

Interventionsstrategier för heta och kalla konflikter på mikro- och mesosocial nivå

Friedrich Glasl

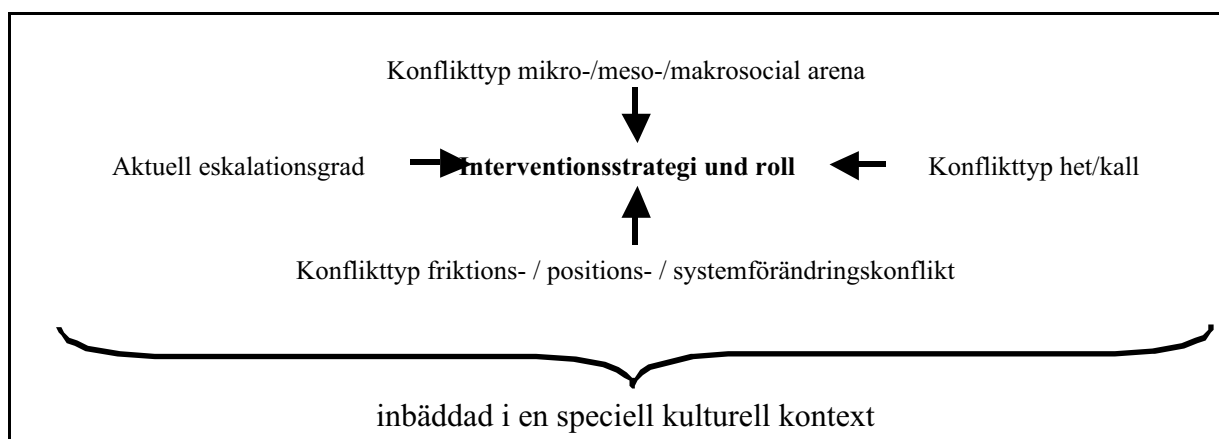
Trigon Entwicklungsberatung och Salzburgs universitet

1. Situationsanpassad konflikthantering

Det händer fortfarande att det förs diskussioner om vilka konflikthanteringsmetoder som generellt sett är bättre eller sämre. I praktiken är det dock vanskligt att diskutera denna fråga på ett generellt plan, om man inte tar hänsyn till att det finns en mångfald samverkande faktorer som påverkar valet av metod. En viss ansats kan i den ena situationen visa sig mycket verkningsfull men leda till totalt misslyckande i en annan situation. Det är därför en kärnkompetens för konfliktkonsulter att känna till de viktigaste indikatorerna som påverkar strategivalet.

Om en viss konflikthanteringsmetod får den önskade positiva verkan eller inte beror på interaktionen mellan många olika faktorer, varav de viktigaste skisseras i figur 1. Man bör dessutom ta hänsyn till att de olika faktorerna är inbäddade i en viss kulturell kontext som präglar både konfliktparterna och den ledsagande tredjeparten.

De faktorer och indikatorer som tas upp här gör det möjligt att utan en djupare systematisk analys avgöra vilken strategi för den inledande interventionen som har störst sannolikhet att bli framgångsrik.



Figur 1: Faktorer och indikatorer för strategi- och rollval

Den främsta nyttan med en handlingsorienterad konflikttypologi (se vidare Glasl, 2002, s. 47ff) består i att man redan i inledningsskedet av en konfliktbehandling kan undvika eller åtminstone begränsa de värsta felen.

Av detta skäl presenterar jag nedan i kortfattad form de konflikttyper som nämns i figur 1, för att därefter gå djupare in på de särskilda dragen i heta och kalla konflikter.

2. Konflikttyper

2.1 Konflikttyper efter social arena

Beroende på vilket omfång konflikterna har kan vi skilja på:

- a) *mikrosociala konflikter*: Konfliktparterna är individer som känner och upplever varandra direkt. De står öga mot öga, agerar i eget namn och riktar sina aktioner mot konkreta personer. För att förstå och behandla denna typ av konflikter är det mycket fruktbart att använda individual- och socialpsykologiska modeller.
- b) *mesosociala konflikter*: I den "medelstora" konfliktarenan är konfliktparterna formella eller informella företrädare för vissa medelstora sociala system, t.ex. avdelningar, organisationsenheter, o.s.v. Deras agerande styrs inte bara av deras personlighetsstrukturer och individuella avsikter och beteendemönster, utan av normer och regler och av dessa sociala systems intressen och mål. Beteendet i mesosociala konflikter har flera skikt därför att det vid sidan av de organisationsbetingade faktorerna även finns faktorer som har sitt ursprung i den mikrosociala arenan. Spelrummet för tänkande och agerande är dock i väsentlig grad inskränkt av de organisatoriska ramarna. För konfliktbehandlingen är vid sidan av psykologisk kompetens även organisationsvetenskaplig kompetens i bredaste mening nödvändig. Vid interventioner måste de personliga och informella omständigheterna tas med i beräkningen i lika hög grad som de formella.
- c) *makrosociala konflikter*: Samhälleliga politiska och kulturella institutioner (forskningsinstitut, kyrkor, ideella rörelser, intresseorganisationer, fackföreningar, arbetsgivarorganisationer, etc.), aktörer utan en fast organisationsform (regioner, stadsdelar, aktionsgrupper, etc.) och massmedier av olika slag (TV, dagspress, etc.) kan spela en mycket aktiv roll även vid konflikter inom en organisation. Massmedia är inte bara nyhetsförmedlare eller kommentatorer utan påverkar avsiktligt och medvetet konfliktskeendet i en organisation. Om man vill kunna hantera dynamiken i en sådan konflikt är det nödvändigt att behärska statsvetenskapliga, kulturvetenskapliga och sociologiska kompetenser. För att interventionerna ska kunna bli verksamma måste man arbeta med att begränsa konfliktens sociala arena, annars riskerar interventionerna på mesonivå att ständigt undermineras.

2.2 Konflikttyper efter konfliktfrågornas art

- a) *Friktioner*: Konfliktparterna kan vara angelägna att begränsa sina meningsskiljaktigheter till ett fåtal stridsfrågor ("issue-konflikter" enligt Pondy, 1967; 1969) och söka en lösning för dessa. De betonar mer eller mindre uttryckligt att de utöver dessa frågor inte ifrågasätter motpartens kompetenser eller ansvarsområden.
- b) *Positionsstrider*: Här spelar inte bara meningsskiljaktigheter kring enskilda stridsfrågor en roll. Avgörande för konfliktförloppets dynamik är att parterna strävar efter en förändring av bestående ansvarsområden, handlingsutrymmen och inflytandesfärer. Detta är fallet t.ex. när en konflikt mellan en personalföreträdare och företagsledningen visserligen utspelar sig kring åsiktsskillnader i sakfrågor, men dessa används för att utvidga fackombudets positionsmakt och begränsa företagsledningens beslutanderätt. För att effektivt kunna bearbeta positionsstrider måste interventionerna rikta sig mot de omstridda frågorna och formerna för att påverka hur dessa hanteras. Detta kräver även kompetens vad gäller reglering av

konfliktparternas arbetsuppgifter, kompetensområden och ansvarsområden.

- c) *Systemförändringskonflikter*: I dessa konflikter strävar konfliktparterna efter en omfattande förändring av den existerande organisationen, genom att de angriper eller försvarar organisationens målsättning, strategier och koncept, dess organisationsstruktur, ledarstil, funktionsindelning och/eller utformning av arbetsprocesser (Glasl & Lievegoed, 1996). Konfliktparternas argument och aktioner gäller här inte enskilda delar av helhetssystemet, utan angreppen riktar sig mot hur de olika delarna samverkar med varandra. Konfliktbehandlingen kan här bara få långsiktigt positiva verkningar om tredje parten är kompetent att arbeta med organisationskulturen, undersöka och utveckla policy och strategi, analysera organisationsstrukturer och deras effekter på enskilda människor, omgestalta arbetssätt, o.s.v.

2.3 Konflikttyper efter utlevelseformerna "het" resp. "kall"

Det är dessa som särskilt står i centrum för detta bidrag.

3. Olika utlevelseformer i konflikter: heta eller kalla

Människor eller grupper föredrar vissa former för att agera ut sina konflikter. En del gillar en direkt, öppen, känsloladdad konfrontation, medan andra föredrar en till det yttre behärskad, och känslofri, indirekt och förtäckt form. För att utomstående organisationskonsulter och medlare ska kunna arbeta framgångsrikt med en konflikt är det viktigt att kunna känna igen de styrande mönstren i det aktuella konfliktskeendet och förstå deras inre dynamik. De första interventionerna måste anpassas så att de "hämtar konfliktparterna på rätt ställe" och därigenom gör det möjligt för dem att delta i en konstruktiv konfliktbearbetning.

I följande avsnitt ställer jag upp de heta och kalla utlevelseformernas symptom och mönster mot varandra i idealtypisk form. Naturligtvis uppvisar dessa konflikttyper i den sociala verkligheten inte alla de beskrivna kännetecknen så klart och entydigt. Det lönar sig dock att undersöka vilken den förhärskande tendensen är.

Tidigare erfarenheter har visat att också kalla konflikter alltid börjar med en varm eller het fas. Genom vissa händelser har sedan konfliktparterna bestämt sig för att agera ut konflikten på det heta eller kalla sättet.

Heta konflikter

Konfliktparterna är starkt engagerade i sina mål och brinner för vissa ideal. De vill verka för att dessa segrar: de satsar huvudsakligen på uppnåelse av vissa mål, även om detta innebär att motparten hindras från att nå sina mål.

Konfliktparterna vill helst övertyga eller "omvända" motparten och vinna denne som anhängare till de egna idealen.

Kalla konflikter

Konfliktparterna tror inte längre på nyttan med ideal som det skulle löna sig att kämpa för: de har huvudsakligen som mål att blockera motparten, även om det alltid finns vissa "uppnåelsemål" som också påverkar deras agerande.

Konfliktparterna vill omöjliggöra, blockera eller paralysera varje form av införlivande med motparten; ironi,

De stridande är starkt och yvigt inriktade på erövring och expansion, det utvecklas en överdriven iver.

Konfrontationerna utspelas i form av känsloladdade explosioner: irritation, ilska, skadeglädje eller triumf visas upp både av angripare och angripen – ofta t.o.m. demonstrativt; extroverterat och spektakulärt agerande dominerar; negativa känslor samlas upp och laddas ur i häftiga konfrontationer som kortfristigt upplevs som befriande.

För konfrontationerna är "den överfyllda marknadsplatsen" en träffande metafor: öppna friktioner, mothugg och konfrontationer söks, ofta med lustfyllda kraftmätningar som i en idrottstävling.

Konfliktparterna tenderar att inte bry sig om eller att helt förkasta normer, föreskrifter och spelregler för att obehindrad kunna kämpa i "free-style"-form; de ger sig till känna som angripare genom att utöva personlig aggression.

I det stora hela stärker den heta interaktionsformen de stridandes överlägsenhetskänslor; konfrontationerna ger upphov till en ökad vitalitetskänsla; övermod och segerrus förför till oöverlagda handlingar.

cynism, sarkasm syftar till att desillusionera motparten.

Konfliktparterna förstör ömsesidigt sammanhållningen, vilket får till följd att parterna genom en slags "social erosion" avsöndras till isolerade delar.

Konfliktparterna nekar sig att vare sig som angripare eller angripen visa några känslor utåt; de existerande känslorna urladdas genom att konfliktparterna riktar sin frustration över uteblivna framgångar mot sig själva. Detta leder återkommande till sammanbrott ("implosioner"), med modlöshet och självförebåelser som följd.

Konfliktens uttrycksformer kan liknas vid ett "socialt ingenmansland": direkta kontakter undviks; parterna drar sig tillbaka till och angriper från bakhåll – zonerna man undviker att vistas i blir allt större; därigenom kan förekomsten av konflikter förnekas av parterna, eftersom några destruktiva beteenden inte är direkt synliga utifrån.

Konfliktparterna exponerar sig inte som personliga angripare, utan gömmer sina störningsaktioner bakom regler och procedurer; genom att lägga föreskrifter och nödvändigheter härledda från organisationen som sådan som hinder i vägen för motparten mobiliserar de opersonligt "systemtvång."

Den kalla konflikten när rädsla och vanmakt; självförtroendet förstörs på alla kanter, förlamningsstämningen leder till en kollektiv depression, där konfliktparterna knappast längre kan se några möjligheter till en konstruktiv konfliktlösning.

Figur 2 De heta och kalla konflikternas generella symptom

I kalla konflikter uppträder en påfallande ökning av antalet psykosomatiska sjukdomstillstånd, eftersom de själsliga spänningarna lagras upp allt mer. De kan inte laddas ur på ett befriande sätt, i motsättning till hur det fungerar i heta konflikter.

Följande faktorer befrämjar att konflikter utspelar sig i heta eller kalla former, men ska inte förstås som *orsaker*:

1. *Nyckelpersonernas personlighetsstrukturer*: introverta, flegmatiska eller melankoliska personligheter tenderar till kalla konflikter; extroverta, koleriska och sangviniska personer tenderar till heta konflikter.
2. *Nyckelpersonernas personliga grundinställningar*, även med rötter i religion eller världsåskådning: Konflikträdsla eller övertygelsen att konflikter är syndiga gynnar kalla konflikter; Stridslystnad respektive uppfattningen att konflikter leder till innovationer gynnar heta konflikter (se Glasl, 2002, s. 144-147).
3. Den *subjektivt upplevda maktavståndet* mellan konfliktparterna: Den som känner sig mycket svagare än motparten tenderar i högre grad att föredra kalla och förtäckta former att driva konflikten än den som känner sig överlägsen vad gäller makt.
4. En *förändring i maktförhållandena* i konfliktparternas omgivning: Om maktförhållandena förskjuts till fördel för den ena konfliktparten (ny regering, ny chef) kan en part som tidigare använt kalla medel övergå till att använda heta beteendeformer.
5. Den *allmänna kulturen* i organisationen eller branschen: Exempelvis gynnas i reklambranschen (eller marknadsföringsavdelningen i en organisation) heta konfliktformer, medan man i offentlig förvaltning tenderar till kalla former.

Allt detta samverkar. Det vore orealistiskt att se enbart en faktor som styrande. Faktorerna är alltså sammanvävda med varandra och kan genom interna eller externa händelser leda till andra konsekvenser. Det förekommer därför ofta att t.ex. människor som på grund av sitt temperament eller sin grundinställning tenderar till heta konfliktformer ändå använder en kall stil i ett företag som präglas av en mycket formell, statisk, inåtriktad och riskundvikande kultur. Organisationskulturen är i regel mer betydelsefull än enskilda personers hållningar. Om viktiga inre eller yttre omständigheter förändras kan dock en kall konflikt slå om till en het.

Det finns också situationer då en het och en kall konfliktkultur stöter på varandra:

- I företagsledningen i det förnäma huvudkontoret strider man kanske i kalla former medan man i lokalkontoren kämpar i råa och heta former; eller
- I de övre ledningsskikten utkämpas en viss konflikt med kalla medel, till det yttre alltså inte så spektakulärt och okontrollerat, medan den utspelas i heta former i de lägre nivåerna i företaget.

För en viss tid kan en part kämpa i het stil och de övriga i en kall stil. En varmfront och en kallfront stöter här emot varandra. I regel leder detta till en strid om hur den rådande konfliktkulturen ska se ut. Varje part är angelägen om att konflikten ska utkämpas på ett sådant sätt att de själva är "på hemmaplan," därför att en viss konfliktform bättre passar deras egenart och intressen. Efter en viss tid visar det sig vem som får överhanden och därmed bestämmer över formerna för konflikttagandet.

Eskalationsprocessen utspelar sig i allmänhet så som jag i boken "Konfliktmanagement" (Glasl, 2000) utförligt beskrivit. I *heta konflikter* sker det på ett känsloladdat, öppet och synligt sätt, medan det i *kalla konflikter* sker på ett förtäckt sätt, så att det för ett otränat öga kan synas att det inte finns någon nämnvärd konflikt. I bakgrunden

manövreras dock häftigt, så att tärningarna redan fallit på plats innan de officiella besluten fattas i styrelserna, vilket innebär att mötena blir farsartade. Man organiserar intriger och ställer upp fällor, bakom kulisserna luckrar man upp och undergräver motpartens koalitioner; omgivningen bearbetas systematiskt för att mobiliseras mot fienden. I efterhand är det ofta mycket svårt att reda ut vad som egentligen skedde.

4. Heta och kalla konflikter eskalerar på olika sätt

Figur 3 jämför hur heta och kalla konflikter eskalerar. Detta kan här endast ske med några viktigare kännetecken. För en djupare förståelse är det dock nödvändigt att ta del av min utförliga framställning i andra arbeten (Glasl, 2000; 2002).

Eskalation i het form

Eskalation i kall form

1. Hårdnande ståndpunkter

Det inträffar ofta att ståndpunkter kristalliseras ut och hårdnar. Den irritation, den bestörtning och de spänningar detta väcker hos parterna visas utåt och tas upp i direkta diskussioner. Vid meningsskiljaktigheter tilltar intensiteten i övertalningsförsöken.

När meningsskiljaktigheter uppkommer tigger man eller byter ämne. De inblandade sväljer sin irritation över spänningarna och visar den bara indirekt: genom demonstrativa sidosamtal, indirekta anspelningar, cyniska kommentarer, negativa omdömen utanför gruppen.

2. Debatt och polemik

Parterna njuter känslomässigt av den polemik som följer av polariseringar i tankar, känslor och vilja. Debatter förs med lekfull lidelse och kraftmätningar har karaktären av idrottstävlingar. Eftersom den hittills avsatta tiden för debatter inte räcker till ser man till att avsätta mer tid. Gällande regler och procedurer skjuts åt sidan för att man inte ska hämmas av några inskränkningar i de verbala konfrontationerna. Konfliktdiskussionerna blir mer och mer kaotiska och påverkar det dagliga arbetet. Parterna söker stöd för de egna ståndpunkterna både hos motparten och bland hittills opartiska åskådare. Den förmenta egna överlägsenheten ageras ut på ett överdrivet sätt och ställs triumfatoriskt ut till allmänt beskådande.

Före möten drivs lobbyverksamhet för den egna saken och framför allt mot motpartens ståndpunkt. Mycket energi investeras i att peka ut felan i motpartens uppfattningar. Positionsprogrammer cirkuleras i förväg och man söker stöd utanför de officiella kanalerna. I de direkta interaktionerna får cyniska, sarkastiska nedvärderingar och avfärdanden av motpartens *ståndpunkter* (dock ännu inte personerna som sådana) mer utrymme än argumenteringen för de egna ståndpunkterna. Man undviker direkta muntliga diskussioner till förmån för indirekt och skriftlig kommunikation. Anonyma former för beslutsfattande (t.ex. genom slutna omröstningar i stället för öppen diskussion) blir vanligare, liksom nya regler och procedurer.

"Övertonen" (det som sägs officiellt) och "undertonen" (negativa budskap som hörs mellan raderna genom tonfall o. likn.) går allt mer isär. De stridande hoppar avsiktligt mellan sak- och relationsnivåerna för att vinna taktiska fördelar. Antalet omstridda frågor tilltar raskt.

Det finns ännu inga *rigida* grupper, utan beroende på konfliktfråga samlas olika konstellationer av personer på ena och andra sidan.

I "övertonen" betonar man att diskussionerna ska föras på ett *sakligt* sätt, medan den negativa "undertonen," som riktas mot motpartens *förmodade* avsikter och åsikter, blir allt starkare. Allt fler frågor som förs in i konflikten förblir olösta och det blir omöjligt resp. tabubelagt att prata om dem. De samtal som återstår blir segare och stelare.

3. Handling i stället för ord

Efter debatter och polemik anser konfliktparterna att diskussioner inte längre leder till några resultat. Därför satsar man nu på att driva igenom de egna idéerna och målen mot motpartens vilja. Innan man ställer motparten inför fullbordade fakta annonserar man dock öppet att "något kommer att hända." Trots det blir aktioner överraskande och leder till en accelererad eskalation. Personliga aggressioner och kränkningar som orsakats av motparten visas upp öppet.

Den förstärkta vi-känslan i det egna lägret och den egna gruppens sammanhållning demonstreras tydligt. Bland de egna gruppmedlemmarna kräver man rättning i leden: "Avvikare" återkallas bestämt till ordningen eller bestraffas för att statuera exempel. Inlevelseförmågan i relation till motpartens situation är drastiskt reducerad.

Utanför de officiella mötesplatserna och bakom ryggen på motparten försiggår en intensiv lobbyverksamhet. Det är nu närmast rutin att man ställer upp fällor för motparten och att man blockerar och skickligt ställer till förtret för motparten genom överraskningsmanövrer, förtäckta aktioner och hänvisningar till formella föreskrifter och "nödvändigheter." Att hindra motparten från att uppnå sina mål är viktigare än att förverkliga de engas målen. Motpartens frustrationer avfärdas med cyniska kommentarer om att "de har sig själva att skylla." Skadeglädjen över obehagliga konsekvenser för motparten visas utåt endast i dämpad form, men firas i det fördolda.

Bland konfliktparterna inställer sig allt mer känslan av att vara bromsade och blockerade. Irritation över den låsta situationen breder ut sig och leder till en depressiv stämning. De egna känslorna av förlamning och vanmakt leder till fantasier om motpartens enorma maktresurser och illvilja.

4. Stereotypa bilder och koalitioner

Förutom aktionerna för att driva igenom den egna linjen förs öppna imagekampanjer. Genom betoningen av den egna *positiva självbilden* blir bilden av motparten automatiskt mer negativ. Vid

Ömsesidiga aktioner som syftar till att lägga hinder i vägen och blockera motparterna tilltar kraftigt. Allt oftare sammankallas hemliga "krigsråd" med de allierade för att smida nya planer för

varje möjligt tillfälle konfronteras motparten med den negativa klichébild som konfliktparterna gjort sig av varandra. Symbiotiska sammanslutningar tjänar främst syftet att få bekräftelse från andra personer och grupperingar för den egna linjens och strategins riktighet. Därför bildas koalitioner ännu främst genom känslomässiga, spontana sympatittringar, genom vilka likasinnade sluter sig samman för att uppnå gemensamma mål. Inom ramen för detta eskalationssteg uppstår dock över tiden allt mer militanta allianser som drar i fält mot den gemensamma fienden. Den egna koalitionen styrka och storlek överskattas grovt och framställs på ett överdrivet sätt utåt. Öppna pikar och provokationer leder till ständigt nya besvikelser och underblåser misstroende.

att tränga in motparten i ett hörn. Det uppkommer ständigt nya pattställningar, i vilka alla parter visserligen investerar mycket energi, men de leder sällan till några konkreta resultat. Otillfredställelsen över bristen på framsteg leder till självanklagelser och självförakt ("implosioner") och urladdas genom aggressiva handlingar gentemot en själv. Förtäckta pikningar och provokationer förnekas halsstarrigt. Dolda imagekampanjer genomförs: genom målmedvetna nedsvärningar av motparten ska den egna imagen framstå som mer positiv, så att andra personer vänder sig från motparten och denne därigenom försvagas. Samtidigt förnekas massivt att några kränkande utsagor gjorts. Eftersom alla konfliktparterna blir föremål för kränkningar och sårade kommentarer utan att exakt veta varifrån de kommer frodas ömsesidiga beskyllningar, förebråelser och skuldtilskrivningar.

5. Ansiktsförlust

Den förmenta upptäckten av motsägelser, lögnar och förseelser leder till stark upprördhet och harm, som också visas öppet. Beskyllningar framförs på ett starkt känsloladdat sätt, vilket leder till att personer som hitintills inte engagerat sig så starkt i konflikten nu ansluter sig till den ena sidan. Allt detta leder fram emot "dödsstöten," då motparten (d.v.s. den viktigaste representanten för den andra sidan) offentligt ska avslöjas: man lägger fram bevis för att denna person "alltid" ljugit, bedragit och manipulerat. Detta leder till en spektakulär utstötning av den totalt diskrediterade personen (eller gruppen). Genom att demonisera motparten framställs den egna sidan som desto mer oskyldig, godtrogen och hedervärd. Många av den senaste tidens problem läggs med eftertryck den nu avslöjade missdådaren till last. Öppet hat dominerar nu scenen.

Inför det planerade avslöjandet förbereds, utbytes och sammanställs i största hemlighet svartböcker (listor på fiendens missdåd). Den riktiga tidpunkten för det offentliga avslöjandet inför ett tillräckligt antal vittnen planeras noggrant. Skenmanövrer och listiga frågor arrangeras och genomförs för att driva in motparten i en återvändsgränd och fånga denne i sina egna motsägelser i syfte att få motparten att själv avslöja sin moraliskt förkastliga natur. Omringningen blir stegvis allt trängre tills dess att motparten, vars heder nu är fullständigt krossad, bryter samman. Det egentliga avslöjandet kan av den angripande parten genomföras i – till det yttre – kontrollerade och behärskade former så att ingen kan förebrå "avslöjaren" någon otillbörlig känslomässighet. "Vi hade inget annat val, vi var tvungna att göra det!" säger angri-

paren som rättfärdigande.

6. Hotstrategier

På detta stadium finns inte längre någon nämnvärd skillnad mellan heta och kalla konfliktformer

7. Begränsade förintelseattacker

Ingen skillnad mellan heta och kalla konfliktformer på detta steg

8. Fragmentering

Ingen skillnad mellan heta och kalla konfliktformer på detta steg

9. Tillsammans ner i avgrunden

Ingen skillnad mellan heta och kalla konfliktformer på detta steg

Figur 3 Eskalationsprocessens heta och kalla former

En god diagnos får inte tillskriva alla personer samma eskalationsgrad, utan måste noga differentiera vem som befinner sig på vilket eskalationssteg med vem. Det kommer att finnas en kärngrupp som redan agerar enligt t.ex. steg 5, medan andra ännu befinner sig på steg 3 eller 4. Det händer ofta att parterna upplever att de befinner sig på olika eskalationssteg. Mannen menar att konflikten befinner sig på steg 2, medan kvinnan är på väg mot tröskeln till steg 5. Även i detta avseende måste man differentiera, eftersom interventionsmetoderna måste anpassas till situationen.

När en konflikt i alla avseenden utspelar sig i den heta formen talar jag metaforiskt om "Sicilienmodellen." Bilden av landskapet (inte dess invånare) uttrycker att det går hett till, att marken bävar och det inträffar häftiga vulkanutbrott då eld, lava och rök spys ut.

Om konflikten i alla avseenden utspelar sig i den kalla formen talar jag metaforiskt om "Grönlandmodellen" (återigen handlar det inte om invånarna). Landet är inkapslat av en tjock glaciär som stänger in allting under ett tjockt istäcke.

Den tredje formen kallar jag "Islandsmodellen" därför att det till övervägande delen är kallt och isigt, men det finns på olika ställen gejsrar som ibland får hetvatteneruptioner. Detta kan vara fallet när konflikten eskalerat i het form till kanske steg 3, och sedan blivit "för het" för den ena parten. Denna part kan komma fram till att en öppen konfrontation är alltför riskabel och försöker därför nu med alla medel att transformera konflikten till en kall form. Den eskalerar då med alla destruktiva konsekvenser vidare, även om den till det yttre ser ut att ha stillats. Under det kalla istäcket kan de tidigare heta konfrontationer fortsätta sjuda. Genom obetydliga utlösande händelser kan det uppstå korta och häftiga utbrott. Det är då påfallande att de inblandade personerna anstränger sig starkt att så snabbt som möjligt frysa in konflikten igen. Den är efteråt ännu kallare än tidigare.

5. De olika interventionsansatserna

Konfliktbehandlingen vid heta respektive kalla konflikter skiljer sig framför allt vad gäller de inledande åtgärderna. Om man inte tar hänsyn till dessa skillnader i början av en intervention kan konfliktbehandlingen misslyckas redan i ett tidigt stadium. Så snart konfliktbehandlingen gjort vissa framsteg blir dock arbetsformerna allt mer lika varandra för de båda konflikttyperna.

Beteckningarna "heta konflikter" och "kalla konflikter" borde egentligen heta "överhettade konflikter" och "underkylda konflikter." Vid överhettning dominerar tendensen till systemets självupplösning, medan död genom förstelning hotar vid en underkyllning. Båda typerna är dock extremformer. Därför består konfliktbehandlingen vid kalla (underkylda) konflikter i att situationen värms upp något, d.v.s. konflikten eskaleras något, dock utan att överhetta den. I heta (överhettade) konflikter handlar det om att i någon mån kyla ned konfrontationerna, utan att underkyla eller frysa in dem. Den överdrivna kvaliteten i den ena konflikten kan i den andra konflikten vara en ingrediens i konfliktbehandlingen, fast i måttlig dosering.

1. Metoder i heta konflikter

Till att börja med handlar det om att *bromsa ned* händelseförloppet. Görs inte detta kommer konsulten eller medlaren ständigt att vara på efterkälken i förhållande till händelseutvecklingen. En nedbromsning kan uppnås med olikartade metoder:

- Man träffar *status-quoöverenskommelser*, t.ex. att inga nya teman får tas upp och inga nya personer får dras in i processen;
- Man kommer överens om en *begränsning till vissa sakfrågor*, d.v.s. att man under en viss period avstår från att diskutera vissa teman därför att de är alltför starkt känsloladdade och därför att man först måste skapa förutsättningar för en konstruktiv konfliktbearbetning;
- Ett tema behandlas inte i ett sammanhang tills man kommit fram till en lösning, utan efter en viss bestämd tid avbryter man behandlingen och lägger in en kortare eller längre *betänketid*, t.ex. över en natt;
- Man kommer överens om att vissa *personer* som hör till själva frontlinjen i konflikten *drar sig tillbaka* därför att de för vissa fungerar som ett "rött skynke."

Därutöver kan man komma överens om *spelregler för kommunikationen*, och framför allt för hanteringen av meningsskiljaktigheter. Dessa kan bestå i:

- En begränsning av talartid under möten;
- En tredjepart fördelar ordet;
- Användning av "jag-budskap" i stället för "du-budskap" och i stället för allmänna och opersonliga "man-budskap";
- Motpartens utsagor upprepas med egna ord innan man artikulerar sin egen ståndpunkt, etc.

För en precist definierad tidsperiod träffar man *interimistiska överenskommelser*, då vissa regler strikt ska efterlevas och övervakas. Det kan t.ex. vara att förkorta en viss beslutsgång, eller en provisorisk representant i en styrelse. Förslagen kommer från konsulten och antas på prov på grundval av dennes auktoritet. Målet med dessa interimistiska överenskommelser är att styra in *free-style*-konfrontationerna i mer kontrollerade banor och därmed göra det möjligt för parterna att göra positiva erfarenheter. Tredjeparten tar på sig att stå som garant för att överenskommelserna efterlevs. För att detta ska fungera måste tredjeparten få mandat att direkt vända sig till

personer som bryter mot överenskommelserna.

I heta konflikter kan vissa, omsorgsfullt utvalda resultat från intervjuer redovisas för parterna redan i mycket tidiga stadier. Detta kan mycket väl ske då de olika konfliktparterna sitter i samma rum och då konfronteras med resultaten. Om man då redan kommit överens om spelregler för samtalsledningen kan en het men konstruktiv diskussion äga rum. Handledaren eller konsulten måste dock vara noga med att de observerar och återger det pågående skeendet "här och nu," eftersom de konfliktmekanismer som lett fram till konflikten också visar sig tydligt i dessa interaktioner. Pauser eller ombyte från storgrupp till smågrupper och liknande kan underlätta den nödvändiga inbromsningen och formaliseringen. Därefter kan även konfronterande diskussioner om konfliktfrågorna, om relationerna, om organisatoriska brister, etc. arrangeras.

Det är i regel – förutsatt att eskalationen inte nått steg 5 – möjligt att snabbt övergå till att arbeta med gemensamt mål och framtidsvisioner. Det förflutna spelar här inte så stor roll som det normalt gör i kalla konflikter.

2. Metoder i kalla konflikter

För de inledande stegen i kalla konflikter krävs betydligt mer omsorg och försiktighet än i heta konfliktsituationer. Även om den kalla konflikten bara eskalerat till steg 3 är det lämpligt att *tala med parterna var för sig* och under hela den första tiden arbeta med dem separat. De har ju genom sitt beteende skapat en distans därför att de behöver den för att skydda sig själva. Det är därför viktigt att se till att man inte alltför tidigt arrangerar ett konfronterande möte som förstör mer än det bygger upp.

Vid kalla konflikter anlitas en utomstående konsult oftast mycket sent. Konfliktparterna vill på eskalationssteg 1 och 2 inte medge att det finns en konflikt, eftersom de är rädda för en direkt konfrontation där en hel del smutsig byk kunde komma upp till ytan. Därför sopas konfliktsymptomen under mattan och förnekas. För konsultens orienterande åtgärder innebär detta att konfliktparterna först måste förmås att erkänna det faktum att det finns en konflikt. En mycket verksam metod för detta är min "konsensus om det oönskade" (non-values, Glasl, 2000, s. 124-126). Med denna metod utmålar sig konfliktparterna först varthän situationen skulle kunna utvecklas om ingenting aktivt görs mot den rådande tendensen. Efter det att de intensivt känt på känslan av vad detta skulle innebära för dem själva besinnar de sig över handlingar som de genom att själva ta ansvar och initiativ kunde genomföra för att vända den oönskade felutvecklingen. Resultaten av dessa separat genomförda reflektioner utväxlas senare mellan konfliktparterna. Därigenom kan de få uppleva att också motparten är bekymrad över organisationens framtid och vill göra något konstruktivt. Det vidare agerandet kan sedan t.o.m. koordineras och utgör basen för fler ömsesidigt avstämnda handlingsstrategier.

Genom den atmosfär av förlamning och depression som parterna själva skapat har de förlorat *självaktning* och tron på möjligheten att finna lösningar och påverkansmöjligheter. Den som inte har förtroende för sig själv och inte bärs av en känsla av *egenvärde* har ingen hållbar grund att stå på för en konfrontation med motparten. Därför måste man först se till att parterna genom separat bearbetning, som för en tid kan ta formen av "skytteldiplomati," dels blir förmögna till självkritisk reflektion, dels bygger upp egna resurser som gör det möjligt för dem att leva mer i frid med sig själva. Härigenom blir det möjligt att arbeta med problem och brister som

försvårat en konstruktiv hållning från konfliktparterna. När detta arbete når framgång uppmuntras och möjliggörs att parterna utsätter sig för ett verkligt möte med den andra parten. För detta gäller följande motto: "Bara den som är ett Jag kan möta ett Du."

Den kalla konfliktens egenheter förklarar varför så många konsulter lider skeppsbrott när de utan större förberedelser arrangerar "confrontation meetings" efter Richard Beckhard (1969) och därvid stöter på häftigt motstånd. Även om konfliktparterna skulle medge riktigheten i vissa resultat av konfliktdiagnosen upplever de det som ytterst svårt att göra sig sårbara och visa upp blottor för fienden. Därför är motståndet häftigt. I kalla konflikter kan man först långt senare genomföra konfrontationer med konstruktiva resultat.

Konsulten eller medlaren kan i sitt arbete med enskilda parter skapa ett exemplariskt *klimat av närhet och direkthet*. Personliga och känslomässiga utsagor stimuleras och understöds. Långsamt kan härigenom *känslor* som fram till nu varit fördolda och kanske förträngda tillåtas blir självklara och erkända delar av individens och gruppens tillvaro. Rädslan för känslomässighet kan övervinnas när det blir möjligt att föra en "dialog" med känslorna – framför allt de illa sedda negativa känslorna. Denna och liknande interventioner leder till en uppvärmning utan att det kommer till överhettning.

Tabubelagda teman nämns vid namn. Strålkastarljuset riktas mot de "förbjudna zonerna" och mot det mönster av *undvikande beteende* som utbildats. När konfliktparterna kan inse och medge vilka rädslor som styr deras agerande kan också *procedurförstelningen lösas upp*: De procedurer och spelregler som lett till förstelning och överdistansering luckras upp. I den skyddade miljö som det separata arbetet erbjuder kan parterna experimentera med beteendeformer som fungerar utan de säkerhetsanordningar som rigida regler tillhandahåller.

Konfliktparterna kommer dock bara att inlåta sig en sådan väg om de har förtroende för den ledsagande tredjepartens integritet och professionalitet. Denne måste uppnå status av *skyddsmakt*. Detta kan uppnås genom att man försäkrar parterna att diskussioner som förs i en större krets när som helst kan avbrytas för att följas av samtal mellan fyra ögon. Det är lämpligt att komma överens om enkla och entydiga signaler för detta, som tredjeparten kan reagera på utan diskussion. Därutöver kan tredjeparten redan från början erbjuda konfliktparterna klagomålsprocedurer som de kan ta i anspråk om de inte längre känner fullt förtroende för tredjeparten.

Medan man i heta konflikter mycket snabbt kan börja arbeta med gemensamma framtidsvisioner gör sig det förflutna ständigt åter påmint hos parterna i kalla konflikter. Därför måste man i kalla konflikter mer noggrant granska episoder och vändpunkter under konfliktförloppet som lett till sårade känslor och kränkningar eller till det fundamentala brott i förtroendet som är karakteristiskt för steg 5. En lämplig metod för detta är "mikro-analys av kritiska episoder" (Glasl, 2000, s. 159-163). Denna metod kan leda till överraskande upplösningar. Metoden kan inte suddas bort beklaglig händelse i det förflutna, men konfliktparterna kan komma fram till en annan inställning till den. Först när detta skett är parterna verkligen i stånd att ta sig an de aktuella frågorna och arbeta för den möjliga gemensamma framtiden.

Genom små och konkreta förändringssteg kan konfliktparterna uppleva att de inte är ödesmässigt utlämnade till konflikten, utan att de kan ta sina öden i egna händer igen. Sådana framgångsupplevelser ger mod att bearbeta svårare frågor. Härigenom

övervinner man så småningom känslan av förlamning och depression. När denna strategi nått framgång kan man använda sig av allt mer konfronterande metoder, som också varit verksamma i heta konflikter.

Figur 4 nedan sammanfattar de ovan beskrivna ansatserna i korta satser.

Vad gör man när man står inför en situation där kalla och heta former förekommer samtidigt? Det är då lämpligt att avpassa de första stegen främst efter de kalla symptomen. Detta betyder att man även här måste skapa förutsättningar för senare gemensamma bearbetningssamtal genom separata samtal med de olika parterna. När de olika konfliktparterna upplever sig befinna sig på olika eskalationssteg bör det djupaste eskalationssteget bli vägledande. Exempelvis ser sig den ena parten på steg 4, medan den andra tror sig befinna sig på steg 3. Interventionen måste då i första hand riktas mot de element och personer som befinner sig på steg 4.

6. Avslutande kommentarer

Kärnan i min framställning kan sammanfattas i den enkla formeln att olika konflikt-situationer måste behandlas med olika metoder. Härigenom blir den ofta förda debatten om "den bästa konflikthanteringsmetoden" meningslös. En differentierad ansats betyder att vi som konsulter eller medlare ständigt måste skola och skärpa vår uppfattningsförmåga. Bara när vi kan varsebli och bedöma situationer på ett riktigt sätt kan konfliktbehandlingsstrategierna bli framgångsrika.

Det är dock så att liksom en viss konfliktpart kan känna sig mer hemma i en kall konflikt medan en annan är på hemmaplan i en het konflikt, så kan också konsulter och rådgivare vara skickligare i att hantera den ena eller den andra konflikttypen. Det är därför alltid bra att ärligt skärskåda sig själv och i detta syfte även ta hjälp av handledning, askultering och feedback från kollegor. Jag kan kanske känna på mig att kalla konflikter kostar mig mer möda än heta, medan det för andra är omvänt. Detta hjälper mig att känna mina egna starka och svaga sidor och mina gränser. Kanske måste jag ibland, i uppdragsgivarens intresse, lämna över en viss konfliktsituation till någon annan eller samarbeta med denne. I det senare fallet gäller det att inom ramen för samarbetet varsebli, uppskatta och använda skillnaderna i kompetenser och preferenser. Detta är precis vad konfliktparterna normalt också måste lära sig. Först när konsulterna kan umgås produktivt med sådana skillnader är de väl rustade att bistå sina klienter i liknande problemsituationer.

I heta konflikter

Kyl ned – genom nedbromsning, genom distans

Begränsa teman, personer, tid, plats

Inför spelregler: Hur ska menings-
skiljaktigheter hanteras, hur ska man
kommunicera?

Inför provisoriska överenskommelser
om kontroll av beteenden, tredje parten
är här den som ställer upp spelreglerna

Rapportering av resultat av diagnosen
till alla parter samtidigt och gemensamt
är möjligt och fruktbart på ett tidigt
stadium

Direkta konfrontationer mellan parterna
är möjliga och fruktbara på mycket
tidiga stadier

Bearbetning av "här och nu" välkomnas,
man kan tidigt börja arbeta med
framtidsfrågor och gemensamma mål

I kalla konflikter

Värm upp – genom förbindlighet och
engagemang och genom närhet

Luckra upp former och stämning,
stimulera till uttryck av känslor

Demontera förstelnade procedurer, upp-
häv provisoriskt inkörda
formaliseringar

Tredjepart som skyddsmakt gentemot
övergrepp och kränkningar

Rapportering av resultat från diagnosen
till alla parter samtidigt och gemensamt
är ofruktbart och kan göras först efter
separata samtal

Direkta konfrontationer mellan parterna
är först fruktbara när parternas själv-
känsla (tro på sig själva) byggts upp

Innan man kan bearbeta "här och nu"
måste man först i viss utsträckning
bearbeta det förflutna

Figur 4 De första insatserna vid heta och kalla konflikter

Litteratur

Beckhard, R. (1969): The confrontation meeting, i W. Bennis / K. Benne / R. Chin (red.),
The planning of change. New York, s. 478-485.

Glasl, F. (2000): Selbsthilfe in Konflikten. Bern/Stuttgart. [Publicerad på engelska som
Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict, Stroud: Hawthorne Press]

Glasl, F. (2002): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart (7:e upplagan).

Glasl, F. / B. Lievegoed (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart.

Pondy, L. (1967): Organizational conflicts: concepts and methods, Administrative Science
Quarterly, vol. 12, 1967, s. 296-320

Pondy, L. (1969): Varieties of organizational conflicts, Administrative Science Quarterly, vol. 14, 1969, S. 499-506.

Det tyskspråkiga originalet har publicerats i:
S. Michal Misak / G. Klammer / K. Rückert (red.): Mediation und Demokratie. Wien 2002

© Friedrich Glasl 2002
friedrich.glasl@trigon.at

Publicerad med vänligt tillstånd av författaren.