



# Konfliktlösning –

Hur kommer du från snett till rätt?



Teoritext



# Så hanterar du konflikter med interkulturell kompetens

Utmaningen med att ta hänsyn till kultur i konflikter är att du behöver ha en dubbel blick på kultur. Du ska både titta *efter* kulturen och *se bort från* den på en och samma gång. Fokuserar du för mycket på kultur som orsaken till en konflikt kan det få konflikten att växa i onödan. Eller du kanske missar hur ska gå till väga i lösningen. Om du i stället helt ser bort från kulturens betydelse, kan det finnas en risk att du missar att räkna in kulturella skillnader bland dina nycklar till att lösa konflikten.

## Konflikters dynamik – en process i sju steg till konfliktlösning

En konflikt består – förenklat sagt – av två delar eller dimensioner: *En sak och en relation*. Därför måste vi förhålla oss till och ta hand om båda delarna för att hitta hållbara lösningar. Att ta reda på vad i en konflikt som handlar om saken och vad som handlar om relationen är redan det ett bra redskap till att hantera konflikten. Genom den typen av enkel analys blir du varse vad konflikten egentligen handlar om bakom alla upprörda känslor som ofta gör att vi blir förvirrade när vi hamnar i en konflikt.

Analysen ger en bättre överblick, därför att du förstår mer om vad som händer. Du kan uppnå större klarhet – och därmed en sorts kontroll kring – vad som är viktigt för dig och den andra parten. Kontrollen leder till att vi känner oss mer lugna, som i sin tur gör det lättare att hantera konflikten. Allt detta gör det mer sannolikt att vi kan handla klokare och hitta lösningar.

Utifrån detta kan konfliktlösning ses som en process i tre delar

- 1. Upptäcka** – se och att erkänna att det är en konflikt på gång
- 2. Analysera** – förstå vad konflikten handlar om och på vilket sätt konflikten (eventuellt) handlar om eller påverkas av kulturella skillnader
- 3. Agera** – välja förhållningsätt och vad du vill göra för att hantera och börja lösa konflikten.

Dessa tre delar kan delas upp i sju mindre bitar som pekar på vad du kan göra i en situation där du vill lösa en konflikt. Dessa är listade i en översikt härunder.



Använd översikten som en hjälp till analysen och för att bli varse vilka konkreta steg du kan ta när du vill genomföra en konfliktlösning där du håller fokus på både sak, relation och dialogisk kommunikation.

<b>VAD KONFLIKTLÖSNING BESTÅR AV</b>	<b>SAKENS DIMENSION</b>	<b>RELATIONENS DIMENSION</b>
<b>1. HUR BÖRJAR DU?</b>	Lägg fokus på att komma fram till att enas om vad ni är oeniga om.	Lägg fokus på känslor, behov och värderingar.
<b>2. SYFTE MED KONFLIKTLÖSNINGEN</b>	Skapa klarhet om det sakliga innehållet.	Skapa kontakt mellan parterna.
<b>3. KOMMUNIKATIONSSTIL</b>	Använd förhandling och sakliga argument.	Använd undersökande dialog och empati.
<b>4. FRÅGERUNDA 1</b> <i>Fråga den andra – och dig själv</i>	Vad handlar saken om? Var går åsikterna isär?	Vad är på spel? Hur känns det?
<b>5. FRÅGERUNDA 2</b> <i>Fråga den andra – och dig själv</i>	Spelar kultur och/eller kulturella skillnader en roll? Om ja, på vilket sätt?	Spelar kultur och/eller kulturella skillnader en roll? Om ja, på vilket sätt?
<b>6. FRÅGERUNDA 3</b> <i>Fråga den andra – och dig själv</i>	Hur ser du och jag på saken? Vad är din/min hållning/åsiikt?	Vad är viktigt? Till exempel värderingar och/eller behov för dig – och för mig?
<b>7. MÅL – ÖNSKAT RESULTAT</b>	Skapa ett avtal eller ett beslut.	Uppnå ömsesidig förståelse eventuellt förlåtelse.



Utifrån översikten kan du själv arbeta med konflikten med hjälp av papper och penna och/eller så kan du använda den som underlag för att föra en dialog med en kollega eller vän som ställer frågor och lyssnar. Du kan även använda översikten som en guide i ett samtal med den du är i konflikt med. Tänk då på att det är viktigt att ni både tillämpar alla sju delar så att det blir en likvärdig och ömsesidig dialog.

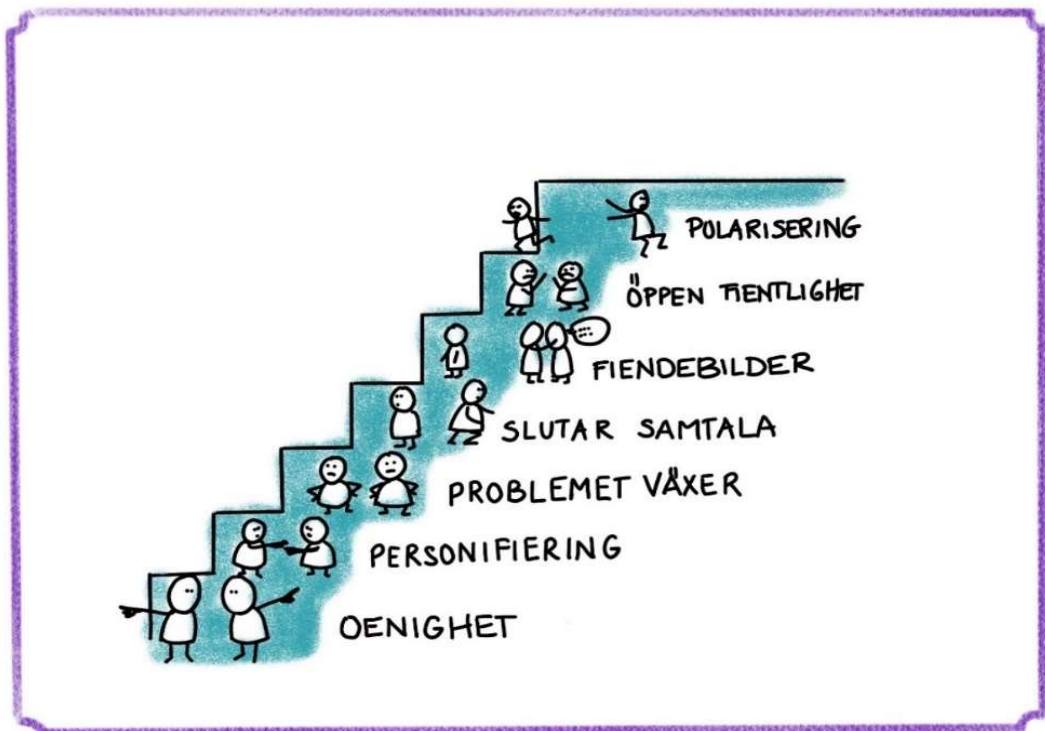
## Konflikttrappan

Konflikttrappan är, liksom definitionen på en konflikt, ett bra redskap för att analysera, förstå och hantera konflikter.

Konflikter händer inte av sig själv. I de allra flesta konfliktsituationer är det våra och vår motparts handlingar (eller brist på samma) som får en konflikt att trappa upp respektive ner.

Hur det går till ses konkret i beskrivningen av konflikttrappans olika steg – både när det gäller att trappa upp och att trappa ner.

### *Konflikttrappan*





## Steg på konflikttrappan

### Steg 1: OENIGHET OM EN SAK

**Vad handlar steget om?** Vi är inte överens om saken, åsikterna går isär.

**Hur trappar vi upp?** Skyller på och anklagar varandra samt använder "du-språk".

**Vad säger vi ofta?** *Du vet ju att det här inte fungerar! Du har ju HELT fel!*

**Hur trappar vi ner?** På konflikttrappans första steg handlar det om att hålla fokus på saken och inte bli personlig (personifiering).

**Vad kan du säga för att trappa ner?** *Vad händer? Vad tycker du? (Vad tycker jag?)*

### Steg 2: PERSONIFIERING

**Vad handlar steget om?** Fokus flyttas från vad ni är oeniga om (sak) till den du är oenig med (relation). Konflikten har blivit personlig.

**Hur trappar vi upp?** Generaliserar och ser den andra som ansvarig för att du inte fått rätt och/eller dina behov uppfyllda.

**Vad säger vi ofta?** *Det är så typiskt! Så är det **alltid**. Du förstår **aldrig** vad jag säger. Du började!*

**Hur trappar vi ner?** Fokusera på saken och leta efter klarhet kring vad saken handlar om för dig. Prata "jag-språk" utifrån dina upplevelser. Undvik att säga: "Du är/gör" och att peka på eller döma den andra personen.

**Vad kan du säga för att trappa ner?** *Vad handlar oenigheten om enligt dig (och mig)? Hur upplever du (och jag) situationen? Jag upplever ... (ser, hör...).*

### STEG 3: PROBLEMET VÄXER

**Vad handlar steget om?** En kanske liten sak har nu växt till en större konflikt. De upprörda känslorna påverkar sannolikt hur vi upplever både saken och relationen till den andra parten. Vi kommer "plötsligt" ihåg andra fall, där personen också har



”gjort fel” och börjar samla på ”dåliga minnen”. Typiska känslor är ilska, sorg, besvikelse och smärta. Ju mer drabbade vi blir, ju svårare blir det att hålla kvar kontakten och samtalet med motparten.

**Hur trappar vi upp?** Ställer ledande frågor. Avbryter i samtal, undviker varandra.

**Vad säger vi ofta?** *Det är ju inte lönt att diskutera detta. Det händer ingenting. Det är som att prata med en dörr!*

**Hur trappar vi ner?** Bevara lugnet. Var konkret kring vad saken handlar om - nu och här. Uttrycka dina egna önskar, behov och värderingar.

**Vad kan du säga för att trappa ner?** *Jag skulle vilja be dig om.... Jag skulle önska att...*

#### STEG 4: SAMTALET GES UPP

**Vad handlar steget om?** Vi har gett upp viljan och tron på att ett samtal kan lösa problemet. I det här läget bör en varningslampa börja blinka. När vi hoppar över möjligheten till samtal förlorar vi möjligheten att använda dialogen som lösningsmetod.

**Hur trappar vi upp?** Vi pratar *om* den andra i stället för *med* den andra. Lyssnar på andra personers (dåliga) erfarenheter med motparten. Eldar på genom att tolka den andras intentioner som enbart negativa.

**Vad säger vi ofta?** *Hen är enbart ute på att ställa till det för andra. Se vad hen gör...*

**Hur trappar vi ner?** Hålla fast vid kontakten trots att det är svårt. Att lyssna till punkt och med öppenhet på vad den andra har att säga.

**Vad kan du säga för att trappa ner?** *Jag vill gärna lyssna på din version, fast vi inte är överens och har olika tolkningar av vad som har hänt.*



## STEG 5: FIENDEBILDER

**Vad handlar steget om?** Nu är det inte enbart den person vi är i konflikt med som är och har fel. Det är även alla som finns i det fack vi har lagt personen i, t.ex. journalister, ungdomar eller män. Vi skapar eller väcker fiendebilder till liv och sätter etiketter på varandra.

**Hur trappar vi upp?** Du funderar på att göra saker som, enligt din vanliga etiska och sociala kompass, är oacceptabla. Du saboterar indirekt och "omedvetet", skvallrar och sprider rykten.

**Vad säger vi ofta?** *Det är OK att jag gör så här, när den andra har gjort så. Det är hens eget fel.*

**Hur trappar vi ner?** Sträcka ut handen. Reda ut missförstånd, erkänna att du själv handlat illa och kanske kan haft fel.

**Vad kan du säga för att trappa ner?** *Ska vi försöka komma tillbaka på rätt spår? Hur tolkade du det hela? Vad är viktigt för dig?*

## STEG 6: ÖPPEN FIENTLIGHET

**Vad handlar steget om?** Den sociala dynamik som fiendebilderna handlar om bäddar för handlingar som vi – om vi inte var konfliktdrabbade – aldrig hade kunnat föreställa oss att kunna utföra. Vi avhumaniserar motparten för att försvara vårt eget oacceptabla beteende.

**Hur trappar vi upp?** Vi utför handlingar som skadar den andra. Visar bort, säger upp, skickar ut, eller använder verbalt eller fysiskt våld.

**Vad säger vi ofta?** *Då fick du vad du förtjänade.*

**Hur trappar vi ner?** Ta ett samtal gärna med hjälp av en objektiv tredje part gärna en konfliktmedlare. Välj en neutral plats som känns trygg för båda.

**Vad kan du säga för att trappa ner?** *Det här fungerar inte. Vi måste stoppa denna negativa spiral. Jag vill gärna reda ut detta. Ska vi träffas och ta ett samtal?*



## STEG 7: POLARISERING

**Vad handlar steget om?** Det finns inte längre någon återvändo eller lösning i sikte. Enbart att polarisera, drar sig tillbaka, avsluta kontakten eller skiljas åt.

**Hur trappar vi upp?** Detta är sista steg på trappan.

**Vad säger vi ofta?** *Det är slut, färdigt. Orkar inte mer. Jag hatar den andra. Det här kommer aldrig att gå.*

**Hur trappar vi ner?** Att välja att skiljas åt i gemensam förståelse. Hela de skador vi har orsakat eller påfört varandra, förlåta.

**Vad kan du säga för att trappa ner?:** *Hur kunde det bli så här? Hur vill vi ha det framöver? Vad behöver vi säga eller göra för att kunna sluta skada varandra och leva i samförstånd och acceptera varandra i fred? Vad vill vi berätta för andra så att konflikten inte fortsätter?*

Har vi hamnat på de översta stegen på konflikttrappan kan vi ofta behöva hjälp, till exempel av en professionell konfliktmedlare eller en tredje person som går in och lyssnar på båda parter och understödjer dialogen.

Vill du själv försöka reda ut en konflikt är det även dialogens väg som är mest lämplig.



Här är det exakt de principer vi har beskrivit under *aktivt lyssnande*: Att vara nyfiken, undersökande, öppen och ställa en massa undersökande frågor. Innan du själv påbörjar en konfliktlösning är det ofta hjälpsamt att få stöd av en kollega eller vän för att lugna ner dina känslor. Kollegan bör även använda sig av aktivt





lyssnande och hålla sig objektiv. Det handlar om att hjälpa sin kollega att stå stark, sansad och öppen i konflikten, inte att ta parti för någon av parterna.

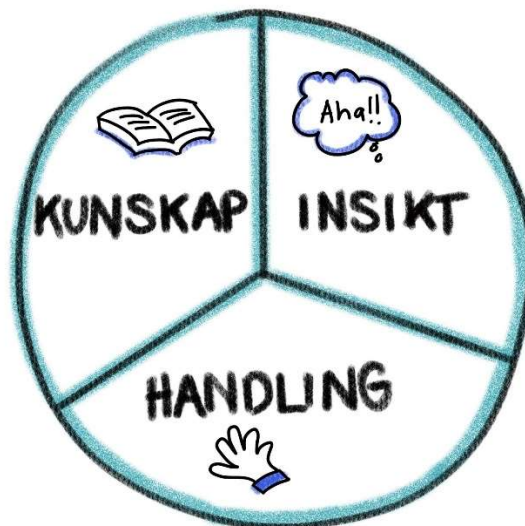
---

## Vad är speciellt med interkulturell konfliktlösning?

Det finns vissa universella principer som är bra ingångar till lösningen av (nästan) alla typer av konflikter, som till exempel att använda dialog och ett öppet och tillitsfullt förhållningssätt.

Samtidigt behöver vi vara uppmärksamma så att inte "kulturen" ställer till det. Det kan resultera i att fördomar eller fiendebilder om den andra parten i konflikten eldar på upptrappningen. Eller så är det våra olika sätt och vanor att förstå konflikter eller agera i konflikten som orsakar fler missförstånd som gör det värre.

Dessutom finns det den helt basala förutsättningen i interkulturella möten att vi ibland gör saker och ting på så olika sätt att det i sig kan orsaka konflikt, ofta därför att både parterna är övertygade om att de (vi) själva har och gör rätt.





## Kulturens betydelse – hot spots

Alla konflikter är unika, samtidigt som att de följer mönster i hur de till exempel trappas upp och ner. När det gäller interkulturella konflikter påverkar kulturen konfliktens dynamik på olika sätt.

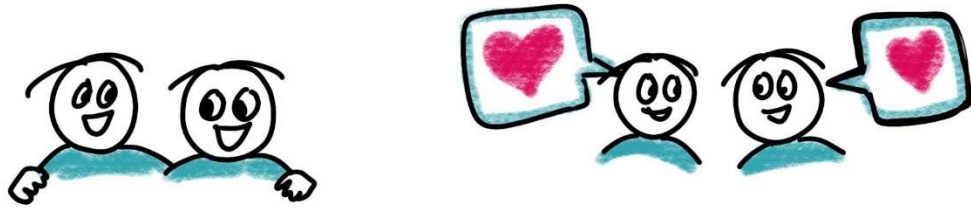
Det finns vissa teman som oftare och snabbare kan skapa konflikter i möten där människor har olika kulturella bakgrunder. Dessa teman kallas ofta **hot spots** eller **heta frågor** vilket syftar på att det är ämnen som lättare upprör oss och gör oss mycket känslomässigt engagerade. Antingen för att det är områden som är viktiga för oss eller för att det finns kopplingar till vår egen personliga historia.

Kulturella skillnader uppfattas per definition som hot spots – även fast inte alla kulturella skillnader gör en skillnad. Huruvida skillnader blir till konflikt beror både på sammanhanget, på relationen och graden av tillit vi känner till varandra samt hur vi kommunicerar om de skillnader, vi upplever.

Råkar vi hamna i en konflikt därför att vi verkligen är djupt oeniga om något vi anser är mycket viktigt, då är det ofta klokt, ja ett måste att ta konflikten. Men då handlar det också om att sträva efter att hantera konflikten på ett sätt som inte skadar varandra. Det handlar återigen om att hålla fokus på saken, återskapa och hålla fast vid kontakten till den andra personen och leta efter lösningar tillsammans.

## Interkulturell kommunikation i konflikter

Våra vanor och normer kring konfliktlösning kan även skilja beroende på kultur, vilket kan komplicera konflikten ytterligare. Om vi tillhör en kultur där vi är vana vid direkt kommunikation vill vi sannolikt ta för givet att vi bäst löser en konflikt genom att gå rakt på sak, vara tydlig och öppen och gå på djupet i ett längre samtal, gärna tillsammans med flera andra i ett möte. Medan vi i en kultur där vi är vana vid mer indirekt kommunikation typiskt vill föredra att i stället prata "runt om konflikten", Kanske vill vi använda oss av berättelser eller metaforer. Och vi vill kanske be andra till exempel en äldre, erfaren och vis person om hjälp att lösa konflikten. Vi tycker kanske till och med att det endast kommer att göra konflikten värre om vi pratar direkt om den – och det får helst inte ske i offentligt sammanhang.



### Direkt eller indirekt kommunikation i konfliktlösning?

I en **lågkontextkultur** är tendensen att man vill reda ut saken och att den enskilda tar eget ansvar och står upp för sig själv. Det är mest fokus på att saken/problemet ska lösas. I en **högkontextkultur** är det mer typiskt att vi vill "släta över" och "behålla ansiktet" med syftet att bevara harmonin i gruppen. Här är det starkare fokus på att vidmakthålla bra relationer.

Kulturen kan påverka konfliktens **sak respektive relation** på så sätt att vi känner oenighet därför att vi förstår **saken**/innehållet på olika sätt, eller att det uppstår interkulturella missförstånd i kommunikationen på grund av olika kommunikationssätt eller språkförbistringar. **Relationen** kan påverkas av att vi inte känner varandra och därför har fördomar eller saknar tillit till varandra, så att en liten oenighet snabbare växer till en större konflikt.

Kulturen kan på detta sätt påverka upptrappning av en konflikt på så sätt att existerande fördomar och stereotyper eldar på en konflikt mellan personer som råkar tillhöra olika etniska eller religiösa grupper. Risken finns att vi hoppar till steg nummer fem: *Fiendebilder*. Det kan även finnas en historisk fiendskap mellan de grupper vi identifierar oss med som gör att vi, redan när vi möts, upplever att vi befinner oss på trappans överste steg sju, *polarisering*.

I dessa lägen måste vi sträva efter att ta dessa kopplingar till kultur och kulturell identitet på allvar. Det gäller även i de situationer vi inte själva tycker detta har så stor betydelse. Sorg eller smärta, även om den är historisk, kan visst kännas verklig för de som upplever den och sätta krokben för konfliktlösningen samt även göra oss mer sårbara.

Samtidigt är det viktigt att vi i konfliktlösningen håller balansen: Vi ska inte ignorera kulturella kopplingar, men inte heller lägga på mer ved till elden genom att tillägna de kulturella kopplingarna mer betydelse än de behöver ha. Vi kan försöka att med



lyhördhet och omtanke hjälpa parterna att trappa ner och komma bort från generaliseringarna om varandra och i stället prata utifrån en princip om: *Här och nu, från jag till du och om den konkreta oenigheten (saken).*

Kultur påverkar på ett eller annat sätt allt vi människor gör – så även hur vi ser på och löser konflikter. Synen på konflikt och den metodik vi använder oss av i Kompetensverkstaden samt verktygen till lösningen som vi rekommenderar är därför även de präglade av kulturella värderingar, normer och förväntningar. Det kan ställa till det i interkulturell konfliktlösning om vi tar för givet att vårt sätt att förstå och lösa konflikter är det enda och rätta. Vi behöver därför vara självkritiska och ha en öppenhet för hur andra är vana att se på och lösa konflikter och även där försöka att låna bra verktyg av varandra så att vi tillsammans kan hitta en gemensam väg ur konflikten.

## Hur har du det med konflikter?

Inte bara de normer som finns i vår kultur, utan även vår egen personlighet och erfarenheter påverkar hur vi hanterar konflikter.

Det finns två grundläggande strategier för hur vi reagerar i konflikter som ofta benämns "kamp/flykt-beteende". Detta beteende kan både vara medvetet och omedvetet. Det är inte i sig fel att kämpa eller ta till flykten i en konflikt. Det kan till och med vara klokt och nödvändigt.

Det handlar mer om att inte bli kidnappad av sina känslor och därmed av ett *automatiskt och omedvetet* reaktionsmönster. Det är olämpligt ur ett konstruktivt konfliktlösningssperspektiv om ett omedvetet mönster styr oss, så att vi jämt undviker konflikter som rör viktiga frågor som vi borde stå upp för – eller om vi alltid kastar oss in i en kamp så att vi ofta hamnar i öppen konflikt med varandra.

Det kan absolut vara ett klokt och medvetet val att säga: *Ah, jag bryr mig inte, jag lämnar konflikten* ("flykt") eller *Nej! Jag vill inte finna mig i detta. Jag står upp för mina värderingar* ("kamp").

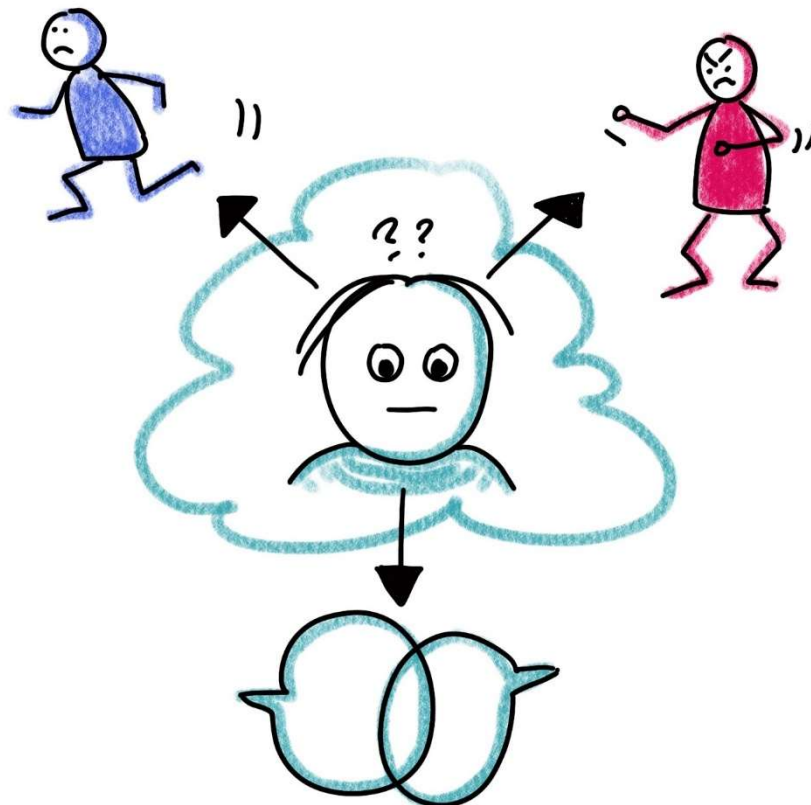
Fast vi reagerar olika i olika situationer och sammanhang har de flesta av oss ett omedvetet mönster vi föredrar. Att bli bättre på att lösa konflikter handlar därför även om att känna till och därmed bli medveten om vilket mönster **du** själv ofta använder, så att du kan fatta bra beslut kring när du tar konflikten och när du lämnar den.



Du kan till exempel ta en ärlig dialog med dig själv om dina egna reaktioner:

- *Föredrar du oftast att kämpa i konflikter?*
- *Eller föredrar du oftast att undvika konflikter?*
- *I vilka lägen gör du mest det ena eller det andra?*
- *När kan du oftare välja att gå öppet in i konflikten och börja en dialog för att bidra konstruktivt till konfliktens lösning?*

Denna sista reaktion kallas ofta den tredje vägen eller dialogens väg och är den mest lämpliga strategin för att skapa hållbara lösningar på konflikter över tid – stora som små och med eller utan interkulturell dimension.



*Olika reaktioner i konflikter – kan du välja mer medvetet?*

De olika reaktionsmönstren kan även hänföras till en gruppkultur. En grupp kan föredra att antingen undvika konflikter eller ha en mer konfronterande stil där de går i kamp med varandra. Här finns ännu en interkulturell aspekt: Om du som



person har ett konflikthanteringsmönster där du föredrar att gå i kamp och visar detta i en grupp som föredrar en indirekt stil eller ett konflikträdd beteende kan du riskera att betraktas som framfusig och oartig. Och vice versa kan du bli betraktad som underligt tyst och mesig om du föredrar att inte konfrontera en konflikt lika öppet i en grupp som är van vid att högljutt diskutera oenigheter.

Det kan vara bra att ha med sig att dessa (med- eller omedvetna) vanor kring konflikthantering kan addera ännu en dimension till komplexiteten i interkulturella konflikter.

## Konflikters potential – en utvecklingszon för dig - och din grupp

En konflikt betyder att vi befinner oss i *gul zon*, alltså utanför vår trygghetszon där vi gör vad vi är vana vid, den så kallade *gröna zonen*. Den *gula zonen* är mer otrygg, där händer det oväntade grejer, samtidigt som det även är i denna zon som vi lär oss nya saker. Därför kallas den gula zonen även lärandezonen. Det betyder att en konflikt i princip alltid rymmer en möjlighet till lärande som får oss att växa som personer.

Det kräver att vi vågar gå in i konflikten med en vilja att komma vidare tillsammans och använda oss av de principer och verktyg som tidigare har tagits upp:

- Arbeta på att bli medveten om sig själv och sitt beteende
- Stå upp för det vi tycker är viktigt och inta ett öppet och nyfiket förhållningssätt
- Ta fram en positiv vilja till att förstå – utan att behöva acceptera allt
- Försöka inkludera de olika kulturella perspektiv som finns i interkulturella möten
- Använda verktyg till konstruktiv kommunikation, ställa undersökande frågor och skapa dialog

Tänk även på betydelsen av hur viktigt det är att själv bidra till att skapa en konflikthanterande miljö i de grupper du rör dig i. Även här kan en hög grad av interkulturell kompetens hjälpa till att bygga upp en miljö av öppenhet och tillit i gruppen. Om vi redan är misstänksamma och ovana att prata öppet med varandra kan det i sig elda på en konflikt.

Men om vi bygger relationer innan vi blir osams – ”i fredstid”- blir det mycket lättare att hantera en eventuell konflikt när den väl uppstår därför att vi redan litar på varandra och inte känner rädsla för att vara oeniga bara för att vi är olika.



*Gå till reflektionsfrågorna på modulsidan och ta gärna en dialog med en kollega, i grupp eller reflektera vidare genom att skriva i din loggbok.*

*Källor och inspiration till denna text kommer från:*

Hammerich och Frydensberg: **Konflikt og kontakt** (2012)

Lenneer-Axelsson, B. o Thylefors, I.: **OM konflikter** (1998)

Lindgren Helde, M.: **Dialoghåndbogen/The Dialogue Handbook** (2012)

Plenge, N: **Hånd om konflikten** (2007)

