

The background of the slide features two grey silhouettes of people from the waist up, facing each other and pointing their right index fingers towards the center. The word 'Konflikter' is positioned between their hands.

Konflikter

Konflikter

Konflikt betyder 'krock' och 'sammanstötning'

- en krock mellan tex åsikter, förväntningar, krav, värderingar, mål, etc
- Det som har gett upphov till en konflikt, blir känslomässigt laddat.
- Konflikter är i grunden en del av gruppers vardag
- Konflikter är en följd av demokrati i grupper, om vi tror på rätter till olika uppfattning och yttrandefrihet.
- Konflikter är vanliga på arbetsplatsen, och en vanlig stressorsak
- Konflikter kan vara snabba och intensiva,
 - eller långa och förbisedda
- Det är viktigt att ta tag i konflikter i ett tidigt skede, om man vill lösa dem.

Konfliktprocessen

- De flesta konfliktprocesser är ganska lika
- När du själv är i en konflikt är det vanligt att den känns unik, men så är oftast inte fallet.
- De flesta konflikter har ett förutsägbart förlopp...
 - Detta gör att den som lär sig “läsa” en konflikt får mycket bättre förutsättningar att hantera eller rent av lösa en konflikt.
 - Det gör det även möjligt att fånga upp tidiga tecken på en destruktiv konflikt.

Stora och små konflikter

- De flesta konflikter börjar som mycket små, en liten skärmytsling.
 - Ofta är den så liten att den inte ens anses vara en konflikt.
 - *Fundera på när du själv var inblandad i en konflikt senast? Igår? senaste veckan?*
 - *Anser du att de var mycket längesedan har du antagligen en alltför sträng definition på konflikt.*
- En konflikt uppstår så snart som ena parten anser det att han eller hon vill inte stå i överenskommelse med vad motparten vill.
- En så vid definition är bra, om vi ska kunna skilja mellan *Konstruktiva och Destruktiva konflikter*.

Konstruktiva och Destruktiva konflikter

De konstruktiva konflikterna är positiva och nödvändiga för att en relation och en verksamhet skall föras framåt och utvecklas. Dessa vill vi se på arbetsplatsen.

De destruktiva konflikterna däremot, de som river ner och förstör, ska vi försöka förhindra.

De flesta av de fullständigt förgörande konflikterna har börjat som en liten oenighet som efter hand fått växa sig starkare och starkare tills den har glidit de inblandade helt ur händerna.

Inte sällan är det en simpel *sakkonflikt* i grunden, eller en relativt mild relationskonflikt.

Sakkonflikter och relationskonflikter

- Både individer och organisationer behöver konflikter för att utvecklas
- Konflikter kan vara både konstruktiva och destruktiva
- Två olika slags konflikter dominerar på arbetet (finns fler typer, tex åsikts-, intresse- och värderingsåsikter) Sakkonflikter och Relationskonflikter:
 - **Sakkonflikter**, ibland kallade 'kognitiva konflikter', handlar om oenigheten kring frågor som hör samman med arbetet och arbetsuppgifterna.
 - åsikter, värderingar och intressen bryts mot varandra. Skilda synsätt i sakfrågor kan stimulera till kritiskt tänkande, till att argumenten skärps, fler idéer till problemlösning utvecklas, risken för grupptänkande minskar.
 - Kan mestadels diskuteras öppet i en arbetsgrupp, både formellt och informellt.
 - **Relationskonflikter** handlar om spänningar mellan personer – arbetsgruppers samlevnadsproblem. De kan handla om allt: olika behov, ambitioner, personliga skillnader, slarv, noggrannhet, maktkamp, etc.
 - Jämfört med sakkonflikter ligger dessa oftare och gror under längre tid, tills någon får nog och de slår ut i full blom.
 - är ofta mer emotionellt laddade och svåranalyserade. Det är vanligt att den ena parten förnekar konflikten. De kan verka fränstötande för andra i gruppen (vill inte välja sida) varför man ofta undviker att ta tag i dem.

Konfliktallianser

Oftast uppstår konflikt mellan två parter

arbetsgivare–arbetstagare; medarbetare–medarbetare; projektledare–projektmedlem

Konfliktspridning uppstår lätt genom att olika kolleger engagerar sig eller dras in för att stödja endera parten. De som bildar dessa allianser har från början oftast en god avsikt att ge stöd. Men deras känslor och reaktioner kan intensifieras och då blir det både stelbent och ensidigt.

Allianser kan vara öppna, och kända, som grundar sig på mål och värderingar

Allianser kan vara dolda, informella och fungera som hejarklackar bakom kulisserna

Konfliktallianser är ofta ett problem. Det kan genom införda egenintressen leda till fler konfliktområden och högre konfliktnivå.

Det kan vara lika krävande att hålla sig neutral eller utanför en konflikt som att delta i den.

Konfliktförloppets fyra faser

En konflikt står inte stilla – den håller antingen på att lösas eller att förvärras. Denna fortlöpande process kan beskrivas i fyra olika faser. De flesta konflikter på arbetsplatsen når inte mycket längre än en bit in i första fasen, medan några enstaka når ända till det bittra slutet.

1. Störningsfas

2. Svårighetsfas

3. Offentlig fas

4. Krav på lösningsfas

(källa: Kjell Ekstam)

Konfliktfaser: 1. Störningsfasen

- De flesta konflikter dyker upp och hanteras (löses) innan man egentligen tänker på att bevaka eller analysera dem och se att de finns i störningsfasen.
- När de kommit en bit längre in i första fasen syns de första tecknen;
 - Vanligt är att de inblandade börjar polarisera sina ståndpunkter.
 - Man renodlar sin synpunkt och blir alltmer obenägen att lyssna på motparten.
- När konflikten kommit längre in i fasen lämnar parterna i regel sin samarbetsnivå och glider in i ett motsatsförhållande.
- Än så länge är konflikten avgränsad och få om ens några är illa berörda.
- Det är vanligt att omgivningen betraktar konflikten med tolerans och väljer att vänta på att det löser sig själv - vilket är förknippat med stor risk.
 - När konflikten rör sig något längre och närmare fas två kommer de inblandade ha svårt att gå tillbaka till ett mer konstruktivt angreppssätt. Då återstår bara alternativet att konflikten förvärras.

Konfliktfaser: 2. Svårighetsfasen

- Parternas bilder av konfliktområdet blir alltmer oförenliga
- Känslorna tar överhand mer
 - (sunt förnuft och logik försvinner)
- Nu blir fler varse konflikten – det skapas spänning och dålig stämning på arbetsplatsen till följd av konflikten.
 - effektiviteten tenderar att gå ner.
- Det är nu som konflikten kan utvidgas, då de som är grundägare till konflikten vänder sig utåt i gruppen för att finna anhängare. En laguppdelning tar form.
- Det kan lätt blossa upp – det blir likt supporterklubbar – fler “bråk”, oenighet och hård argumentation tar plats. (Om grundkonflikten skulle lösas nu behöver i regel inte följdkonflikterna hanteras utan faller bort).
- Det är vanligt att man på olika sätt försöker lätta upp stämningen nu, att man låtsas inte se vad som händer och att man börjar tala alltmer *om* varandra, istället för *med* varandra.
 - (Det kan vara nu som någon får en briljant idé att alla skall ta båten till Norrland ihop eller motsvarande i ett futilt försök att lösa allt med “god stämning”)

Konfliktfaser: 3. Den offentliga fasen

- Denna fas kännetecknas av kamp
 - Det handlar om att vinna eller förlora och känslorna har helt tagit överhanden, konflikten har nu personifierats (dvs, det handlar om Bodil och Bengt, m fl, inte om ex arbetsmetoder)
- Hela arbetsgruppen mår nu illa av konflikten., otryggheten är utbredd.
 - Problemen börjar bli kända bland de flesta i organisationen, man talar om “problemen hos projekt X...”
- Effektiviteten blir allt lägre. (Mycket energi läggs på att agera i konflikten)
- Sjukskrivningar skjuter i höjden och individer söker sig bort från projektet eller gruppen, eller rent av företaget.
- Det uppstår allt fler sekundärkonflikter, som därtill kan behöva hanteras separat även om grundkonflikten blir löst.
- Det är nu vanligt att det utses en syndabock för problemen. (Ibland är mobbing på arbetsplatsen orsakat av denna process).
- Syndabocken kan vara vem som helst i gruppen, men inte sällan är det projektledaren eller chefen som utses. (och då blir lätt nästa projektledare snart nästa syndabock...)
- Trots de stora problemen är det inte helt ovanligt att “ledningen” ändå inte tar tag i det hela utan hoppas på ett under och att det löser sig själv (eller så är de fega, bekväma, okunniga, mm)

Konfliktfaser: 4. Krav på lösning-fasen

- Situationen är ohållbar – det pågår “öppen strid” i gruppen.
- Man sårar varandra medvetet, saboterar, förstör saker, etc.
- Här har medlemmarna ångest, sömnbesvär, mardrömmar, mm
- De inblandade har svårt att släppa problemen även på fritiden, det går lätt ut över privatlivet.
- Nu är *alla* inblandade och det är så många sekundära konflikter att de kommer behöva hanteras separat även när den ursprungliga konflikten hanterats.
- Lösningen blir att ledningen *måste* agera – för ett urspårat projekt blir det i regel styrgruppen.
 - Åtgärder är ofta organisatoriska eller administrativa. Man flyttar på folk, ändrar gruppen, uppdraget, ger varningar eller kanske avskedar.
 - Många människor kan må dåligt en lång tid efteråt.
 - För de som varit med om en konflikt som gått såhär långt brukar de i allmänhet vara överens om att aldrig försätta sig i en sådan situation en gång till i livet. (Vilket kan leda till omlagd karriär, nytt jobb, flytt, etc).

Konfliktförloppets fyra faser

En konflikt står inte stilla – den håller antingen på att lösas eller att förvärras. Denna fortlöpande process kan beskrivas i fyra olika faser. De flesta konflikter på arbetsplatsen når inte mycket längre än en bit in i första fasen, medan några enstaka når ända till det bittra slutet.

1. Störningsfas	2. Svårighetsfas	3. Offentlig fas	4. Krav på lösningsfas
<ul style="list-style-type: none">• Motsatta åsikter• Ovilja att lyssna• Avgränsad• Lämnande av samarbetsnivån• Enstaka illa berörda• Bibehållen effektivitet	<ul style="list-style-type: none">• Bilderna alltmer oförenliga• Känslor tar överhanden• Utvidgade områden• Många illa berörda• Överslätande• Sjunkande effektivitet	<ul style="list-style-type: none">• Tydliga tecken utåt• Kamp vinna/förlora• Stark känslostyrning• Direkt motarbete• Många mår illa• Val av syndabock• Låg effektivitet• Avhopp / sjukskrivningar	<ul style="list-style-type: none">• Öppen strid utan förnuft• Destruktivitet• Situationen / omgivningen kräver lösning• alla mår mycket illa• Kraftåtgärder vidtas mot enskilda / grupper• Ingen effektivitet

(källa: Kjell Ekstam)

Förnuft och känsla – en fråga om balans

Som människor kan vi vara mer eller mindre påverkade av känslor – i vardagen, arbetet, projektet, privat.

Förnuft och känsla står i motsats mot varandra, de är varandras motpol om man så vill. Du kan inte samtidigt behärskas av högsta förnuft och högsta känsla. Det blir istället en blandning, som kan variera mellan människor och i olika situationer.

100% Känsla



100% Förnuft

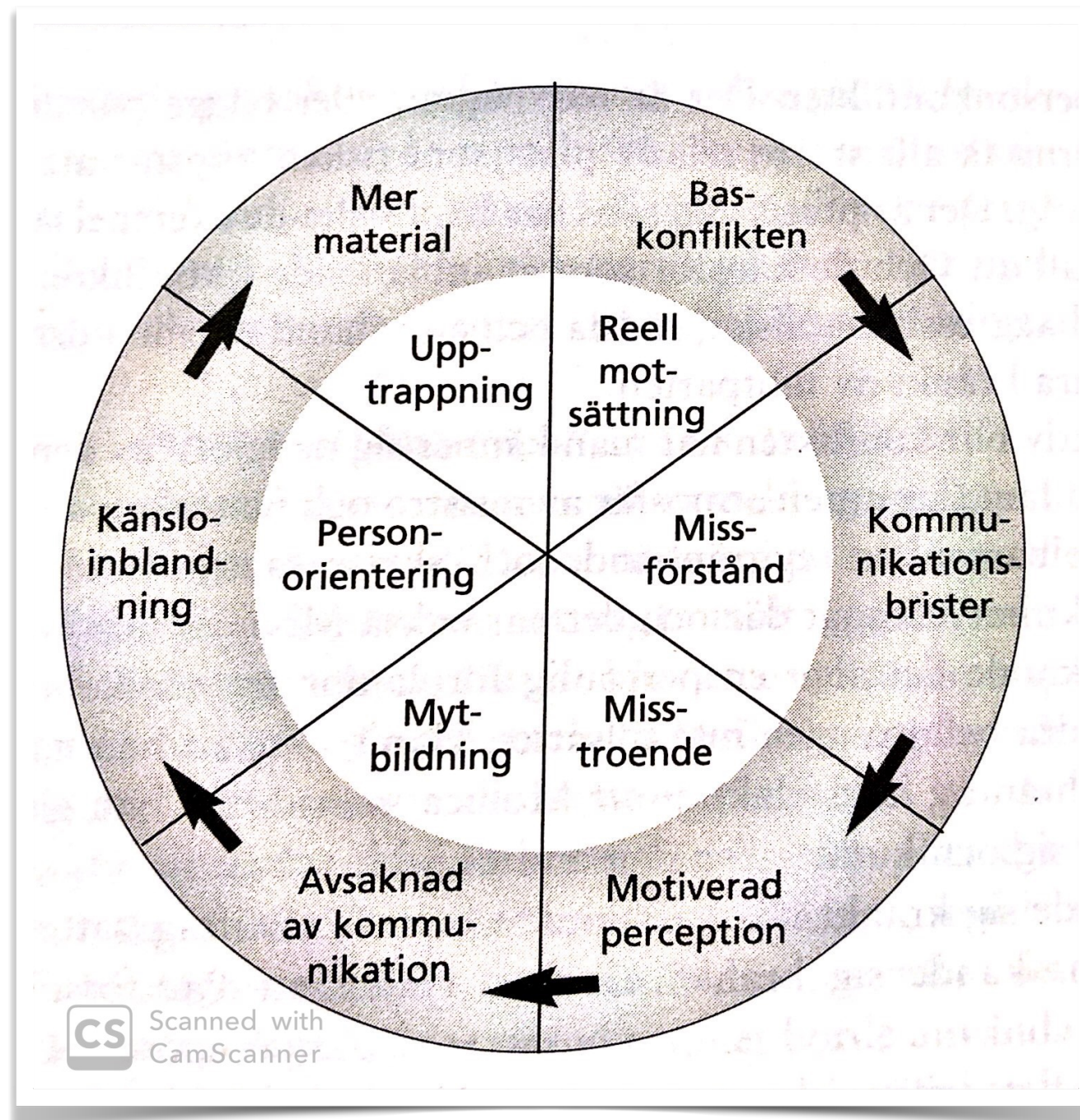
I de flesta situationer, när vi har neutrala, normala relationer med andra människor har vi en ganska jämn balans mellan känsla och förnuft. Det är då som vårt beslutsfattande, våra tankar och vårt sätt att hantera relationer med andra människor fungerar på ett bra sätt.

När balansen störs och känslorna tar överhanden, det är då risken är stor att den motsättning som du har med en annan människor kommer att växa till något som blir en alltmer destruktiv konflikt.

När känslorna tar över...

- När det blir “obalans” och känslorna tar för stor plats, slutar de inblandade intressera sig för sakfrågan, och konflikten övergår från sakkonflikt till personkonflikt (relation)
- Vanliga samtal blir laddade, fientliga, fylls av irritation och vardagliga möten blir något obehagligt.
- Det blir vanligt med;
 - oförskämdheter, kritik, sarkasm, förolämpningar
- Man söker strid – och kommer finna den.
- En del menar på att det är nu reptilhjärnan ställer till det;
 - Reptilhjärnan är byggd för att reagera instinktivt – den är ett skydd vid fara
 - Då hinner inte hjärnbarken med att bromsa, och alla våra “civiliserade” filter i neo cortex är sålunda urkopplade. Vi kan därmed inte sortera känslor, tolkningar, fakta, åsikter, logik, etc – utan agerar bara.
 - Det blir flykt eller kamp – alla gråzoner är borta.

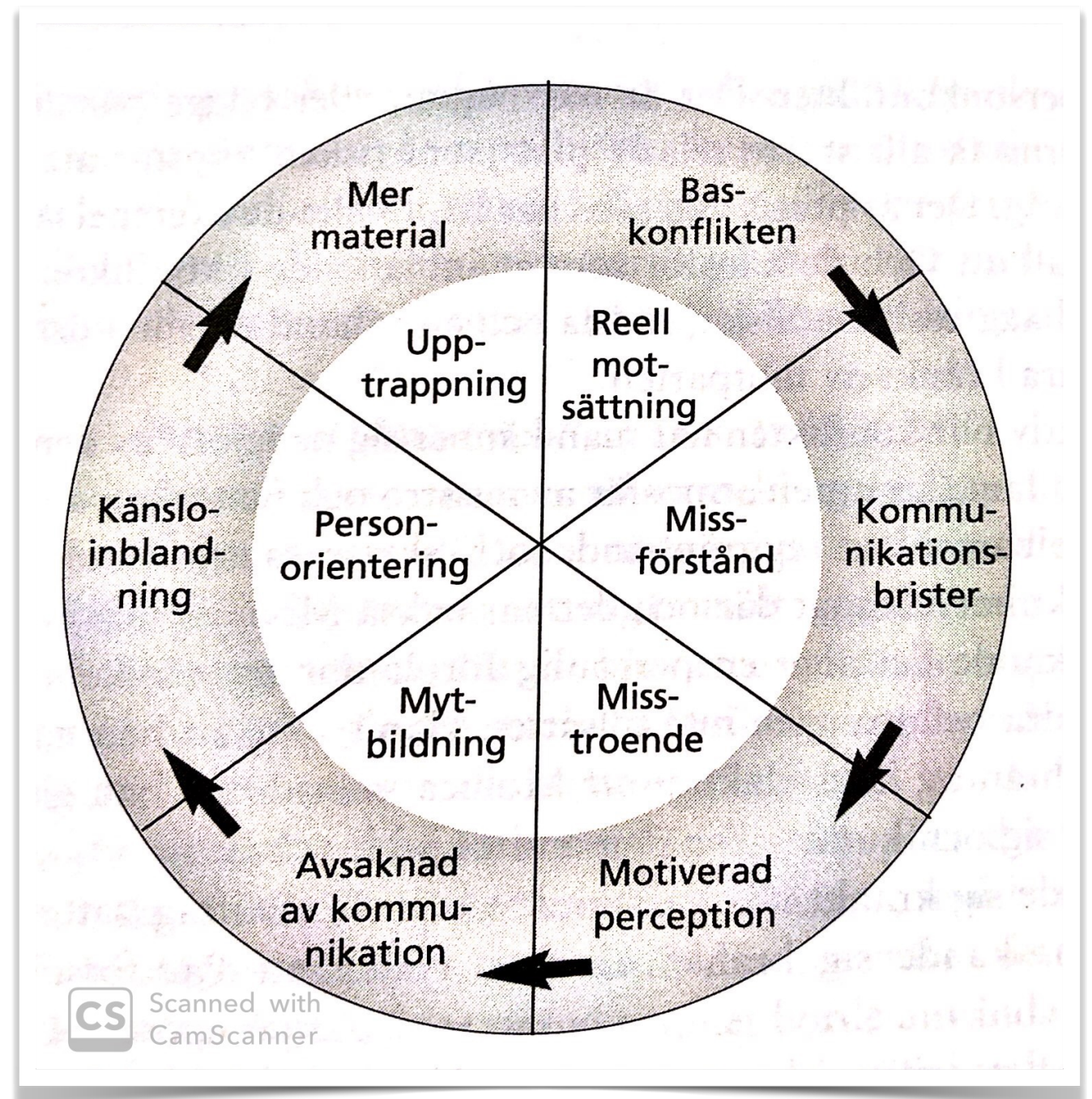
Konflikthjulet – kan bli en negativ spiral



- Konflikts ursprung är i regel en reell motsättning. Man tycker eller vill olika. Balansen mellan förnuft och känslor går bra.
- Konflikten riskerar skena när någon låter känslorna ta för stor relativ plats – (ofta aggressivitet, rädsla eller ilska).
- Ofta sker ett missförstånd, inte sällan till följd av dålig kommunikation. Därtill begår många felet att istället för att begära en förklaring, gör sin egen tolkning och “ger tillbaka”...
- Konflikten blir destruktiv när en part känner sig nedgjord av den andra på ett sådant sätt att misstro och fiendskap uppstår.

Konflikthjulet – kan bli en negativ spiral

- När misstron är etablerad tolkar de lätt *allt* den andre säger eller har sagt på ett negativt sätt. – Det kallas motiverad perception och gör att vi hör och ser det vi vill se och höra. (kan jämföras med självförstärkande attribution).
- Med ökad misstro och motiverad perception drar man sig lätt undan all kommunikation – den känns meningslös. Istället uppstår då mytbildning, där man i princip gissar hur den andra beter sig, fantiserar och hittar på – något som ändå kommer att framstå som *sanning* för denna part och dess anhängare.
- Missförtroende, missförstånd och avsaknad av kommunikation ökar känslolnblandningen, och då blir konflikten mer personifierad.
- Konflikten trappas upp i takt med att mer material införs, motsättningarna ökar.



Så börjar snart ett nytt varv i hjulet...

Konflikthanteringsstilar

För att få ett ramverk att förhålla sig till konflikthantering, kan man dela in individers hanteringsstilar i fem olika kategorier;

- Undvikande
- Anpassning
- Konkurrens/kamp
- Samverkan
- Kompromiss

Konflikthanteringsstilar

Undvikande

Innebär att man ignorerar konflikter och hoppas att de försvinner av sig själva. Man hänvisar till formella regler för att lösa konflikten och skjuter upp viktiga frågor. Stilen passar bra när en fråga är trivial, när de negativa följderna av konflikthanteringen överväger vinsterna eller när andra problem är viktigare att ta tag i.

Anpassning

Denna stil innebär att man ger med sig och går med på andras beslut. Den fungerar när man insett att man haft fel i en fråga eller argument, då en fråga är viktigare för andra än för en själv, eller då man tycker att harmonin i gruppen är viktigare än den egna åsikten. En risk är att man värdesätter trivsel och enighet högre, så mycket att man drar sig för att ta itu med viktiga problem och frågeställningar.

Konflikthanteringstilar

Konkurrens/kamp

Denna stil bygger på makt och rivalitet och går ut på att vinna eller förlora för att få andra att ge efter. När man själv är *absolut* säker på att man har rätt är detta en passande stil. (problem uppstår förstås när andra är lika säkra på att de har rätt). När det krävs snabba beslut eller då en kris kräver handling, fungerar denna stil, men den ger sällan några positiva resultat på gruppklimatet och passar egentligen *aldrig* om man menar att relationsfaktorn är viktig i gruppen. Du kan även behöva använda kamp-stilen som svar mot en person som vägrar att använda någon annan stil själv (andra stilar skulle innebära att du "förlorar").

Samverkan

En problemlösande stil. Man letar efter lösningar som alla kan ställa upp på och problem och konflikter upplevs som positiva utmaningar. Denna stil passar bra när man har gott om tid och vill ha en lösning som fungerar för alla. Då två ståndpunkter är så viktiga att en kompromiss inte är bra eller då man vill skapa ett engagemang för en lösning. Största nackdelen är att denna stil kräver förhållandevis gott om tid, och den största fördelen är den erfarenhet och färdighet den ger när det gäller att hantera oenighet och relationer – såväl i den aktuella gruppen som för individen på lång sikt.

Konflikthanteringstilar

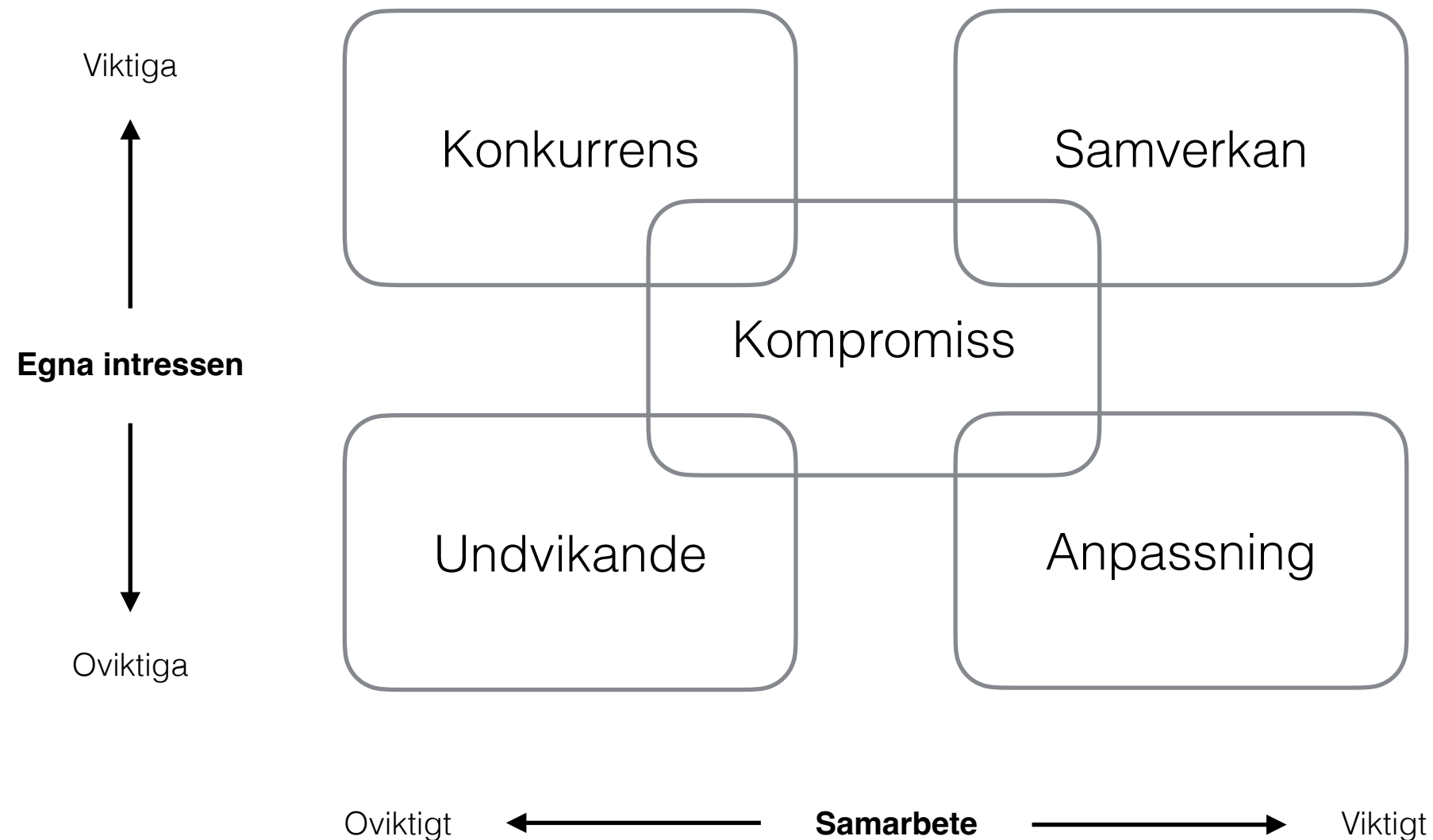
Kompromiss

Denna stil går ut på förhandling, en 'kohandel' om man så vill. Den har en strävan att komma fram till en lösning som de inblandade kan gå med på som en någotsånär acceptabel (men inte helt bra) lösning.

Denna stil passar när målen är viktiga, men inte värda de negativa konsekvenser som kan uppstå av en öppen konflikt. Eller då man har ont om tid men ändå vill komma fram till en fungerande lösning, när tiden inte medger en längre diskussion och bearbetning av konflikten.

Konflikthanteringsstilarna – utifrån två drivkrafter

Valet av konflikthanteringsstil hänger ihop med individens inställning till Egna intressen och Samarbetet. Detta kan vi dra nytta av för att styra oss själva, men framför allt andra, åt olika håll.



Konflikthantering

- Vad gör man när en konflikt väl uppstått?
- Det finns tyvärr ingen generell lösning som passar alla människor, grupper eller situationer
- Det finns dock generella riktlinjer som kan ge vägledning

Tolkningar

- Om två personer i en grupp grälar med varandra, är det ingen större idé att haka upp sig på vad den ene eller andra **objektivt** sett har sagt eller gjort. Det är vad de båda **tror** att de själva och den andre har gjort eller sagt som är viktigt.
- Det är dessa uppfattningar som styr reaktioner och minnen av situationen
- Man bör alltså *rikta in sig på tolkningarna* – och inte på vad man ofta felaktigt tror vara fakta.

Konflikthantering – Reaktioner

Reaktionerna

Konflikter och direkta konfrontationer är obehagligt.

När man hamnar på kollisionskurs med andra vill man gärna försvara sig, de starka uttrycken ligger nära till hands.

Det är vanligt med reaktioner som ilska, aggression, och uppgivenhet – man reagerar med flykt, förnekande eller bortförklaringar.

Det är alltid värt att vara medveten om att människor agerar så att de kan bibehålla självbild och självkänsla – något som är extra tydligt i konfliktsituationer. (I vissa situationer är bevarandet av självkänslan viktigare än bevarandet av relationerna till de andra, i bland i sådan grad att personen väljer att lämna till exempelvis en arbetsplats).

Konflikthantering - Övertyga om att man har rätt?

När gruppmedlemmar hamnar i konflikt försöker de ibland övertyga motparten om att det är de själva som har rätt - men det är egentligen ingen bra strategi för att lösa konflikten

Det är sedan länge känt att om man satsar starkt på egna goda argument, blir motparten ofta istället stärkt i sin (motstående) inställning.

Dessutom ökar det egna engagemanget för den egna ståndpunkten - när det egentligen borde vara tvärt om.

Resultatet blir att båda sidor blir mer låsta i sina positioner...

Kom ihåg - det handlar inte så mycket om att *lösa* konflikter som om att *hantera dem*.

Det är ofta lättare att hitta lösningar och öppningar i en konflikt än att erkänna att det existerar en konflikt.

Därför är det viktigt att lyfta fram existensen av en konflikt och vara medveten om att detta är ett viktigt steg. Det är även en viktig del av gruppdynamikens utveckling i sig.

Konflikthantering – att komma igång

- När man identifierar svårigheter ska alla få tid på sig att ge sin syn på saken
 - Man ska vara konkret och sträva efter att beskriva konflikten i så iakttagbara termer som möjligt. (dvs inte abstrakt, luddigt och med för mycket känslorargument)
 - Syftet är att alla inblandade skall bli överens om vad man är oenig om.
 - Man ska även bestämma sig för vad man vill uppnå med att prata om eller lösa konflikten.
- När man går över till lösningar ska man diskutera beprövade och nya idéer
- Man rangordnar idéerna utifrån hur realistiska och genomförbara de är
- Man behöver även identifiera eventuella hinder, samt hur dessa kan åtgärdas
- Man skall även sätta en tidpunkt för återkoppling, så att man kan bedöma om lösningen är acceptabel eller ej efter att man provat. (Vid behov får man börja om.)

Se andras perspektiv – finna balans

- En stor utmaning i konflikthantering är att våga se saker ur andras perspektiv
- Det som bäst tjänar vårt egenintresse kommer istället i centrum och skjuter empatin med den andre i bakgrunden.
- Vi tycker oftast att vi själva är samarbetsvilliga – och de andra motsträviga och saboterande
- Vi tycker att vi själva behandlas orättvist och känner oss oförstådda
- Man pratar om ‘spegelbildstänkande’ och det finns ingen lösning i att skjuta skulden på andra

Balansen mellan egna och andra behov

- Det är svårt att hantera mellanmännsliga skillnader – en återkommande utmaning
- Konstruktivt samarbete kräver hänsyn och anpassning, men även att man hävdar egna behov och ståndpunkter med bestämdhet. (icke-aggressivt).
- Många uppger att de i konflikthanteringar ångrar att de inte stått på sig mer, varit mer tydliga och uthålliga.

Eftersläckning – ett konstruktivt avslut

- När det varit en verbal konflikt, kanske med hårda ord, kan det relativt snabbt vara över för stunden
 - Efteråt kan situationen ofta redas ut mellan de direkt berörda, om de är beredda att gå in i självrannsakande kommunikation.
 - En ursäkt kan vara på sin plats
 - De negativa känslorna hinner då inte slå rot hos de drabbade
- Sådana personliga samtal är både reparerande för relationen och förebygger framtida konflikter
 - Man lär sig att man klarar samtala med varandra om känsliga ting, vilket ger trygghet.
- I detta skede kan fler viktiga saker komma fram, så att samtalet blir en kreativ process med positiv effekt för de inblandade och ibland andra i närheten.
- I regel uppvisas ömsesidig respekt vilket reducerar risken framgent för försvarsanställd kommunikation.
- Detta gör att även om själva konflikten är olöst, har man tagit del av varandras argument, försökt påverka varandra och byggt respekt.

Konflikter – sammanfattning

- Konflikter är vanliga, känsloladdade och en följd av demokrati.
 - De startar ofta med något litet – som kan växa till något mycket större.
- Man kan skilja på sakkonflikter och relationskonflikter, och när de första utvecklas till de senare blir problemen ofta större.
- Det kan uppstå konfliktallianser, som ofta leder till fördjupade problem
- De flesta konflikter följer samma förlopp – de kan delas in i fyra faser.
 - Störningsfas -> Svårighetsfas -> Offentlig fas -> Krav på lösnings-fas
- I mycket beror konflikter på obalans mellan Förnuft och Känsla
 - Reptilhjärnan “älskar” konflikter – konflikthjulet förklarar väl vilka lösningar som leder till fördjupad konflikt och negativ spiral.
- Vi kan se fem vanliga, olika hanteringsstilar;
 - undvikande, anpassning, konkurrens, samverkan och kompromiss
- balans mellan andras perspektiv och egna behov är viktigt för långsiktigt bra lösning
- Eftersläckning är ett bra avslut som förebygger kommande konflikter.

Konflikthantering

- tolkningar är viktigare än sanningar
- reaktionerna; ilska, aggression, flykt – handlar mycket om att bibehålla sin självkänsla
- Övertyga om att ha rätt är en metod, som leder till lösning
- all parter synsätt är viktigt för att finna lösning, med flera idéer framme och tidssatt återkoppling

Lathund för konflikthantering

- **Den som hjälper andra hantera en konflikt, skall i första hand ta ansvar för hanteringen – inte finna “lösningen” till konflikten.**
 - Ställ hellre frågor till de andra så att de finner lösningarna själva. ex) Hur skulle ni kunna göra istället?
- **Tydliggör varför man pratar om konflikten, och vad man vill uppnå med samtalet**
 - ex) Observerad oenighet, Dela varandras perspektiv, finna en gemensam approach för framtiden,
- **Var så konkreta som möjligt, undvik luddiga påståenden**
 - ex) Jag har sett att... jag tycker att... undvik: Du är långsam, Du ignorerar.... etc
- **Ge alla tid att tänka igenom och ge sina synvinklar**
 - Tolkningar är viktigare än sanning – alla har sin egen sanning, som är rätt för dem
- **Acceptera känslor! –men undvik att bli för känslösamt engagerade.**
 - Dvs, tala öppet om de känslor som uppstår men försök att styra samtalen till konkreta saker, avbryt känslouttryck som spär på konflikten. (Åsikter ändrar inte på fakta och leder sällan till kreativa idéer)
- **Hantera inte allt på en gång** – tag hellre de viktigaste först, flera möten vid behov.
- Försök finna både beprövade och nya idéer
- Identifiera eventuella hinder för idéerna
- Rangordna idéerna efter hur realistiskt genomförbara de är
- Bestäm en tidpunkt för återkoppling, om möjligt hur man skall mäta förändringen
- Sammanfatta vad som sagts och kommit överens om – se till att alla är eniga, eller åtminstone accepterar sammanfattningen.

Övning – Konfliktmöte med kund

- På väg in i ett möte strax före lunch en fredag ringer din telefon, men du svarar inte. Det är en jobbig kund som du är glad att du inte behöver prata med och hoppas att den skall ge upp. En bit in i mötet får du ett sms från kunden: “Hej. Vi har ett problem som måste lösas innan måndag. Jag kommer förbi på eftermiddagen, hoppas du har 20 minuter över”.
- Du inser att kunden kommer dyka upp under eftermiddagen, men du vet inte vad det gäller. Oavsett problemet vet du att det är stor risk att du kommer få ett jobbigt möte, för du har alltid lite bekymmer med den här kunden. Den är jobbig, du tycker inte om personen och blir alltid lite irriterad när ni ses.
- Vad kan du göra för att hantera och förebygga inför denna konfliktladdade mötessituation?
 - Vilka risker ser du hos dig själv och ditt beteende i det kommande mötet?