Att kommunicera i preliminära ordalag bygger på att använda ord och uttryck som ”det är tänkbart att ...”, ”det är möjligt att ...”, ”det är troligt att ...”, ”vi kanske borde tänka ...”, ”ibland kan det vara så att ...”. Det ger möjlighet för parterna att se nya öppningar. Undvik *kan inte*, *går inte*, *omöjligt*, *alltid*, *aldrig*, *måste* som fastlägger något. Det stänger för nya tankar och lösningar.

### Förslag 5: Sex kommunikationsprinciper

Krauss och Morsella (2014) menar att vi, beroende på vilken syn vi har på kommunikation, kan tänka oss att hitta lösningen på en konflikt på något olika sätt. Författarna har identifierat fyra sätt att se på kommunikation. De väljer att beakta varje synsätt som en hjälp för att formulera kommunikationsprinciper. Det femte man kan göra för att lösa en konflikt eller undvika en konflikt på ett kompetent sätt, genom kommunikation, är att söka stöd i följande sex kommunikationsprinciper:

- **Princip 1.** Undvik kommunikationssituationer där buller och andra störmoment kan försvåra kommunikationen. Uttryck det du vill ha sagt på flera sätt och gärna med flera medel till buds (både verbalt och icke-verbalt) och försäkra dig om att den andra parten har uppfattat ditt budskap.

- **Princip 2.** Ibland hör vi vad den andra säger men frågan är vad den andra menade. Försök som lyssnare att reda ut vad som är avsikten bakom det kommunicerade.
- **Princip 3.** När du kommunicerar, tänk då på vem den andra parten är och försök att sätta dig in i hur hen kan tänkas uppfatta dina ord och gester. Att kommunicera handlar inte bara om vad du menar och avser utan vilken avsikt du tror att den andra uppfattar.
- **Princip 4.** Var en aktiv och uppmärksam lyssnare. Det svåraste i en konfliktssituation är förmodligen att lyssna på vad som faktiskt sägs utan att avbryta lyssnandet varken med sina egna tankar eller med sina ord.
- **Princip 5.** Fokusera initialt på att skapa förhållanden som erbjuder eller leder till effektiv kommunikation. Effektiv kommunikation kräver samarbete och när man väl har etablerat detta kan man söka sig tillbaka till denna nivå när man befinner sig i en konfliktssituation. Det är alltså en förebyggande eller förberedande strategi.
- **Princip 6.** Kommunikation har både form och innehåll. Lyssna på båda och var uppmärksam på formen. Om det som sägs uttrycks på ett artigt och indirekt sätt, så att det inte uppfattas som tvingande, ger det innehållet en speciell betydelse. Tänk på detta när du själv kommunicerar.

### Förslag 6: Förhandling

Det sjätte man kan fokusera på är grunder för förhandling. Principerna för förhandling är i mycket lika de som gäller för samarbete. Canary et al. (2013; även Teucher et al., 2013) har listat alla sätt att kommunicera som lägger en god grund för förhandling och samarbete. För att undvika upprepning nämns enbart de sätt att kommunicera som inte redan har tagits upp i detta avsnitt. Kommunikativ kompetens innebär att:

- acceptera och kommunicera det ansvar man har: ”Jag” eller ”Vi” är ansvarig(a) för ...
- visa och kommunicera gillande för andras egenskaper, handlingar och uttalanden
- söka förklaringar, ställa undersökande öppna frågor, ge förslag och undersöka konsekvenser

- visa en avsikt till ånger och sök förlåtelse, bry sig om den andras känslor, visa att den andra är viktig och erbjuda hjälp
- summera vad som har sagts, både egna och andras uttalanden, för att skapa en gemensam uppfattning kring var parterna står
- tydligt kommunicera vad varje part får ut av konfliktlösningen och försäkra sig om att alla parter är nöjda med detta utfall

### Förslag 7: Mindfulness

Några avslutande kommentarer efter alla dessa förslag kan lyda så här (Canary et al., 2013): Det som avgör hur vi ska agera är ytterst vilken situation vi befinner oss i. Vad är lämpligt att uttrycka i denna situation? Agera enligt principen om mindfulness som innebär att vara i ett vaket, aktivt och öppet tillstånd. Det ställer krav om att fungera på sin mest optimala mentala nivå men det är också den bästa, ibland enda, vägen för att lösa konflikter. Ett vaket sinne ser möjligheter och är flexibelt. Lyssna alltså efter öppningar till en lösning istället för att söka att stänga alternativa vägar. Slutligen har konflikten gått för långt om det du kommunicerar hotar den andras relationsmål eller värdighetsmål. Ni ska kunna mötas igen och se varandra i ögonen.

Som inledningen av kapitlet framlade kretsar både samarbete och konflikt kring mål. Tävlighet och konflikt påminner om varandra i att de båda uppstår ur oförenliga mål. Samarbete och konfliktlösning påminner om varandra i att de båda söker tillfredsställa uttalade mål. Den kommunikativa kompetens som krävs för att samarbeta är till stor del den kompetens som krävs för att lösa konflikter. Att ytterst förstå och kommunicera målet samt att värna om varandras bästa räcker långt.

### LITTERATUR

- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B. & Proctor, R. F. (2007). *Interplay. The process of interpersonal communication*. Oxford: Oxford University Press.
- Affi, W. A. (2010). Uncertainty and information management in interpersonal contexts. I Smith, S. W. & Wilson, S. R. (red.) *New Directions in interpersonal communication research*. London: SAGE.
- Affi, W. A. & Matsunaga, M. (2008). Uncertainty management theories. I Baxter, L. A. & Braithwaite, D. O. (red.) *Engaging theories in interpersonal communication. Multiple perspectives*. London: Sage.
- Affi, W. A. & Weiner, J. L. (2004). Toward a theory of motivated information management. *Communication theory*, 14, 167–190.
- Ahlsén, E. (2006). *Introduction to neurolinguistics*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Allen, M., Preiss, R. W., Gayle, B. M. & Burrell, N. (red.) (2008). *Interpersonal communication research. Advances through meta-analysis*. New York: Routledge.
- Allwood, J. (1976). *Linguistic Communication as Action and Cooperation*, Gothenburg Monographs in Linguistics 2 (Avhandling), University of Göteborg, Dept of Linguistics.
- Allwood, J. (1984). On relevance in spoken interaction. I Bäckman & Kjellmer (red.) *Papers on Language and Literature*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Allwood, J. (1995). Language Communication and Social Activity. I Junefelt, K. (red.) Special Session on Activity Theory. Proceedings of the XIVth Scandinavian Conference of Linguistics and the VIIIth Conference of Nordic and General Linguistics, August 16–21 1993. *Gothenburg Papers in Theoretical Linguistics 73*, University of Göteborg, Dept. of Linguistics.
- Allwood, J. (2002). Bodily communication dimensions of expression and content. I Granström, B., House, D. & Karlsson, I. (red.) *Multimodality in language and speech systems*. London: Kluwer Academic Publisher.
- Allwood, J. (2007). Cooperation, competition, conflict and communication. *Gothenburg papers in theoretical linguistics*. Göteborg: Göteborgs universitet.