

Ur: Kemm, R & D. Hirsbrunner (eds.) (1990) *Entwicklungspotentiale: Erkennen und Nutzen, Ein Lesebuch für die Praxis*, Paul Haupt Verlag. Översättning: Thomas Jordan. Publicerad här med tillstånd.

## Polaritet och rytm i konflikthanteringen

Friedrich Glasl, Trigon Entwicklungsberatung och Universität Salzburg

### 1. Interventionsteknik och interventionskonst

I min bok "Konfliktmanagement" (Glasl 1990) har jag utförligt presenterat konflikt-diagnosens fem dimensioner ur tredje parts perspektiv. Kärnan i denna diagnos är att vi – i regel samtidigt med planeringen och genomförandet av akuta åtgärder – undersöker följande frågor:

1. Vilka är konfliktparternas *sakfrågor*? Skiljer sig dessa mellan parterna? Hur starkt fixerade är parterna vid sakfrågorna?
2. Hur har *konfliktförloppet* (eskalationsprocessen) sett ut, d.v.s. på vilket eskalationsstadium befinner sig konflikten vid interventionens början? Hur explosiv eller stabil är konflikten?
3. Vilka är konfliktens *parter* (individer, grupper)? Vem framträder som företrädare i konflikten? Hur står ledarna i förhållande till gruppmedlemmarna, i vilkas namn de agerar?
4. Vad är karakteristiskt för de formella och informella *relationerna* mellan parterna? Vilken roll spelar organisationen som konfliktpotential och hur gestaltar sig relationerna oavsett de formella reglerna?
5. Hur ser konfliktparternas *grundinställningar* till den nuvarande konflikten ut? Hur bedömer de i sin subjektiva "*strategikalkyl*" kostnader och nytta av konfrontationen?

Dessa diagnosfrågor kan jag här bara antyda. Under konfliktbehandlingens gång uppstår steg för steg en allt större klarhet och insikt i dessa aspekter av konflikten. Härav kan man så småningom få indikationer på en lämplig konfliktbehandling. Den tredje parten kan bistå antingen som diskussionsledare, som processkonsulent, d.v.s. socio-terapeutisk processledsagare, som medlare eller som skiljedomare.

För alla dessa roller och strategier från tredje parts sida är de fem ovan nämnda diagnosdimensionerna samtidigt avgörande utgångspunkter för konfliktbehandlingens interventioner. Det finns talrika, i praktiken utprovade, interventionstekniker. Jag kan här bara ge några typiska exempel:

1. *Sakfrågerelaterade interventioner:*  
Vi kan inventera sakfrågorna, luckra upp förstelnade ståndpunkter, ersätta vissa sakfrågor med andra, o.s.v.
2. *Konfliktförloppsrelaterade interventioner:*  
Vi kan belysa de hittillsvarande eskalationshändelserna, stoppa pågående eskalation eller förebygga framtida eskalation, o.s.v.
3. *Partsrelaterade interventioner:*

Vi kan hjälpa partsföreträdarna till mer handlingsutrymme, vi kan göra parternas gränser mer genomsläppliga, etc.

4. *Interventioner relaterade till relationerna mellan parterna:*

Vi kan förändra de organisatoriska ramarna, förändra de informella roll-överenskommelserna, lösa upp fiendebilder, och mycket annat.

5. *Grundinställningsrelaterade interventioner:*

Vi kan ge parterna impulser att tänka över sina bedömningar av risker och möjligheter med konfliktagerandet, o.s.v.

(För intresserat fackfolk har jag i "Konfliktmanagement" beskrivit talrika interventionsmetoder relaterade till dessa utgångspunkter).

Allt detta är konfliktläkarens praktiska instrument och tekniker. De ligger beredda i instrumentväskan. Vem som helst kan använda sig av dem – men det är inte alla som blir en bra konfliktkonsult. Liksom med en bra hantverkare eller konstnär är det inte bara bra verktyg som är avgörande för framgång eller misslyckande för våra konfliktlösningsförsök, utan vår personlighet, vår intuition och den personliga fingertoppskänslan. Instrumenten måste "ligga bra i handen" och vi måste ha en säker känsla för när vi ska börja med en metod och när vi lägger den åt sidan igen, när vi understödjer en viss intervention med en annan eller när vi helst avstår från en viss intervention. Konflikthantering är egentligen – liksom varje gestaltning i det sociala livet, som ledare, medarbetare eller rådgivare – en konst. Den utvecklar sig i den ömsesidiga bearbetningen mellan socialkonstnären och hans/hennes klienter, på samma sätt som alltid i konstnärens dialog med sitt "material".

Denna konst kan bara delvis läras ut och läras in. Ändå kan vi skola och förbättra våra färdigheter i användandet av dessa instrument. För detta ändamål erbjuder följande interventionsprinciper som kriterier för bedömningen av vissa interventioners ändamålsenlighet en viktig hjälp.

## 2. Polaritet och rytm

Många författare har utvecklat allmänna tillvägagångsprinciper för användningen av konkreta interventionsmetoder. Så rekommenderar Walton (1969) för konflikthanteringen en rytmisk omväxling mellan "konfronterande" och "integrerande" aktiviteter, t.ex. där konfliktparterna först listar sina olika konfliktfrågor och ställer dem mot varandra (konfrontation) och därefter fastställer vilka stridsfrågor de har gemensamt (integration). Därigenom balanseras konfronterande och integrerande interventioner så att det inte bara blir en fördjupning av motsättningarna. Samtidigt förhindras att man med endast integrerande interventioner slätar över eller förnekar de existerande skiljaktigheterna. Levi och Benjamin (jmf. 1977, s. 405ff) talar i sitt konfliktarbete med israelisk-arabiska deltagare likaledes om en omväxling mellan två principer: "fokus och flexibilitet".

Med fokus menar de att vi å ena sidan måste betrakta konfliktfrågorna detaljerat och noggrant och koncentrera oss på dem. Med flexibilitet strävar de efter en utvidgning av parternas medvetandehorisont, så att de upptäcker nya

lösningar och inte låter sig fångas och fixeras av invanda tankemönster. Mastenbroek (1987) följer i stora stycken Walton, och rekommenderar liksom denne en pendling mellan interventioner som "differentierar", "konfronterar" och "integrerar," d.v.s. som söker efter en ny syntes.

Redan vid denna grova översikt visar sig att man främst utgår från begreppspar: konfrontera – integrera, fokus – flexibilitet, differentiering – syntes. Dessa begreppspar anger poler mellan vilka man alltid i konkreta interventioner måste finna en balans. Mitt interventionskoncept utgår från tre polariteter för sådana interventionsprinciper. Mellan dem finns alltid ett spänningsfält. Som tredje part – men också som inblandad konfliktpart – kommer vi alltid att vara tvungna att söka den konstruktiva nivån på denna spänning. Detta leder i konfliktanternas process till en rytmisk pendling mellan polära principer som är helande för konflikten.

Polaritet och rytm är i sig kvaliteter som tillhör ett levande och avspänt socialt skeende, eftersom vi inte är fixerade vid bestämda funktioner, utan kan variera dessa i olika situationer och efter olika målsättningar. Först när vi hamnar i de psyko-sociala konfliktmekanismernas makt (jmf. Glasl 1990, s. 34ff och 157ff), förstörs polariteten och rytmen. I stället för polaritet uppträder polarisering i extrema motsatser som utesluter varandra: Varje part företräder en ensidig ståndpunkt och fordrar att också motparten underkastar sig detta åsiktsmonopol. Detta leder till de bekanta antipoderna "demokrater mot potentater", "progressiva mot konservativa", "stab mot linje", o.s.v. Också de rytmiska rörelserna förstörs genom konfliktmekanismerna: vi kan inte längre empatiskt leva oss in i motpartens tankar, känslor och vilja, utan fixeras vid vårt eget perspektiv. Jag kallar detta "social autism", som håller oss egocentriskt fångna i vår egen inskränkta inre värld. Vi stelnar och kan inte längre styra bort från de inkörda spåren. Vi befinner oss ensidigt i konfrontationens och differentieringens poler, men kan inte längre av egen kraft hitta därifrån. Allt detta stegrar eskalationen ännu mer.

Därför är sådana interventioner som syftar till skapande av polaritet och rytmisk rörelse redan i sig själva helande. De bidrar till en uppluckring av förstelnade hållningar, om vi förstår konsten att ena gången använda den ena och sedan den andra principen. Vi måste skola vår varseblivning för detta syfte: Har vi haft tillräcklig konfrontation redan? När blir detta outhärdligt för parterna och leder därför till försvarsbeteenden? När måste vi åter inleda sökandet efter det sammanbindande? Framför allt måste vi betrakta oss själva mycket kritiskt: Vilken pol är för mig personligen och professionellt svår? Vilken pol undviker jag medvetet eller omedvetet? Var tenderar jag till ensidighet? Var står kanske min egen grundhållning till konflikter i vägen för ett balanserat hanterande av de polära principerna?

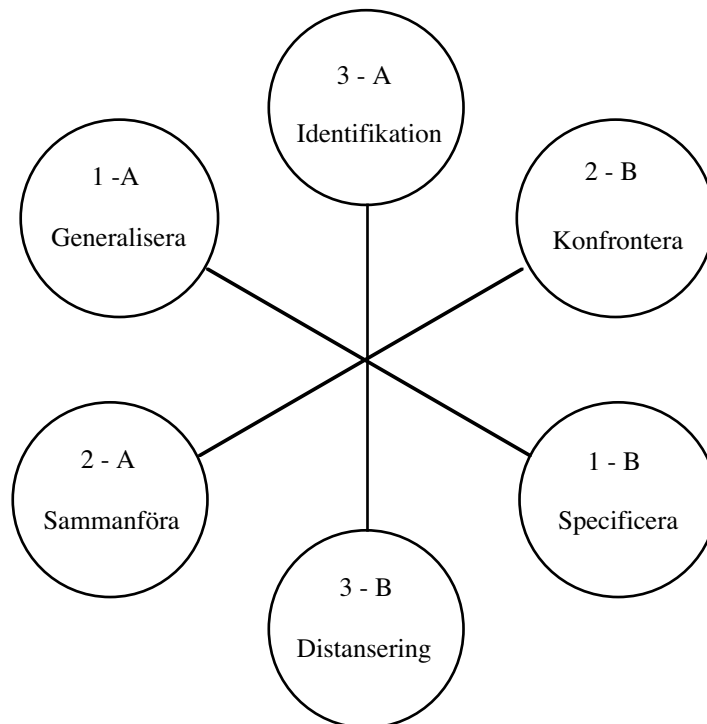
De följande tre begreppspar utgör de polära interventionsprinciperna mellan vilka vi alltid måste sträva efter att upprätta en dynamisk, rytmisk balans:

- |                              |     |                             |
|------------------------------|-----|-----------------------------|
| 1.A – <i>generalisera</i>    | och | 1.B – <i>specificera</i>    |
| 2.A – <i>sammanföra</i>      | och | 2.B – <i>konfrontera</i>    |
| 3.A – <i>identifiera sig</i> | och | 3.B – <i>distansera sig</i> |

De bildar tillsammans ett sammanhängande "kosmos" av polära principer och grundhållningar, som först i ett balanserat samspel möjliggör verk samma interventioner (se fig. 1).

I nästa avsnitt beskriver jag dessa polariteter. Därefter visar jag vilka extremhållningar som ofta uppträder i samband med dessa, och sist illustrerar jag några roller tredje part kan inta, och vilka poler som därvid i varje fall har en dominant funktion.

Figur 1: Polära principer och grundhållningar



### 3. Polariteten mellan generalisering och specificering

Differentieringsinterventioner innebär att vi inte bara behandlar stora, omfattande och abstrakta konfliktfrågor, utan att vi anstränger oss att bearbeta dem i konkret, detaljerad och differentierad form. Det sker t. ex. vid "fraktionering av sakfrågor": Vi söker t.ex. efter en konkretisering av Antons förebråelse till Bernd att han "inte är samarbetsvillig". Vad menar Anton egentligen med "inte samarbetsvillig"? Anton svarar på detta bl.a.: "Bernd lyssnar inte på andras argument, han trycker igenom sina idéer; han går hem när hans eget arbete är klart utan att märka att andra är överbelastade; Bernd erbjuder sällan hjälp åt andra; han vill alltid driva igenom sina egna planer vid semesterplaneringen, o.s.v.". Först med sådana *specificeringar* och konkretiseringar blir det möjligt att närmare undersöka förebråelserna, att korrigera Antons eventuella ensidiga intryck, samt att visa Bernd vilka beteendemönster som ofta leder till att kollegerna blir

irriterade.

*Specificering* kan alltså ske i relation till många olika typer av aspekter: Vi kan sönderdela stora stridsfrågor (issues); vi kan göra en detaljerad undersökning av kritiska episoder under konfliktförloppet ("mikroanalys av kritiska besluts-situationer"); konfliktparterna kan differentieras i kärngrupper och randgrupper, som var för sig kan göra olika saker, o.s.v.

Efter en viss tid kommer vi åter att aktivera motpolen: vi inleder *generaliserande* interventioner. Därigenom sätts delarna åter i relation till en helhet. Thomas (1979) för konfliktparterna efter en fokuserad analys av detaljerade sakfrågor till frågan i vilken grad en speciell lösning av denna sakfråga skulle kunna skapa ett prejudikat. Levi och Benjamin (1977) beskriver hur användningen av detta polära princippar ledde till uppluckring av perceptioner, inställningar, målsättningar och förhållningssätt.

*Generaliserande* interventioner kan också göras utifrån alla de fem nämnda diagnosdimensionerna: Enskilda sakfrågor bearbetas nu som uttryck för en viss ledningsfilosofi; flera konfliktepisoder kan vi efter sönderdelningen sammanfatta till en hel fas i konfliktförloppet och därvid visa på sammanhang, förgreningar och förvecklingar som går utöver de enskilda episoderna, o.s.v.

Till de *generaliserande* interventionerna bidrar också riktade teoretiska förklaringar av generella mekanismer och lagbundenheter. I ljuset av teorin blir det lättare att förstå konkreta detaljer.

Vi måste alltså vara observanta så att vi inte fastnar i den ena polen, eller ensidigt överdriver en pol. Detta återkommer jag till i avsnitt 8.

#### 4. Polariteten mellan sammanförande och konfrontation

Enligt Mastenbroek (1987) handlar konfliktantering huvudsakligen om att cykliskt *konfrontera* och integrera, d.v.s. *sammanföra*.

*Konfrontera* innebär att varje part får tillfälle att framställa sin subjektiva syn på sakerna, att presentera sin ståndpunkt och sina lösningsidéer – också om detta för tillfället skärper de existerande motsättningarna. Den tredje parten måste genom lämpliga spelregler, t.ex. som i Burtons (1969) kontrollerade kommunikation, sörja för att konfliktparterna inte härigenom återfaller i sina hittillsvarande former för konfliktbeteende. När den ena parten t.ex. måste återge innehållet i vad den andra parten framställt blir denna konfrontation inte bara till en "säkerhetsventil", utan parterna måste sätta sig in i den motsatta positionen. Som tredje part kan vi understödja detta genom att uppmärksamma konfliktparterna på de konfliktmekanismer som uppträder vid just dessa konfrontationer.

Den motsatta rörelsen till detta är *sammanförande* interventioner. Walton (1969), Mastenbroek (1987) och Prein (1982) talar här om "integrerande interventioner", Assagioli (1972) och Eiseman (1978) om "syntetiserande" metoder. Alla menar därmed att det handlar om sökandet efter och betonandet av det gemensamma, som finns trots alla påvisade motsättningar. Eiseman har utvecklat metoder för detta ändamål som syftar till att finna övergripande begrepp. Werbiks (1976) och Kaisers/Korthals-Beyerleins/Seels (1977) metoder

möjliggör för konfliktparterna att till de skilda målföreställningar som de hittills följt var för sig, upptäcka och formulera gemensamma högre mål.

Också detta förfarande verkar direkt mot de nämnda konfliktmekanismernas natur, som förr eller senare leder till att konfliktparterna genom "selektiv perception" endast ser skillnaderna i stället för gemensamheterna.

Om vi alltför länge uppehåller oss vid konfronterande interventioner förhärdar sig parterna ännu mer. Om vi å andra sidan alltför mycket betonar de gemensamma aspekterna uppstår hos parterna ett försvar mot "skenharmonin", som de vid denna tidpunkt kanske inte kan ta till sig. De upplever då en alltför stark betoning på det gemensamma bara som en överskylning eller bagatellisering av motsättningarna. De uttrycker i denna situation desto häftigare "sin rätt" till skiljaktigheter resp. motsättningar.

Slutet av en samtalsrunda ska alltid bestå av *sammanförande* interventioner, så att vi inte avslutar och skiljs åt under höjdpunkten av en konfrontation. Om ändå ett samtal avbryts efter en konfrontation utan att en sammanförande intervention var möjlig, leder detta som "unfinished business" hos konfliktparterna till att denna konfrontation fortsätter i vars och ens tankar (Zeigarnik 1927) och leder i den defensiva fantasin till sökande efter effektfulla svar och motdrag. Vid nästa sammankomst har då fronterna förstelnat. Ibland är det dock av tidsskäl inte möjligt att föra de sammanförande ingreppen till en tillfredställande avrundning. Alltid när tillfället fanns har jag då åtminstone försökt att med parterna var för sig fortsätta söka efter de identifierbara gemensamma elementen. För mig är det därvid viktigt att konfliktparterna i sin "bearbetning" inte faller tillbaka i gamla vanor och mekanismer.

Också denna polaritet kan överdrivas av tredje part, och fördjupar då konflikten ännu mer. Jag kommer i avsnitt 8 tillbaka till detta.

## 5. Polariteten mellan identifikation och distansering

Vid den tredje polariteten handlar det om spänningsfältet mellan erkännandet av det egna ansvaret (*identifikation*) och den nödvändiga psykiska distansen (*distansering*), för att inte helt ryckas med i konfliktodynamiken. För när en människa är invecklad i en konflikt med hull och hår kan vi säga: denna människa har inte en konflikt, utan konflikten har denna människan! Å andra sidan leder en alltför stor psykisk distans till att ingen känner sig ansvarig för konflikten, och därför inte heller tar initiativ till en lösning.

*Identifierande* interventioner ska uppnå att konfliktparterna ska vilja och kunna ta itu med den situation som de med sitt eget konfliktbeteende har utlöst och eskalerat. De ska därigenom inse och ta ansvar för sin egen delaktighet i konflikten. Detta kan t.ex. ske genom att den ena parten genom "aktivt lyssnande" lever sig in i den andra partens inre upplevelsesituation eller genom att den ena parten jämför vilka egenskaper den har gemensamt med den andra parten, och liknande. Jag har ofta genom diskussioner av eskalationshistorien lyckats med att stärka känslan av medansvar för konfliktförloppet. Å ena sidan är det möjligt att faktiskt förstå konfliktbeteendets verkan på motparten, också om inte alla

konsekvenser var önskade. Vi kan å andra sidan visa att en del av dessa konsekvenser visserligen inte var avsiktligt åsamkade, men heller inte medvetet förhindrade! För dessa "underlåtanden" kan jag ta på mig ett ansvar. En annan intervention visar på de möjliga följderna av en fortsatt eskalation. Jag ställer då följande fråga till varje part: "Vill ni ta på er ansvaret för dessa? Eller vill ni göra något för att undvika det värsta?"

Motpolen består i *distanserande* interventioner, som ska hjälpa parterna till den nödvändiga kritiska distansen. Vi kan först sammanföra och generalisera när vi sört för en tillräcklig psykisk distans. Härigenom kan konfliktparterna uppnå "de-commitment" och återvinna lite mer självbehärskning och situationskontroll. Filley (1975) betonar "de-personifieringsmetoderna": Konfliktparterna lär sig att inte tillskriva allt till motståndarens personliga skuld och medvetna onda avsikter, utan att den förtretliga och svåra situationen uppstått genom ett samspel mellan många olika omständigheter. Denna intervention motverkar alltså den tendens till "personifiering" som uppkommit genom konfliktmekanismerna. Frankl (1975) visar att humor kan vara en god hjälp att åter uppnå en kritisk distans till situationen och finna tillbaka till sig själv.

## 6. Samspelet mellan polariteterna

Med mina utläggningar har jag visat att vi ständigt måste ställa oss frågan om vi inte alltför ensidigt eller för länge uppehåller oss vid en pol. Många av de ovan nämnda interventionerna orienterar sig samtidigt mot flera poler. För när vi t.ex. konfronterar konfliktparterna med de ömsesidiga fiendebilderna, då betyder detta samtidigt *konfrontation*, *specificering* och *identifikation*. Och när vi därefter betraktar en kritisk period i konfliktförloppet i sin helhet innebär det samtidigt *distanserande* och *generaliserande* interventioner.

Vi kan öva oss i den riktiga tillämpningen av dessa interventionsprinciper genom att ständigt utvärdera de genomförda interventionerna i ljuset av dessa polariteter, och därefter föresätta oss att utveckla vissa tyngdpunkter. I träning för professionell konflikthantering är det också att rekommendera att ta rollen som tredje part parvis, där eventuellt den ena personen för en kortare tid specialiserar sig på A-polen och den andra på B-polen – eller var och en på en hel polaritetsaxel. Just i upplevelsen av ensidighet kan vi skärpa vår urskilningsförmåga för dessa polära kvaliteter.

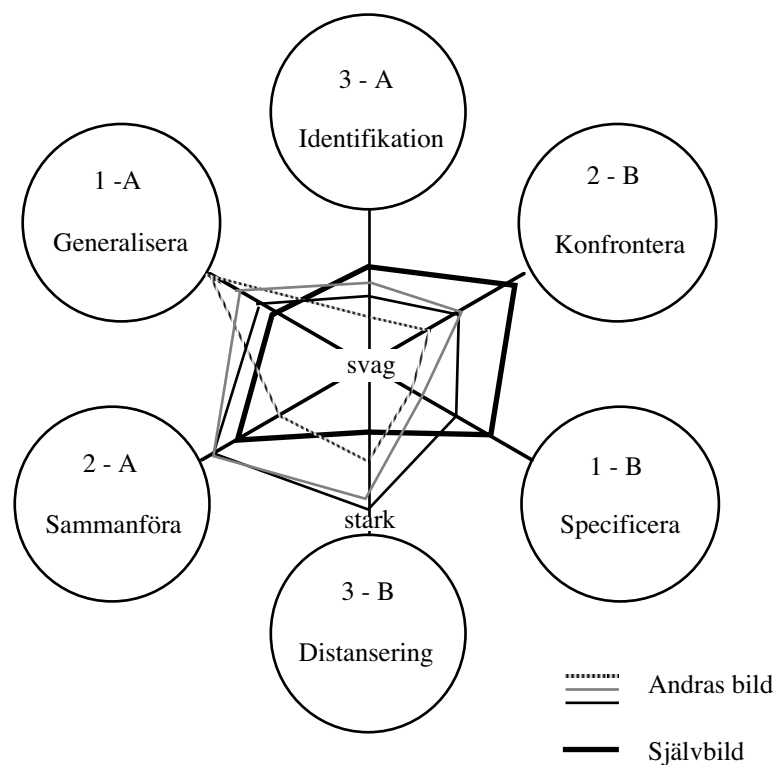
## 7. Personliga grundhållningar till konflikter

Med de hittills beskrivna polära principerna kan vi som konfliktpart eller som tredje part bli medvetna om vår egen grundinställning till konflikter. I konfliktseminarier bildar jag ofta mot slutet av seminariet små grupper med 4 till 5 personer, som får ge varandra feedback på grundval av de ömsesidiga erfarenheterna och iakttagelserna. De använder då ofta bilden i fig. 2, och ritar på ett eget blad in hur de för varje gruppmedlem upplevt dennes starka och

svaga sidor i umgänget med konflikter. Om jag tycker att en kollega är bra på konfrontation markerar jag detta med ett x på den linje som leder till "konfrontation", så långt snett upp åt höger det går, d.v.s. utåt. Och om jag finner fallenheten och förmågan till sammanförande ganska svag, då markerar jag ett x nära mittpunkten av stjärnan. Härefter jämförs för varje deltagare de andras bedömningar med den egna bedömningen. Till varje inplacering ska deltagarna ge konkreta exempel (specificera!), men de måste också stå för sin bild (konfrontera!). Samtalet koncentrerar sig vanligen på de punkter där de största diskrepanserna mellan självbilden och de andras bild konstaterats (se fig. 2).

Utifrån denna feed-back formulerar sedan var och en sina personliga utvecklingsmål. I regel finns det därefter tillfälle att i rollspel praktiskt öva kring föresatserna, att starkare utveckla agerandet i vissa poler. Jag erbjuder här små övningar med vilka man specifikt kan öva de olika hållningarna och interventionsprinciperna.

Figur 2: Egen och andras bedömning



## 8, Extrema och ensidiga grundhållningar

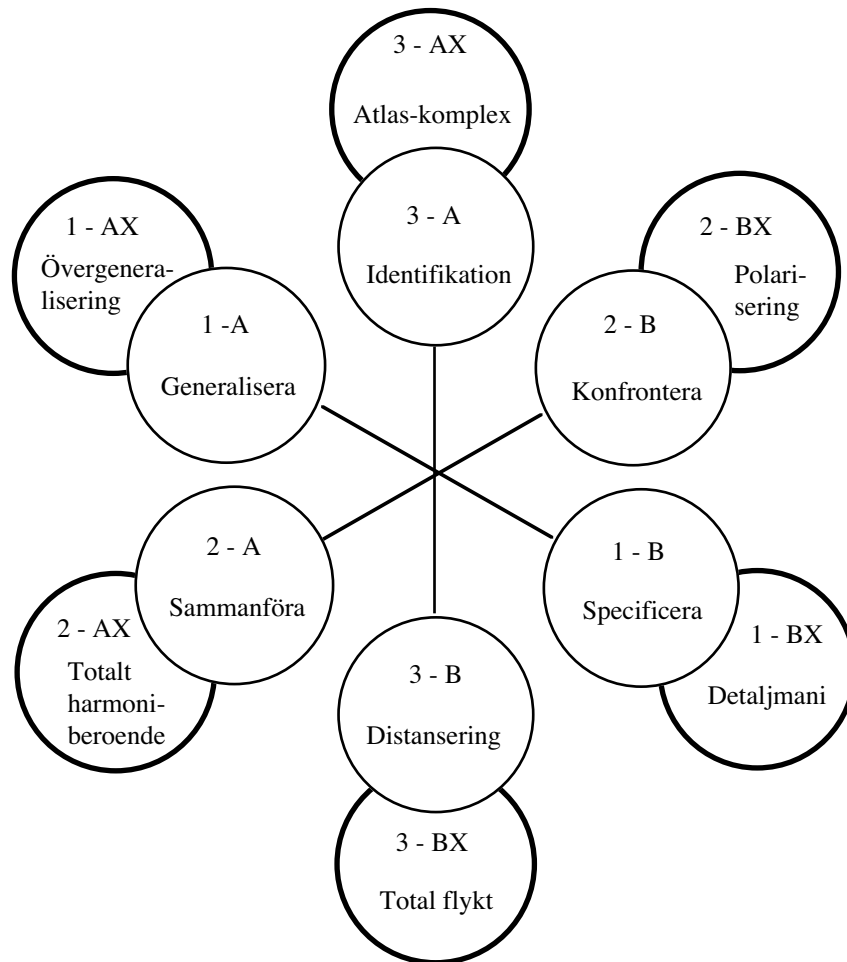
När vi undersöker våra grundinställningar till konflikter upptäcker vi kanske att vi ibland hamnar utanför ramarna för det ändamålsenliga och konstruktiva. Vi tenderar kanske i överdriven grad att alltid och överallt söka harmoni, eller att vid varje passande och opassande tillfälle konfrontera. De i sig sunda



hållningarna kan därigenom bli till extrema, ensidiga och ofruktbara inställningar som driver oss in i svårigheter i konfliktsituationer. Dessa extrema grundhållningar har vi schematiskt avbildat i figur 3.

I denna låter sig lätt vissa konfliktuppfattningar igenkännas som vi möter i renodlad form i det politiska och samhällsliga livet.

Figur 3 Extrema och ensidiga grundhållningar



### 8.1 1 - AX: Övergeneralisering till varje pris

Vissa personer talar till övervägande delen i teoretiska formler, som t.ex.: "Jamen det är ju allmänmänskligt att. . .", "Varje tjänsteman är en säkerhetsneurotiker. . .", o.s.v. Genom ständiga övergeneraliseringar kan dessa personer försöka göra sig oangripbara. Denna extrema grundhållning är i grunden en speciell typ av flykt som uppträder tillsammans med stark distansering. I det praktiska konfliktarbetet kan vi möta denna hållning med särskilt konsekvent specificering.

## 8.2 1 - BX: *Överdriven detaljmani*

Andra personer förlorar sig i otaliga detaljer och enskildheter, ofta i samband med en stark böjelse för associerande tänkande. Den ena episoden ger dem åter talrika infallsvinklar till andra. Det räcker inte att anföra ett par fakta som underbyggnad för ett påstående, utan de tenderar till "över-bevisning". Därigenom blir det svårt att uppnå överblick.

Särskilt svårt blir det när en konfliktpart tenderar till överdriven detaljmani medan den andra håller sig till övergeneraliseringar och teoretiseringar. Som konfliktkonsulter ska vi anstränga oss att erbjuda en upplevelse av konstruktiv och måttfull polaritet mellan de extrema överdrifterna.

## 8.3 2 - AX: *Totalt harmoniberoende*

Smärtsamma erfarenheter eller en motsvarande uppfostran kan leda till en överdriven strävan efter harmoni till varje pris. Det finns då en närmast sjuklig rädsla för allt som skulle kunna blottlägga motsättningar och självhävdelse. I den samhällseliga konflikten i slutet av 60-talet förebrådde proteströrelserna företrädarna för etablissemangen ständigt att de försökte bevara en falsk skenharmonisk genom "repressiv tolerans", som bara tjänade till att förhindra varje förändring av de bestående förhållandena. När en hel sammanslutning präglas av denna ensidiga grundhållning, då kan den av Richter (1972) beskrivas "sanatoriesituationen" resultera, i vilken en kollektiv ångestneurotisk hållning leder till ett rollmönster där ingen medlem av gemenskapen vågar äventyra den heliga friden. . .

Den därigenom uppkommande kyrkogårdsron leder till att den kreativa spänningen dödas, som nu en gång hör till en livskraftig och innovativ gemenskap (jmf. Glasl 1990).

## 8.4 2 - BX: *Polarisering till bristningsgränsen*

Motparten till "polarisering" innebär att sådana personer ofta inte kan annat än att ständigt söka konfrontation och motsättningar. Deras ståndpunkter förs fram aggressivt, andra åsikter misstänkliggörs och bekämpas eller nedtrycks. Runt omkring dem uppträder likaledes ständigt splittring: de utövar ett schizogent inflytande på sin omgivning.

## 8.5 *Atlaskomplexet*

Genom överdrivet "commitment" kan vissa personer känna sig ansvariga för allt lidande i konflikten. De är upp över öronen intrasslade i konflikten och sin (förmenta) skuld. Detta förlamar dem vid agerandet för att bemästra konflikten aktivt och konstruktivt. Fatalism och självmedlidande är följder av denna hållning.

De liknar den mytologiska figuren titanen Atlas, som fick som straff för sin medverkan i kampen mot gudarna att bära himlavalvet på sina skuldror. Så bär dessa människor hela konfliktens börda personligen på sina skuldror. Detta är en särskild form av personifiering, som annars i konflikter lastas över på motparten.

### 8.6 3 - BX: Total flykt

Denna hållning innebär flykt från varje form av medansvar till konflikten och från medverkan i den aktiva konfliktbearbetningen. Detta avspeglas redan i ett typiskt språkligt mönster, som framför allt använder man-formen. Därigenom blir allt opersonligt, anonymt. Flykten kan bestå i att söka alla orsaker i det förgångna eller i omvärlden i opersonliga faktorer, o.s.v. Så verkar varje åtgärd från början meningslös.

Som jag redan betonat vid användningen av interventionsprinciperna i avsnitt 6 samverkar ofta flera poler och förstärker varandra. På detta sätt understödjer extremhållningarna varandra, t.ex. den totala flyktens distansering och övergeneraliseringar. Just vid mötet med sådana extremhållningar är det av nöden att konfliktkonsulten övar sig i igenkännandet och bemötandet av dessa hållningar, för att kunna kringgå dem. Också här är en uppriktig självreflektion en nyckel till utvecklingen av de nödvändiga färdigheterna, för att kunna återföra dessa polariserade extremhållningar till konstruktiva hållningar.

## 9. Tredjepartsroller och polära grundhållningar

Jag har genomfört feed-backsamtal kring upplevda grundhållningar i många konfliktseminarier. Härvid visade sig ett par mönster som jag skulle vilja ställa upp som preliminära hypoteser.

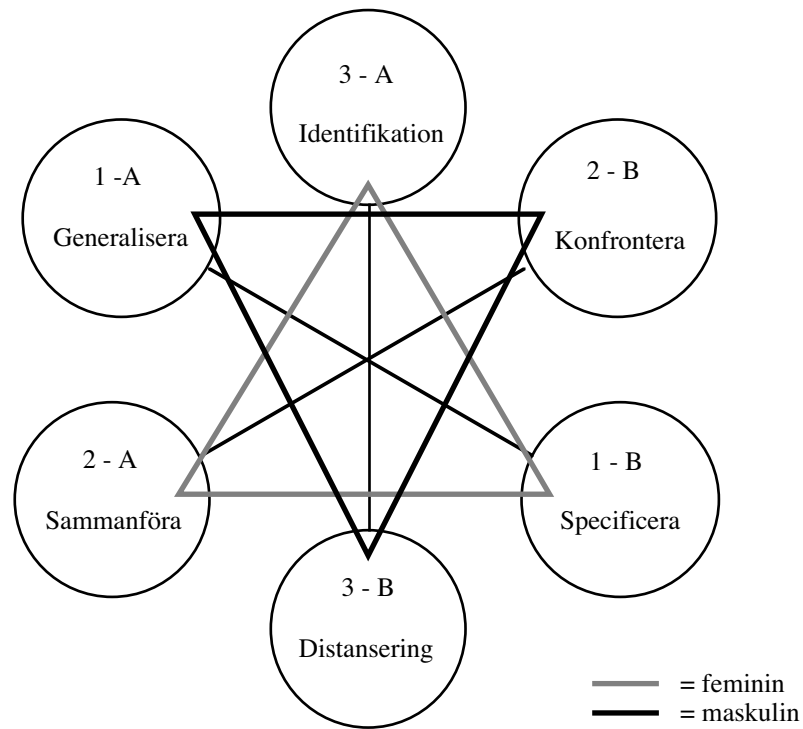
Figur 4 visar hur ett komplex av dominanta grundhållningar "generalisera + konfrontera + distansera" var typiskt för ett rollbeteende som deltagarna upplevde som "maskulint". Däremot upplevdes ett mönster av dominanta kombinationer identifikation + specificera + sammanföra som typiskt "feminint".

Det spelade därvid ingen roll om det var en man eller en kvinna som uppvisade detta grundhållningsmönster: också en man kunde intervensera "feminint" och en kvinna "maskulint".

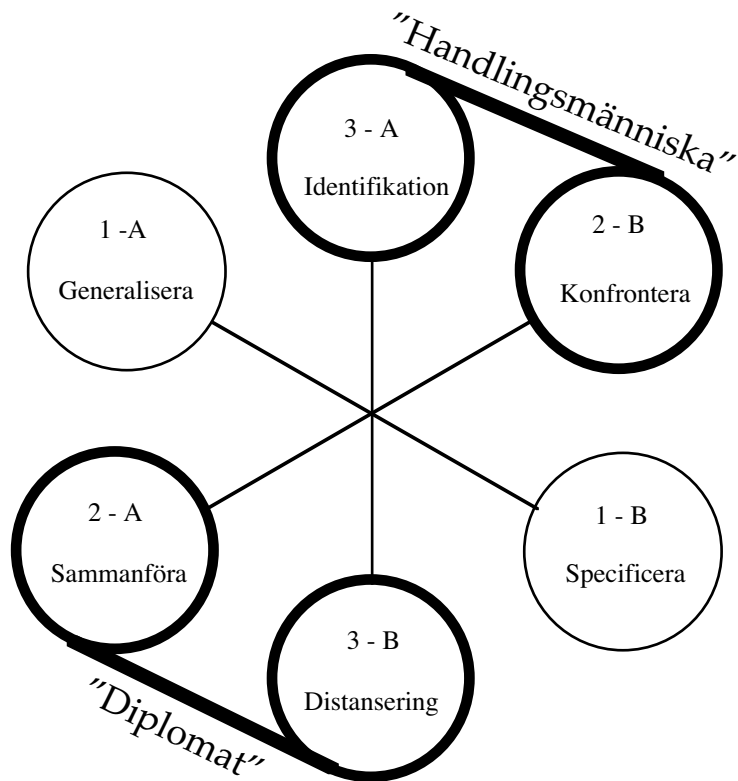
I rollen som "diplomat" är andra mönster för grundhållningar mer framträdande än i rollen som "handlingsmänniska" (se fig. 5).

För den medlande "diplomaten" är kombinationen av distansering med sammanförande fördelaktig, eftersom han inte alls är intresserad av att betona de motsatta positionerna. För den politiskt agerande "handlingsmänniskan" är relationen mellan konfrontation och identifikation avgörande för framgång. Han tar på sig det fulla ansvaret och skyr ingen konfrontation. Om denna ansats strandar kan ju handlingsmänniskan koppla in diplomater som får fartyget flott igen.

Figur 4 Feminina och maskulina grundhållningar



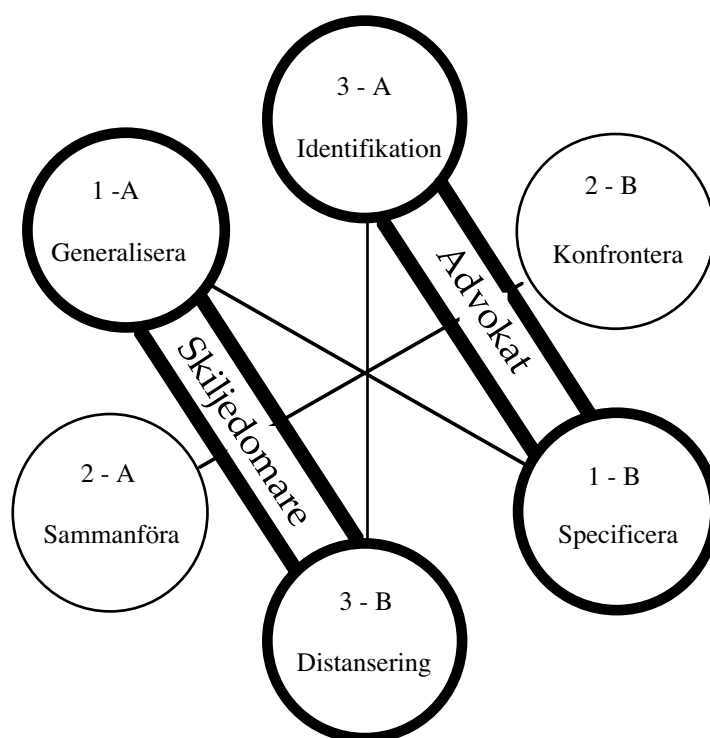
Figur 5 "Diplomat" och "Handlingsmänniska"



Två andra framträdande mönster är "advokaten" och "skiljedomaren" (fig. 6). Advokaten agerar som partsföreträdare sina klienters särskilda intressen i kombinationen av identifikation och specificering. Generaliseringar intresserar honom bara i den mån han i sin klients speciella situation därigenom kan hävda en allmängiltig norm. Skiljedomaren arbetar huvudsakligen generaliserande: Det som han i detta konkreta fall beslutar måste också kunna gälla som en allmän grundsats. I hela rollbeteendet vakas ständigt över behärskan av känslor och instinkter. Därigenom ska skiljedomslutslaget bättre kunna accepteras som objektivt.

Med utgångspunkt från dessa hypotetiska mönster kan vi skraddarsy övningsituationer för olika roller och funktioner, eftersom de kräver olika typer av förhållningssätt till de polära principerna.

Figur 6 "Advokat" och "skiljedomare"



## 10. Sammanfattning

Konflikthantering betyder inte det tekniska användandet av vissa metoder och instrument, utan ska förstås som "social konst." Konfliktkonsulter måste använda metoder på ett helt personligt och situationsanpassat sätt. De kommer då ständigt att agera i spänningen mellan tre polära principer och nå fram till en dynamisk balans. Så uppstår en rytmisk pendelrörelse mellan de nämnda polerna, som redan därigenom ger ett bidrag till övervinnandet av psykosociala konfliktmekanismer.

De tre polära interventionsprinciperna kan också användas som instrument

för självreflexion. Vi kan därvid jämföra vår egen bild av våra starka och svaga sidor med den bild andra, som lärt känna oss väl i konfliktsituationer, har av oss. Utifrån denna reflexion över starka och svaga sidor eller ensidigheter kan man formulera utvecklingsmål för den vidare utvecklingen – såväl privat som professionellt. Genom speciella övningar kan vi utvecklas inom ramen för dessa mål.

Var och en av de ovan nämnda polära grundhållningarna kan också bli ensidig och extrem, och utformas därvid till destruktiva resp. patologiskt fixerade inställningar. Konfliktkonsulter kan med hjälp av denna modell över polära grundhållningar och interventionsprinciper utveckla sin förmåga att konstruktivt hantera sådana extremhållningar.

Om det lyckas oss att genom dynamisk rytmisering återföra befintliga polariseringar i konflikter till polariteter, då kan vi leda människor ut ur destruktiv och självförstörande fixering och förstelning till livsdugliga gemenskapsformationer.

## Litteratur

- Assagioli, R.: The Balancing and Synthesis of the Opposites. In: P.R.F. Issue no 29. New York 1972.
- Burton, J.: Conflict and Communication. London 1969.
- Eiseman, J. W.: Reconciling "Incompatible Positions". In: Journal of Applied Behavioral Sciences, vol. 14, 1978, s. 133-150.
- Filley, A.: Interpersonal Conflict Resolution, Dallas/Oakland 1975.
- Frankl, V. E.: Theorie und Therapie der Neurosen, München/Basel 1975.
- Glasl, F.: Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1990.
- Kaiser, H., Korthals-Beyerlein, G., Seel, H. J.: Überlegungen zum Aufbau einer handlungstheoretisch fundierten Strategie zur Lösung interpersonaler Konflikte. Forschungsbericht 95 des Sonderforschungsbereichs 22, "Sozialisations- und Kommunikationsforschung". Nürnberg 1977.
- Levi, A. M., Benjamin, A.: Focus and Flexibility in a model of Conflict Resolution. In: Journal of Conflict Resolution, vol. 21, 1977, s. 405-425.
- Mastenbroek, W.: Conflict Management and Organization Management. Wiley 1987.
- Prein, H.: Conflicthantering door een derde partij. Lisse 1982.
- Richter, H.-E.: Patient Familie. Reinbek bei Hamburg 1972.
- Thomas, K.: Conflict and Conflict Management. In: M. D. Dunnette (ed.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago 1976.
- Walton, R. E.: Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultations. Reading 1969.
- Werbik, H.: Grundlagen einer Theorie des sozialen Handelns. Regeln für die Entwicklung empirischer Hypothesen. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Bd. 7, 1976, s. 248-261.
- Zeigarnik, B.: Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. In: Psychologische Forschung, Bd. 9, 1927, s. 1-85.