

PRODUKTIV KONFLIKT- PROFIL

EVERYTHING **DiSC**
PRODUCTIVE
CONFLICT

Patrik Blomgren

19.08.2019

Denna rapport tillhandahålls av:

Your Company
123 Main Street
Smithville, MN 54321
612-123-9876
www.yourcompany.com



WILEY

INTRODUKTION

Vad är konflikt?

Patrik, när du tänker på konflikt på arbetsplatsen, vad är det som slår dig först? Argumenterande? Kompromissande? Hitta lösningar? Tänker du på skvaller och sårade känslor? Eller på kollegor som tar ansvar för misstag?

Oavsett vad du tänker på är konflikt en fråga om **meningsskiljaktigheter som inbegriper starka känslor**. Det kan vara allt från kortvariga, hårda ordväxlingar till långvariga tvistefrågor som är svåra att få grepp om. Hur som helst utlöser konflikter olika beteenden i var och en av oss, från destruktiva till produktiva responser. Även om konflikter kan vara mycket obehagliga är de en naturlig och oundviklig del av relationer.

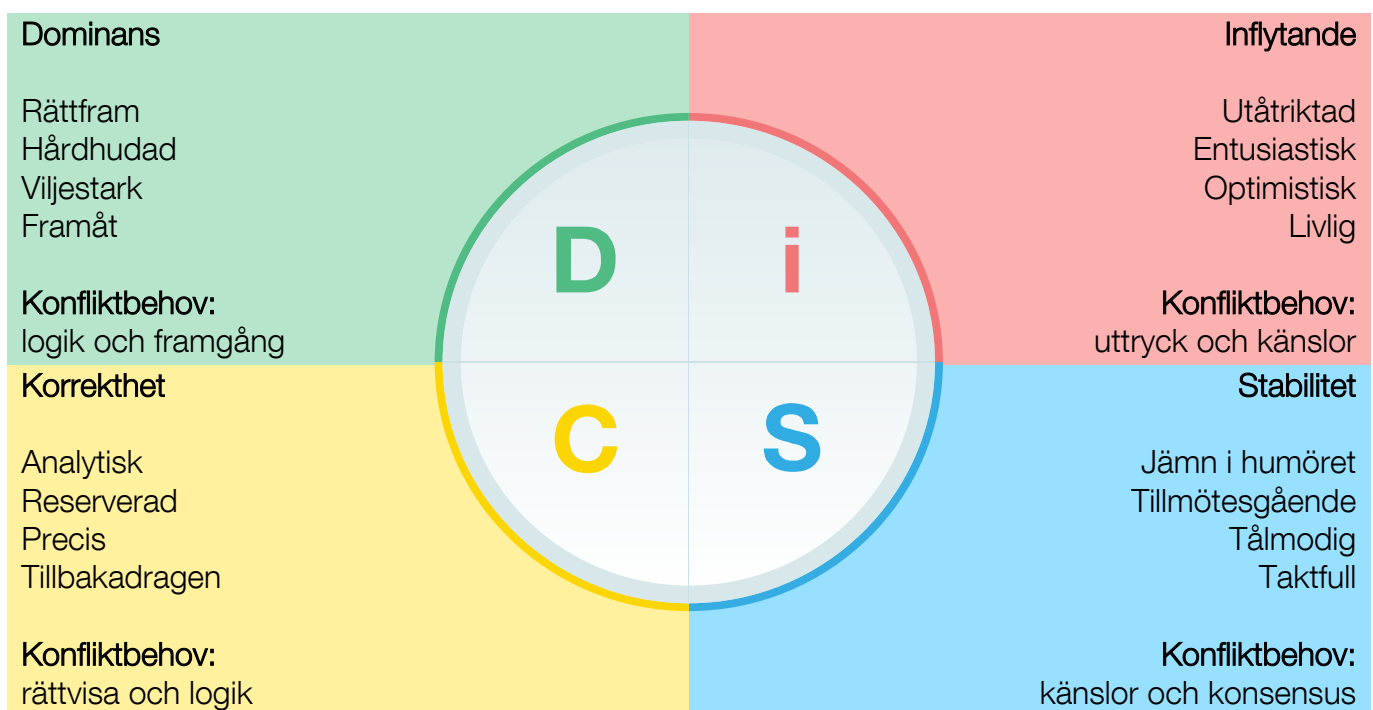
Eftersom konflikter ter sig annorlunda beroende på situationen och vilka personer som är inblandade finns det ingen universallösning för att göra en konflikt produktiv. Istället börjar lösningen med dig.

Everything DiSC® Productive Conflict är utformad för att förbättra självkännedom i samband med konfliktbeteenden. Det handlar inte om konfliktlösning men snarare om att hjälpa dig tygla destruktiva tankar och beteenden så att konflikter kan bli mer produktiva, och därigenom förbättra dina arbetsresultat och -relationer.

Primära principer

- ▶ Konflikter är en **oundviklig** del av relationer på arbetsplatsen, som också kan vara **produktiva**.
- ▶ Dina konfliktinteraktioner kan påverkas av **andra faktorer**: hierarki, kultur (organisatorisk eller social), affärsklimat, personliga erfarenheter och så vidare.
- ▶ Dina reaktioner på konfliktsituationer är **helt under din egen kontroll**. Du kan inte kontrollera hur andra reagerar på konflikter.
- ▶ Att lära dig om andra människors DiSC®-stilar kan hjälpa dig att **förstå deras konfliktbeteenden** och hur dessa kan skilja sig från dina egna.
- ▶ Du kan ha **produktiva konflikter** genom att använda DiSC för att samverka med andra mer effektivt.

DiSC®-modellen



1 DIN DiSC®-STIL I EN KONFLIKTSITUATION

Din DiSC®-stil: CD

Patrik, din punkt och skuggning säger en hel del om hur du reagerar i en konflikt. Eftersom din punkt är placerad i C-området men nära D-området har du en CD-stil. Din skuggning visar dina prioriteringar och vad du fokuserar din energi på. I en konfliktsituation prioriterar du rättfärdigande, kontroll, objektivitet och kontinuitet.

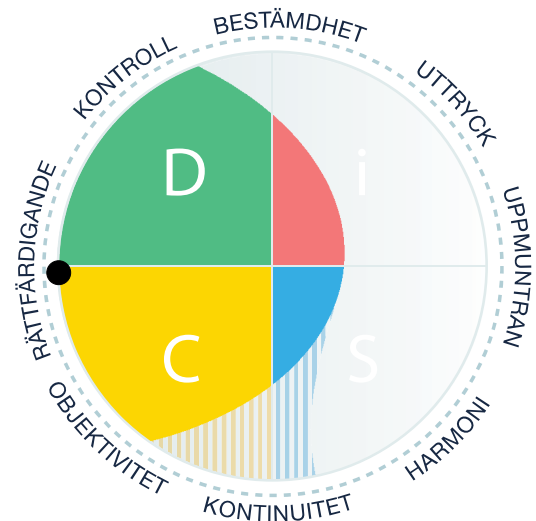
Som en person med CD-stilen värdesätter du antagligen att **motivera** din ståndpunkt i en konfliktsituation. Eftersom du är så stolt över din förmåga att tänka kritiskt kanske du till och med är övertygad om att din synvinkel är den enda rätta. Med tanke på att du har sådana höga standarder har du antagligen mycket starka åsikter om hur saker *bör* vara. Till följd av det kan du oavsiktligt utstråla starkt ogillande när andra inte uppträder enligt de standarderna. Och som du kanske förstår kan detta ibland göra andra lite defensiva.

Det är troligt att en stark drivkraft för dig är att vara effektiv och ha **kontroll**, vilket driver på dig att få saker gjorda snabbt och korrekt. Du är därför troligen ovillig att släta över problem. För dig är det mer effektivt att konfrontera någon utan omsvep istället för att gå omvägar runt problemet bara för att bespara någons känslor. Du vill se till att siktet ställs in på de verkliga frågorna. Det kan emellertid bli kontraproduktivt och mindre effektivt på lång sikt om ditt okänsliga förhållningssätt gör andra defensiva och att de ifrågasätter om du ens tar deras åsikter under övervägande.

I likhet med andra med CD-stilen kan en av dina mest förutsägbara reaktioner på en konfliktsituation ofta vara tung, **objektiv** analys. Det vill säga att du rotar fram alla argument som behövs för att bemöta den andra personens argument. Du kanske simulerar alla olika sätt som en dispyt skulle kunna sluta på och ser till att det är du som vinner vid varje utgång av den. Tyvärr kan den här processen ibland bygga upp en sådan känslomässig mur att all öppenhet till en kompromiss försvinner. Men ditt fokus på bevisföring kan ändå komma dig väl till hands i en konfliktsituation eftersom det hjälper dig och andra att hålla isär känslor och fakta och inrikta er på huvudfrågorna.

Eftersom du värdesätter **kontinuitet** vill du antagligen inte att kaos utbryter. I en konfliktsituation kan du ge med dig, även när du inte instämmer, när du inte har tillräckligt med information för att komma med invändningar. Du vill inte säga nåt fel, öppna upp dig själv för kritik och framstå som sårbar. Om du emellertid känner dig särskilt besvårad av tvistefrågan kan du ta upp den igen efter att du haft tid på dig att tänka igenom den mer eftertänksamt.

Även om konflikter kan vara obehagliga och oönskade kan de vara till hjälp för att lösa problem så länge som alla känner sig hörda och problem löses på ett hälsosamt sätt. Att vara effektiv och ha kontroll över ditt arbete samt att fokusera på objektiv information för att lättare kunna motivera dina ståndpunkter kan vara mycket bra tillgångar för att lösa konflikter när dessa karaktärsdrag används på ett konstruktivt sätt.



Din punkt är placerad nära cirkelns kant, så du relaterar antagligen utan problem till de karaktärsdrag som är kopplade till CD-stilen.

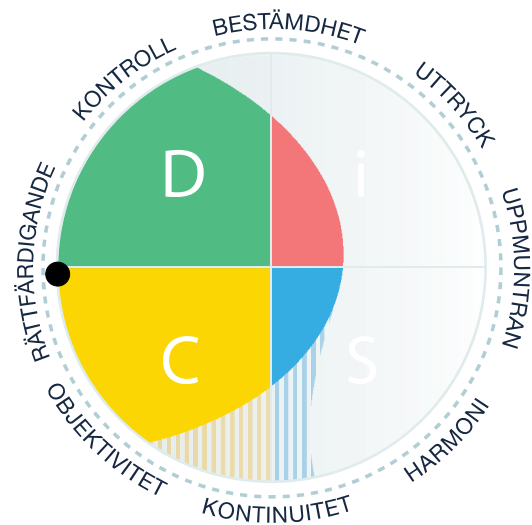
1 DIN DiSC®-STIL I EN KONFLIKTSITUATION

Vad är viktigt för dig i en konfliktsituation?

Det skiljer sig åt från person till person vad han/hon anser vara de viktigaste aspekterna av en konflikt. Till exempel är det antagligen viktigt för dig, i likhet med andra människor med CD-stilen, att meningsskiljaktigheter löses objektivt och att alla parter ges rimligt utrymme att motivera sin ståndpunkt. Det är kontraproduktivt att låta diskussioner eskalera utom kontroll, så istället tar du ofta kontroll över situationen. Slutligen kanske du också vill att situationen återgår till det normala så snart som möjligt efter en konflikt, vilket är mindre typiskt för CD-stilen.

Du kan sätta **värde** på många av följande förhållningssätt i en konfliktsituation:

- Hitta fel och brister i argument
- Ge djupgående analyser
- Motivera sin ståndpunkt
- Ha att göra med människor som är rak på sak
- Använda färdigheter i skarpsinnigt och kritiskt tänkande
- Ha rätt
- Förhålla sig objektiv
- Upprätthålla en säker och förutsägbar miljö
- Stabilisera situationen



Vad stjälar energi från dig i en konfliktsituation?

Sedan finns det också de där aspekterna av konflikter som är särskilt stressande för dig. Eftersom du brukar fokusera på logik och objektivitet kan du bli frustrerad när andra inte kan underbygga sina påståenden med hållbara tankegångar. Du kan också bli irriterad när du ställer kritiska frågor eller sonderar för att få fram svar att en del personer gör utfall eller bara stänger av kommunikationen. Slutligen kan du bli ganska otålig om diskussionen kommer på avvägar. Samtidigt, till skillnad från andra med CD-stilen, kan du bli upprörd när du befinner dig i kaotiska eller tumultartade situationer.

Många av följande förhållningssätt eller beteenden kan vara **stressande** för dig i en konfliktsituation:

- Ställas inför emotionella eller nyckfulla människor
- Erfara att någon avfärdar logiken bakom sitt perspektiv
- Få sin kompetens utmanad
- Vara tvingad att acceptera sämre idéer eller kompromisser
- Sänka sina standarder för att undvika spänningar
- Sakna detaljer eller fakta om en situation
- Ha att göra med människor som går som katten kring het gröt
- Hantera en kaotisk situation
- Ha lite med tid och utrymme att reflektera

1 ÖVERSIKT ÖVER DiSC® I KONFLIKTSITUATIONER

Förutom att DiSC® kan hjälpa dig förstå hur du hanterar konflikter kan verktyget också hjälpa dig förstå andra. I nedanstående översikt visas de destruktiva och produktiva benägenheter i konfliktsituationer som är typiska för respektive DiSC-stil.

Dominans

Destruktiva benägenheter

okänslighet, otålighet, skapar vinna eller förlora-situationer, vägrar att ge vika, överväldigande

Inflytande

Destruktiva benägenheter

blir överdrivet emotionell, pratar i mun på andra, impulsivitet, slätar över spänningar, gör personangrepp

Produktiva benägenheter:

rak på sak med åsikter, vidkänns svåra frågor, vilja att ha objektiva debatter

Produktiva benägenheter:

kommunicerar empati, uppmuntrar till öppen dialog, ger uppmuntran, verbaliserar känslor

D

i

C

S

Produktiva benägenheter:

hittar problemets kärna, reder ut alla problem, ger människor utrymme, fokuserar på fakta

Produktiva benägenheter:

visar flexibilitet, är lyhörd för andras känslor, kommunicerar taktfullt, lyssnar på andra, hittar kompromisser

försvarsinställning, använder passiv-aggressiv-taktiker, blir överdrivet kritisk, isolerar sig, överanalyserar situationen

Destruktiva benägenheter

drar sig undan, ger vika för att vara andra till lags, ignorerar problem, låter problem gro under ytan, undviker spänningar

Destruktiva benägenheter

Korrektet

Stabilitet

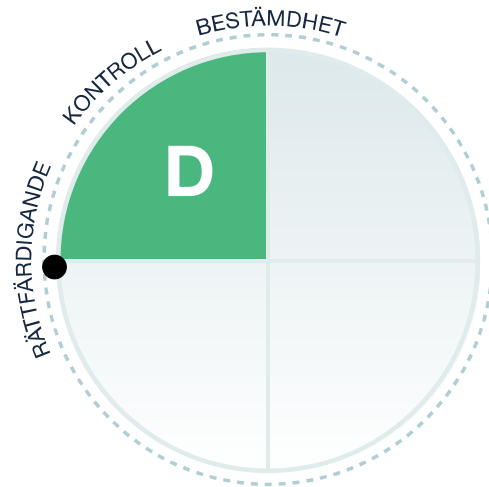
1 KONFLIKT MED D-STILEN

Vad driver D-stilen i en konflikt?

Föreställ dig att du är indragen i en konflikt med någon som har D-stilen och som i likhet med dig prioriterar att ha **kontroll**. Precis som du går hon rakt på sak och driver sina åsikter hårt. Du uppskattar antagligen hennes rättframma förhållningssätt. Men ni vill båda ta över diskussionen och kan därför hamna i en maktkamp.

Den här individen brukar **stå på sig** i en konfliktsituation. När hon ser ett problem är hon inte rädd för att ta tag i det direkt. Hon ägnar inte en massa tid åt att sucka och pusta över vad som ska sägas eller göras men ser bara till att det blir gjort. Eftersom hon brukar ta itu med och lösa problem omedelbart kan hon bli otålig över din önskan att reda ut alla detaljer.

Dessutom kanske du uppskattar att hon inte bara tar saker och ting för vad de är. Hennes benägenhet att hitta ett vattentätt **rättfärdigande** för sin sida av saken överensstämmer med din egen benägenhet att erbjuda en logisk grund för ditt argument. På samma sätt kommer hon ofta att skärskåda och bemöta din ståndpunkt, och eftersom du vanligtvis ställer upp till en rättvis debatt tar du antagligen upp handsken och antar utmaningen.



Jämfört med dig

Jämfört med dig brukar en person med D-stilen vara:

- Mer benägna att ta itu med problemen snabbt
- Lika benägna att ifrågasätta andras slutsatser
- Lika benägna att vara skeptiska
- Lika lustbetagna av ologiska argument
- Lika benägna att vara framåt och rättframma
- Mindre intresserade av att analysera situationen

Hur kan du ha produktiva konflikter med D-stilen?

Dina "D"-medarbetare brukar vara ganska okänsliga och säga exakt vad de tycker och tänker. Ibland kan ditt obehagliga ifrågasättande få dem att tro att du är överdrivet kritisk. Och om de då blir känslofulla eller aggressiva drar du dig antagligen undan. Därför bör du beakta följande för att ha en produktiv konflikt med D-stilen:

- Reflektera över situationen och var villig att kompromissa.
- Var öppen och frank med var du står i konflikten.
- Förläng inte konflikten genom att dra dig undan.

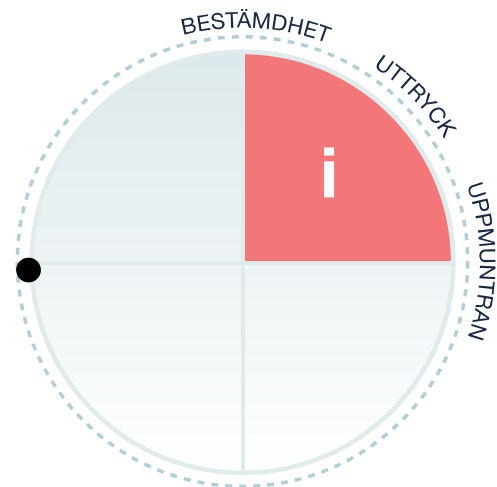
1 KONFLIKT MED i-STILEN

Vad driver i-stilen i en konflikt?

Föreställ dig nu att du är i konflikt med någon som har en i-stil. Han gör sitt bästa för att behålla en vänskaplig och uppåt stämning. Emellertid är han så fokuserad på att **uttrycka** sig själv att han kan bli emotionell och göra känslomässiga utfall när han känner sig hotad. Till skillnad från honom ogillar du känsloutbrott, men kan istället eskalera konflikten genom att försöka överväldiga honom med dina logiska argument.

Dessutom kan han framstå som något mer accepterande och varm än du vanligtvis är. Eftersom det är viktigt för honom att vara omttyckt och ha goda förhållanden vill han få **bekräftelse** under eller efter konflikten på att er relation fortfarande är okej. Du är mer reserverad och intresserad av att fokusera på uppgiften, så hans behov av värme på den här nivån kan verka irrelevant eller oprofessionell för dig.

Den här individen brukar ha lätt för att **föra fram** sina åsikter under meningsskiljaktigheter. Han är vanligtvis självsäker över och optimistisk om sina perspektiv och villig att dela vad han har på hjärtat. Emellertid brukar han inte underbygga sina argument med logik som du gör, och du kanske tycker att det här är särskilt frustrerande när du har meningsskiljaktigheter med honom.



Jämfört med dig

Jämfört med dig brukar en person med i-stilen vara:

- Mer benägen att föra fram sina personliga åsikter
- Mer orolig för konflikt i mellanmänniskliga relationer
- Mer livlig och uttrycksfull
- Mindre logikinriktad och objektiv
- Mindre fokuserad på att ha kontroll
- Mindre okänslig eller utmanande

Hur kan du ha produktiva konflikter med i-stilen?

Till skillnad från dig brukar människor med i-stilen öppet uttrycka sina känslor och åsikter. Du, å andra sidan, är antagligen mycket betänksam när du överför ditt meddelande och kanske uppfattar deras känslouttryckningar som vilseledande eller distraherande. Därför bör du beakta följande för att ha en produktiv konflikt med i-stilen:

- Dela dina känslor när det är lämpligt att göra det.
- Låt dem uttrycka sig själva, även om det känns obehagligt för dig.
- Inse att de kan behöva känslomässig uppmuntran.

1 KONFLIKT MED S-STILEN

Vad driver S-stilen i en konflikt?

Föreställ dig nu att du är i konflikt med någon som har S-stilen. Han prioriterar **harmoni** och vill att alla kommer överens. Du är emellertid vanligtvis villig att ta upp problem och driva fram dina åsikter. När du gör det kommer han antagligen att snabbt ge efter även om han i själva verket inte instämmer i det du säger.

Du märker antagligen att han försöker släta över saker och ting mellan er under och efter en konflikt. Det beror på att det är viktigt för honom att ge och få **uppmuntran**. Medan du sällan tar saker personligt brukar han hålla fast vid sårade känslor och kan vara orolig över huruvida er relation fortfarande är okej.

Dessutom, även om det är ovanligt för någon med CD-stilen, delar du hans prioritering av **kontinuitet**. Så när en konflikt uppstår kanske ni båda vill få situationen att återgå till det normala. Men även om du i likhet med honom kanske känner dig obekväm med de okända faktorer som är förenade med en konflikt är du antagligen mer benägen än han att påpeka bristande överensstämmelser och problem om du ser några.



Jämfört med dig

Jämfört med dig brukar en person med S-stilen vara:

- Mer orolig för att skada relationer
- Mer förlåtande av andra
- Lika inställd på att hålla situationen lugn
- Mindre analytisk och logikinriktad
- Mindre intresserad av att styra konversationen
- Mindre skeptisk mot människor

Hur kan du ha produktiva konflikter med S-stilen?

Människor med S-stilen vill vara trevliga och samarbetsvilliga. Mellanmänsklig harmoni är en enorm prioritering för dem, och ibland kanske du inte för fram dina åsikter så taktfullt som de skulle önska. Därför bör du beakta följande för att ha en produktiv konflikt med S-stilen:

- Kom ihåg att de kan känna sig personligt angripna om du utmanar deras idéer.
- Uppmuntra dem att fullt ut uttrycka sin sida av saken.
- Avfärda inte omedelbart idéer som verkar ologiska.

1 KONFLIKT MED C-STILEN

Vad driver C-stilen i en konflikt?

Föreställ dig slutligen att du är i konflikt med någon som har C-stilen och som i likhet med dig prioriterar att förhålla sig **objektiv**. Du kanske uppskattar att hon lämnar känslorna åt sidan och brukar hålla sig till fakta istället. Ni brukar båda ta ett steg tillbaka och analysera situationen lugnt och logiskt utan att låta subjektiva känslor skapa förvirring.

Samtidigt brukar den här individen, precis som du, **motivera** sina påståenden och gräva fram svar istället för att bara acceptera andras åsikter rakt av. Ni är antagligen båda stolta över era färdigheter i kritiskt tänkande, och hon kommer att uppskatta din benägenhet att besvara hennes frågor på ett logiskt och rättframt sätt.

Den här individen sätter också stort värde på **kontinuitet**, och även om det är ovanligt för CD-stilen är detta också en prioritering för dig. Ni gör båda ert bästa för att upprätthålla förutsägbarheten. Under en meningsskiljaktighet kan hon ge med sig, även om hon inte tycker att hon är ute i fel tankebanor, bara för att lugna ner läget. Detta är särskilt sannolikt att hända om du envist framhårdar och driver fram dina åsikter.



Jämfört med dig

Jämfört med dig brukar en person med C-stilen vara:

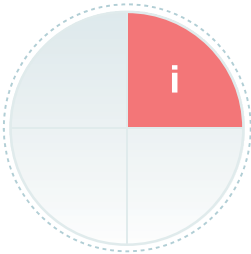
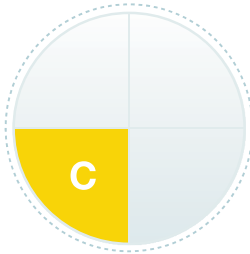
- Lika benägen att skygga tillbaka av instabila situationer
- Lika avfärdande av känslomässiga element
- Lika bra på att bemöta irrationella argument
- Lika benägen att ifrågasätta andras slutsatser
- Lika intresserad av att komma till problemets kärna
- Mindre fokuserad på att kontrollera utfall

Hur kan du ha produktiva konflikter med C-stilen?

Precis som du föredrar personer med C-stilen att hålla sig till fakta och ge sin sida av saken på ett kontrollerat och logiskt sätt. Ibland kanske ni hamnar i logiska krig, och det är då särskilt stor risk för att du envist börjar framhärda. Därför bör du beakta följande för att ha en produktiv konflikt med C-stilen:

- Ha ett öppet sinne och låt processen gå framåt.
- Slink inte förbi invändningar för att driva igenom dina idéer.
- Var villig att kompromissa även om ni kommer fram till olika logiska slutsatser.

1 SAMMANFATTNING AV DiSC® I KONFLIKTSITUATIONER

D-stilen i konfliktsituationer	i-stilen i konfliktsituationer	S-stilen i konfliktsituationer	C-stilen i konfliktsituationer
			
Mål: Seger, resultat, personliga framgångar	Mål: Gillande, förståelse, öppenhet	Mål: Enighet, acceptans, frid	Mål: Rättvisa, rationella beslut, noggrannhet
Överanvändningar: Behovet av att vinna, otålighet, okänslighet	Överanvändningar: Passion, impulsivitet, frispråkighet	Överanvändningar: Passivt motstånd, kompromissande	Överanvändningar: Återhållsamhet, analyserande, stelbenthet
Rädslor: Bli utnyttjad, verka svag	Rädslor: Avvisande, inte bli hörd, ogillande	Rädslor: Göra andra besvikna, möta aggression	Rädslor: Att ha fel, starka känslouttryck
  	  	  	  

Reflektion

Tänk på en konfliktsituation som du befunnit dig i som du önskar att du hade hanterat bättre. Beskriv den helt kort nedan.

Vilken effekt tror du att din DiSC®-stil hade på situationen?

2 DESTRUKTIVA RESPONSER

Nu när du vet mer om DiSC® och konflikt kan vi titta på varför vi ibland reagerar destruktivt istället för produktivt på konflikt. För de flesta av oss är konfliktsituationer hotande, och det är vår instinkt att skydda oss själva. Vi kanske reagerar så snabbt att vi inte ens tänker på vad vi gör. Men under ytan utspelas en process: en konflikthändelse utlöser en automatisk tanke, som i sin tur utlöser en destruktiv respons.



Vilka är några av de vanligare destruktiva responserna?

För att kunna ändra våra reaktioner i konfliktsituationer behöver vi känna igen både de automatiska tankar som leder till beteendena och själva reaktionerna. Låt oss börja med att titta på några typiska destruktiva beteenden.

- Börja med att sätta en **bock i cirkeln** bredvid de tre beteenden hos **andra** som stör dig mest i en konfliktsituation.
- Sätt sedan en **stjärna** bredvid de tre beteenden som **du gör oftast** i en konfliktsituation.

Obs! Du kan läsa mer om dessa destruktiva responser på sidorna 12–17.

Argumenterar	☐	☐	Skvallrar om/ klagar över någon
Förringar	☐	☐	Blir överdrivet kritisk
Ger efter	☐	☐	Dominerar
Intar försvarshållning	☐	☐	Passivt aggressiv
Avfärdar andras åsikter	☐	☐	Hämnas/ser till att jämna ut oddsen
Blir överdrivet dramatisk	☐	☐	Saboterar/ sätter upp hinder
Överdriver problemet	☐	☐	Kommer med gliringar
Utestänger/ förbigår andra	☐	☐	Förhalar/ blir oemottaglig
Pekar anklagande/ klandrar/pekar ut syndabockar	☐	☐	Drar sig undan

2 VARFÖR BETER JAG MIG SÅ HÄR?

Destruktiva responser kan sträcka sig från omedelbara reaktioner i stundens hetta till fördröjda eller utdragna reaktioner som förlänger konflikten. I följande beskrivningar ges information om vad som ligger bakom de beteenden som räknas upp på sidan 11 samt ges exempel på några vanliga automatiska tankar som kan leda till respektive reaktion.



Argumenterar

Utbyta skilda synpunkter på ett hetsigt eller ansträngt sätt

Det är ohälsosamt att argumentera när det handlar om att vinna eller förlora och när tonvikten inte längre ligger på att komma fram till den bästa lösningen. Istället handlar det om att skydda egon, sätta andra på plats och ge upp så lite mark som möjligt. Med tanke på din CD-stil kan du dras in i argumenterande när du känner behov av att försvara din kompetens. Om det känns som att någon utmanar dig eller ifrågasätter din förmåga att resonera kan det vara frestande att utforma debatten som en slags tävling där du behöver se till att *din* logik vinner. Och du kanske fortsätter framhärda om den andra personen inte kan se sundheten i din ståndpunkt. Ju längre detta pågår, desto mindre sannolikt kan det vara att du tar ett steg tillbaka och beaktar det eventuella värdet i den andra personens idéer.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Det finns ingen chans att jag ger vika
- Jag förstår inte/jag begriper mig inte på dig; naturligtvis är det jag som har rätt



Förringar

Få någon eller något att känna sig obetydlig

I likhet med andra med CD-stilen kan du ibland bli lockad att förringa andra i en konfliktsituation som ett enkelt sätt att förmedla att den andra personens åsikter är ologiska eller absurda. Genom att förringa någon skapar vi en nedlåtande endimensionell karikatyr av dem. Detta gör det inte bara enklare att avfärda deras åsikter men kan också kännas extremt tillfredsställande. Kraften i att förringa någon ligger ofta i att sätta en etikett på någon som sammanfattar alla negativa attribut som vi vill framhäva. Det kanaliseras alla de frustrationer vi har i ett enda kraftfullt ord. Och när den här koncisa etiketten väl finns där kan vi använda den för att enkelt avfärda allt annat den personen har att säga.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag kommer att få dig att framstå som en dåre
- Jag kommer att visa dig att din idé inte har någon betydelse



Ger efter

Ge efter för nåt efter att ursprungligen ha motsatt sig det

Att ge efter kan vara särskilt frestande eftersom det ofta känns som den absolut snabbaste vägen att avsluta en meningsskiljaktighet på. Även om det vanligtvis innebär att vi behöver offra våra legitima rättigheter kan smärtan i att befinna sig i en konflikt vara så olidlig att vi tar omedelbart lä genom detta alternativ. Naturligtvis är den här kortsiktiga vinningen ofta på bekostnad av långsiktig tillfredsställelse och kan så småningom skapa mycket obalanserade och ohälsosamma maktodynamiker i en relation. Precis som andra med CD-stilen kan du bli särskilt lockad att ge efter i en konfliktsituation när den andra personens känslor är så extrema eller nyckfulla att du inte tror att det finns något hopp att lösa problemet logiskt.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag vill inte göra någon upprörd
- Det är helt enkelt inte värt att ställa till med bråk

2 VARFÖR BETER JAG MIG SÅ HÄR?



Intar försvarshållning

Bli orolig eller beskyddande när man ställs inför kritik

När vi känner oss förvissade om att saker och ting kommer att ordna upp sig oavsett utgången av konflikten finns det ingen anledning att bli defensiv. Vi kan vara öppna för olika åsikter. Å andra sidan är det osäkerhet som ligger till grund för en försvarshållning. Vi vill inte medge fel eller brister. När vår hjärna säger åt oss att insatserna är otroligt höga skyler vi över eventuella sårbarheter eller svagheter. Som en person med CD-stilen är du stolt över att vara en rationell och förnuftig person och kan därför märka att du blir defensiv i en konfliktsituation när andra försöker hitta hål i din logik. Även när du vidkänns din försvarshållning kan det fortfarande vara svårt att ställa sig frågan vad det i grund och botten är som du verkligen är rädd för.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag borde inte klandras för detta
- Det här är inte mitt fel



Avfärda åsikter

Behandla andra människors åsikter som oberättigade eller oviktiga

Att avfärda åsikter är en blockeringsstrategi för att vinna ett argument, men är också ett vanligt sätt att skydda vårt ego på. Med tanke på din CD-stil kan du ibland bli frestad av det här beteendet när du blir låst i tänkandet att din logik är den enda giltiga i en viss situation. Under ytan kan vi emellertid också avfärda åsikter när vi är skräms av de tankar eller åsikter som uttrycks av en annan person. Vi är rädda för att ge dem utrymme att måla upp en bild som vi inte gillar. Och eftersom vi känner oss utmanade, osäkra eller skrämda antar vi strategin att sätta oss över den andra personen. Vi utstrålar absolut visshet i vår ståndpunkt och befriar oss i sak från eventuell förpliktelse att ta del av den andra sidan av saken. Och genom att göra konversationen så ensidig som möjligt känner vi oss bemyndigade och rättmätiga.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Inget som någon säger kommer att ändra på vad jag tycker
- Det finns i själva verket inget annat sätt att se på saken



Dramatik

Visa en överdriven reaktion på en situation

På ytan kan melodramatik framstå som en enkel oförmåga att tygla ens känslor. Emellertid handlar det här beteendet inte alltid om skrik och utagerande. Med tanke på din CD-stil är det mest sannolika att dramatiker inte är ett genmäle som du tar till. Det kan i själva verket bara vara frestande när dina försök att använda logik och förnuft upprepade gånger hindras. När vi skapar dramatiker drar vi i huvudsak uppmärksamheten till en situation som är besvärande för oss. Denna uppmärksamhet bekräftar att dilemmat i själva verket är oerhört viktigt och att den orättvisa som vi utsatts för i själva verket är extremt orättfärdig. Att skapa dramatiker kan också framkalla en känsla av kontroll i en situation där vi annars känner oss maktlösa.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Alla hatar mig!
- Den här situationen är hemsk/hopplös

2 VARFÖR BETER JAG MIG SÅ HÄR?



Överdriva

Framställa något att vara värre än det egentligen är

Ibland kan en obetydlig överträdelse fortfarande göra oss extremt upprörda. Ibland är det i själva verket svårt att motivera intensiteten i våra känslor mot bakgrund av den faktiska situationen. Överdrift är ett sätt att få en situation att låta så illa som den känns. Överdrift är också inflytelsegivande. Det får våra skäl och argument att verka mycket mer kraftfulla och försvarbara eftersom den andra personens beteende framstår som så mycket hemskare. Precis som andra med CD-stilen kan du ibland vara frestad att överdriva en fråga för att stödja din logik och hjälpa dig vinna debatten.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag behöver få din uppmärksamhet
- Det här behöver låta lika illa som det känns



Utestängning

Avsiktligt stänga någon ute

I en konfliktsituation är det inte ovanligt att utestänga någon eftersom vi helt enkelt inte vill tillbringa tid med honom/henne. Men även om vi inte vill medge det är utestängning också ett sätt att känslomässigt sår den andra personen, och ett försök att skada hans/hennes kontakter med andra personer i gruppen. Med tanke på din CD-stil kanske du utestänger andra i en konfliktsituation som ett sätt att indirekt uttrycka och handskas med utmanande känslor som en annan person har frammanat i dig. Genom att tystlåtet störa hans/hennes ställning i gruppen får du stöd för din version av berättelsen genom att forma hur andra uppfattar konflikten. Vi är som mest benägna att använda den här strategin om vi har större social status än den andra personen.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Kanske du fattar poängen om jag inte bjuder in dig
- Om jag förbigår dig bevisar det att alla andra är på *min* sida



Anklagande peka

Anklaga någon för en viss situation eller ett visst problem

Att anklagande peka ut någon kan förefalla som ett mycket aggressivt beteende, men det bottnar vanligtvis i en försvarshållning man har. Vi avleder uppmärksamheten från vår egen ofullkomlighet eller vårt eget misslyckande genom att peka ut det i någon annan. Precis som andra med CD-stilen är du antagligen stolt över att sätta och uppfylla höga standarder, och kan vara frestad att peka ett anklagande finger när det känns som att någon utmanar din kompetens eller kommer med anklagelser mot dig. Din instinkt kan vara att skifta skulden bort från dig själv genom att sätta fokus på en viss handling begången av den andra personen som bidragit till problemet. Din förmåga att fokusera på objektiva fakta kommer väl till hands här eftersom den gör att du kan sätta fingret på exakt vad det är som någon annan har fel i. Om du kan utbasunera den här personens handlingar som *orsaken* till problemet är det mindre risk för att skulden landar hos dig.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Det är inte jag som ska råka i trubbel för det här ... Allt är deras fel
- Det här beror på dig, inte mig

2 VARFÖR BETER JAG MIG SÅ HÄR?



Skvaller

Småprata om någon annans angelägenheter

Att skvallra kan kännas bra av en massa anledningar. För det första kan det rena själen att ventilerar våra frustrationer. Och eftersom vi brukar skvallra med personer vi litar på bekräftar de vanligtvis våra åsikter. För att inte nämna att det kan vara djupt tillfredsställande att göra någon som har sårat oss nedstämd. Eftersom du har CD-stilen kanske du skvallrar i en konfliktsituation som ett sätt att bearbeta och objektivt förstå situationen, medan du samtidigt också söker stöd för att motivera din ståndpunkt. Emellertid kan skvaller också handla om makt. Det hjälper oss att vinna över människor till vår sida. Vi får ut vårt perspektiv i världen först och mest övertygande. Och för människor som är osäkra på sin status i organisationen kan skvaller skapa en upplevd känsla av auktoritet när medarbetare vänder sig till dem för insiderinformation.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag kommer att berätta för alla vad den och den personen gjorde mig
- Förmodligen borde jag inte säga nånting, men han/hon förtjänar det



Överdriven kritik

Bli alltför dömande om någon annans arbete eller handlingar

Överdriven kritik är ett försök att hämnas på någon genom att komma med invändningar mot så mycket som möjligt om personen: skjuta hans/hennes förslag i sank, hitta hål i hans/hennes logik, skärskåda hans/hennes prestationer för fel och så vidare. Du med din CD-stil kanske tar till det här beteendet när du vill uttrycka din frustration över någon, men av en eller annan orsak inte vill vara rättfram om det. Eftersom du antagligen känner stor tillfredsställelse över dina färdigheter i kritiskt tänkande kan det vara frestande att använda dem för att hitta fel i allt som den andra personen gör. Du får agera ut din frustration, men på ytan verkar det som att du bara fokuserar på objektiva fakta och logik.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag behöver ta dig ner ett pinnhål eller två
- Jag behöver visa mig som den smartaste här



Dominerar

Överväldiga andra med överlägsen styrka

För att kunna besegra någon i en konfliktsituation genom att överväldiga honom/henne behöver vi utnyttja alla källor till makt som står till vårt förfogande. Detta kan innebära att använda styrkan i en stark och högröstad personlighet, men för de med CD-stilen kan det också innebära att använda färdigheter i kritiskt tänkande för att överväldiga andra med logik. Med det här beteendet kan du fyra av en snabb serie med argument för att undergräva någon. Du kanske till och med i god tid i förväg omsorgsfullt formulerar dessa argument för att bringa andra ur balans och ge dig övertaget direkt från början. Den här strategin kan vara särskilt frestande när du överväldigas av en stark, nästan primal, drift att vinna. Och när du väl slagit in på den här vägen kan det vara svårt att backa eftersom den logik du är så stolt över står på spel.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag slutar inte förrän jag vinner; jag bryr mig inte vad som krävs
- Jag kommer att använda skrämseltaktik för att få min vilja igenom

2 VARFÖR BETER JAG MIG SÅ HÄR?



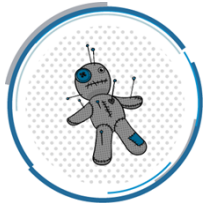
Passivt aggressiv

Uttrycka negativa känslor på ett subtilt eller indirekt sätt

Vi kan alla erinra oss tillfällen när vi desperat ville uttrycka ilska över någon, men inte ville ha en fullskalig konflikt. Passiv aggression kan då kännas som den perfekta lösningen. Vi får möjlighet att subtilt straffa någon – tillräckligt för att han/hon ska känna av det, men inte så mycket att personen kan ifrågasätta vår välvilja. Det är antagligen lättare för någon med din CD-stil att uttrycka fakta än känslor, så du kanske blir passivt aggressiv i en konfliktsituation som ett sätt att indirekt kommunicera eventuella svåra känslor. Den passiva aggressivitetens många former (t.ex. ignorera personen, rulla med ögonen eller kritisera småsaker) gör den till ett ändlöst flexibelt uttryckssätt. Ibland är målet att besvåra någon tillräckligt för att han/hon ska ta initiativet till konfrontationen, och vi har då en ursäkt för att ge oss på honom/henne. Men oavsett vad slutmålet är kanske vi finner mer tillfredsställelse i det än vi vågar erkänna.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag kommer att framföra min åsikt utan att se ut som skurken
- Jag vill inte prata om det, men kan inte agera som om ingenting hänt



Hämnd

Se till att jämna ut oddsen eller ta vedergällning för en oförrätt

Hämnd på arbetsplatsen är vanligtvis ganska subtil, men vi gör det för att återställa rättvisan och/eller för att hävda oss själva på nytt. Och även om det tekniskt sett är en yttre handling att ta hämnd är det vanligtvis slutresultatet av några ganska djupa inre grubblerier. Vi sjuder av vrede över att ha blivit sårade eller illa behandlade, och att fantisera om att ge igen kan kännas bra – även om vi inte vill erkänna det. Naturligtvis tar det saker och ting till en helt annan nivå om vi agerar ut dessa fantasier. De flesta av oss inser att uppenbar hämnd inte kommer att tolereras, men detta lämnar fortfarande utrymme för massor av kreativa, sarkastiska och småaktiga sätt att tillfoga någon skador. Med tanke på din CD-stil kan det finnas sällsynta tillfällen när din känsla av rättfärdig indignation och drivkraften att "rätta till ett fel" är så starka att du kan rationalisera små hämndaktioner.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Jag måste ge igen
- Du kommer att ångra vad du gjorde mig



Sabotage

Avsiktligt hindra eller förstöra någons arbete

Sabotage handlar om att se till att någon annan misslyckas. Det kan vara av social natur (t.ex. ljuga eller sprida rykten), eller så kan det faktiskt innebära fysisk manipulering. Ibland väljer vi denna extrema utväg när vi saknar kraften att konfrontera den andra personen, medan det vid andra tillfällen helt enkelt är för att vi vill uttrycka vår ilska utan en direkt konflikt. Hursomhelst finns det tillfredsställelse i att bevittna den andra personen misslyckas. Sabotage kräver till sist vanligtvis att vi stänger av vår förståelse av rätt och fel så att vi kan rationalisera ett beteende som vi under normala omständigheter skulle tycka vara förkastligt. För dig och andra med CD-stilen kan det här rationaliserandet inbegripa ett ökat behov av rättvisa: att balansera vågskålarna, eller att se till att någon får vad han/hon verkligen förtjänar.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Du borde straffas för det du gjorde mig
- Jag måste återfå överhanden

2 VARFÖR BETER JAG MIG SÅ HÄR?



Kommer med gliringar

Göra någon till åtlöje med hjälp av hånfullheter eller gäckerier

I konflikt är sarkasm en nära kusin till passiv aggression. Det låter oss starkt kritisera någon eller uttrycka vår fientliga attityd utan att vara alltför tydliga om våra verkliga motiv. Sarkasm kan vara tilltalande för dig när du inte är tillräckligt engagerad för att skrika rätt ut åt någon, men ändå vill ta ner personen ett pinnhål eller två. Precis som andra med CD-stilen kan du vara bra på att peka ut bristande överensstämmelser eller en brist på sunt förnuft. Faktum är att personer med din stil brukar bli särskilt irriterade över irrationellt tänkande. Sarkasm gör det möjligt för dig att knipslugt uttrycka eventuell ringaktning du känner. Dessutom kan sarkasm vara ett frestande verktyg eftersom om någon skulle ifrågasätta din välvilja kan du alltid lägga tillbaka skulden på honom/henne med en ursäkt som "Jag skojar ju bara ... slappna av!".

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Den idén är uppenbarligen skrattretande
- Varför skulle någon säga något så dumt?



Förhala

Vägra att svara, visa känslor för eller låta sig påverkas av någon

När vi förhalar gör vi det klart för den andra personen att kommunikationen är helt avstängd. Vi låter avsiktligt honom/henne få reda på att hans/hennes beteende är så oacceptabelt att vi är ovilliga att kompromissa eller ens diskutera en lösning. Till exempel är det inte ovanligt för personer med CD-stilen, som du, att tänka: "Jag kommer inte ens att ge den här personen tillfredsställelsen av att få ett svar ur mig." Och även om vi kanske hatar att medge det kan det vara tacknämligt att förhala saker och ting. Vi får möjlighet att straffa den andra personen medan vi på samma gång säger oss själva att vårt beteende är kraftfullt och värdigt. Och, som en extra bonus behöver vi inte vada genom ordningen i en konflikt. Därför kan detta bli en självbevarelsestrategi när vi känner oss överväldigade av ett virrvarr av obehagliga känslor.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Du verkar inte ha en aning om vad jag känner.
- Jag svarar inte på det här



Drar sig undan

Dra sig tillbaka från en situation, eller dra sig helt ur den

I själva verket är det inte många som tycker om konflikter, men det är mycket mer smärtsamt för vissa av oss än andra. Vi kanske inte ens vet varför konflikt känns så obehagligt. Vi vet bara att det känns som ett virvlande virrvarr av ångest, ilska, otrygghet och fara. Varje instinkt manar oss att ta oss tillbaka till kontinuitet och säkerhet. Genom att vi drar oss undan eller håller igen/inte säger vad vi tycker kan vi uppnå omedelbar lindring när vi får stänga ute den känslomässiga oredan. Med tanke på din CD-stil kanske du drar dig undan från konflikter som ett sätt att undvika att behöva handskas med de starkare känslor du upplever i situationen. Naturligtvis innebär detta att du inte får möjlighet att hävda din egen sida av saker och ting. Emellertid kan det i stundens hetta kännas överväldigande att avsiktligt ge sig in i en konflikt.

Automatiska tankar som kan leda till den här reaktionen:

- Det här behöver få ett slut så snart som möjligt
- Jag håller bara tyst tills det här har gått över

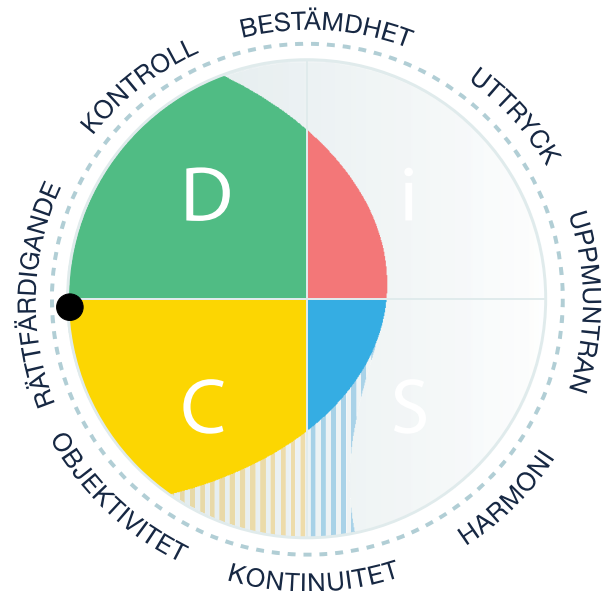
Bildrättigheter: studiostocks/Shutterstock, Aquarell/Shutterstock, Kchung/Shutterstock, ivector/Shutterstock, jorgen mclemann/Shutterstock, Studio_G/Shutterstock, Alexander_P/Shutterstock, CataVic/Shutterstock

2 SÅ KÄNNER DU IGEN AUTOMATISKA TANKAR

Din CD-stil och automatiska tankar

Patrik, precis som andra med CD-stilen kanske du upptäckt några gemensamma teman som formar dina automatiska tankar, till exempel att fokusera på logik, att ha rätt samt att ha kontroll. Ta en titt på listan nedan. När du märker att du dras mot en destruktiv reaktion, vilka (om några) av följande automatiska tankar erfar du ibland gå genom ditt huvud?

- Min åsikt är den enda logiska.
- Jag hoppas du inte tror att detta innebär att du vunnit.
- Du kommer naturligtvis aldrig att få det.
- Jag kommer inte ge dig tillfredsställelsen av att få en reaktion ur mig.
- Du har ingen aning om vad du pratar om.
- Du försöker kontrollera mig.
- Du försöker skylla på mig.
- Om jag erkänner ett misstag kommer jag att förlora min trovärdighet.
- Du hör ju inte ett ord av vad jag säger.
- Det är opassande att visa känslor.
- Du har uppenbarligen inget intresse av att förstå min ståndpunkt.



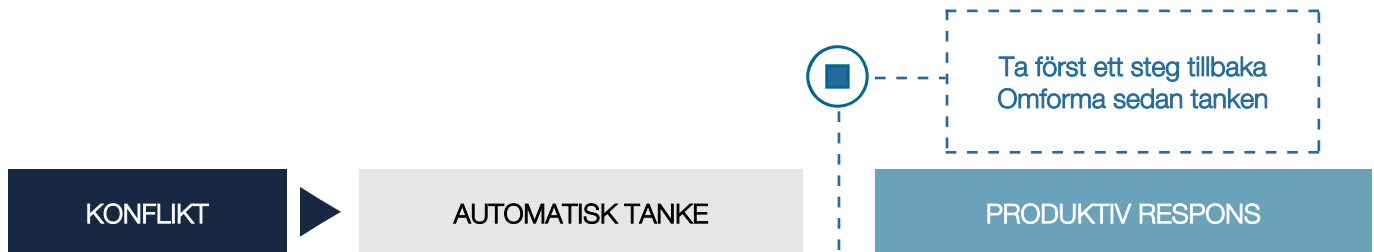
Reflektion

Tänk tillbaka på den konfliktsituation du beskrev på sidan 10. Vilka var några av de automatiska tankar som du hade?

Vad var ditt gensvar på situationen? Hur påverkade dina automatiska tankar det gensvaret?

3 SÅ HÄR ÄNDRAR DU DITT GENSVAR

Om automatiska tankar kan leda till reflexartade gensvar, hur kan vi då ändra våra beteenden? Enligt vad som visas i nedanstående diagram består knepet i att störa den här processen – att stoppa våra automatiska tankar innan de pressar oss till ett destruktivt gensvar. Om vi kan **ta ett steg tillbaka** från den automatiska tanken och känslorna runt om den så kan vi **omforma** den. Därigenom kan vi återta kontrollen så att vi kan välja en mer produktiv väg framåt.



Träd tillbaka från dina känslor

Det är svårt att träda tillbaka mitt i en konflikt, men det blir lättare om vi först bekräftar våra känslor och hur de kan påverka vårt omdöme. I en konfliktsituation kan våra känslor ibland grumla vårt perspektiv och hindra vår förmåga att göra val som är hälsosamma för oss och i våra bästa intressen på lång sikt. Många av de känslor som är i aktion i en konfliktsituation kan indelas i två huvudgrupper: **ilska** och **ångest**. Patrik, din CD-stil kan ge några viktiga insikter i hur dessa två känslor kan påverka dig.

Ilska och din CD-stil

Ilska: frustration, bitterhet, ursinnighet, aggression

Ilska är en normal känsla som tvingar oss att stå upp för oss själva. Men i dess ohälsosamma form frestar den oss att förtala eller slå tillbaka mot den person som vi tycker har fel. Som en person med CD-stilen kan du bli särskilt irriterad av allt som är ologiskt eller som brister i sunt förnuft. I konfliktsituationer kan du bli så upptagen av din ståndpunkt att alla andra sätt att se på saken förefaller oantagliga. "Det är löjeväckande! Jag kommer inte ens att reflektera över den tanken." Om du istället tar ett steg tillbaka kan det innebära att du börjar tänka opartiskt. Så länge som du inte *vill* se saker och ting ur den andra personens perspektiv kommer du inte att kunna göra det heller.

Ångest och din CD-stil

Ångest: rädsla, skräck, oro, agitation, desorientering

För dig och andra med CD-stilen kan ångest i konfliktsituationer bottna i en rädsla för att det kommer att framställas som att det är du som har fel eller är oresonlig. Detta kan få dig att känna behov av att kraftfullt försvara dina val samt bevisa din kompetens och ärlighet. Och eftersom du ogillar att känna dig sårbar skulle du antagligen hellre hänge dig åt ilska (vilket kan vara stärkande) och undertrycka eventuell ångest som uppstår. Du kan behöva träda tillbaka från känslor av frustration eller förtret så att du kan vara ärlig mot dig själv om de verkliga motiven som driver en sådan stark reaktion.

3 SÅ HÄR ÄNDRAR DU DITT GENSVAR

Är du säker?

När vi väl är förmögna att träda tillbaka från ilska eller ångest som kan driva våra automatiska tankar är nästa steg att **omforma våra tankar** – att ändra det sätt som vi ser på situationen. Följande frågor kan hjälpa oss i denna process.

1. Är den här tanken verkligen giltig/sann?
2. Överreagerar jag, eller överdriver jag problemet?
3. Finns det något annat sätt jag kan se på situationen?

Omforma dina automatiska tankar

Patrik, eftersom du har CD-stilen kan det falla sig naturligt för dig att omforma dina tankar då du ofta tänker igenom situationer på ett objektivt sätt. Å andra sidan kanske du har så specifika normer för hur människor ska bete sig att det är lätt hänt att du blir avvisande. Så se till att utmana dig själv att omvärdera situationen med andras möjliga perspektiv i åtanke efter att du tagit ett steg tillbaka. Nedan visas två **exempel** på automatiska tankar som är vanliga för din CD-stil och ditt sätt att omforma dem.

Automatisk tanke: De kommer naturligtvis aldrig att få det.
Omformad tanke: Det tar oftast tid för människor att uppnå samstämdhet.

Automatisk tanke: Jag kommer inte ge dem tillfredsställelsen av att få en reaktion ur mig.
Omformad tanke: De inser nog inte hur arg jag är.

Tänk på dina egna erfarenheter och **välj två automatiska tankar** som är i samklang med dig. (För referens kan du gå tillbaka till avsnittet "Varför betar jag mig så här?" på sidorna 12–17, eller listan med automatiska tankar och reflektionsaktiviteten på sidan 18.) Precis som i ovanstående exempel ber vi dig komma på ett sätt att omforma varje automatisk tanke. Finns det något annat sätt du skulle kunna se på saken?

Automatisk tanke:

Omformad tanke:

Automatisk tanke:

Omformad tanke:

3 SÅ HÄR VÄLJER DU PRODUKTIVA RESPONSER

När du har omformat dina automatiska tankar kan du välja att svara på ett mer produktivt sätt. Det finns många olika sätt att svara produktivt på en konflikt, och du har antagligen lättare för vissa beteenden än andra. Med tanke på din CD-stil kanske du till exempel tycker att det faller sig mer naturligt för dig att fastställa problemets kärna än att ge uppmuntran. Ägna en stund åt att gradera hur naturligt respektive beteende som räknas upp nedan faller sig för dig. Detta kan hjälpa dig med att hitta beteenden du skulle vilja arbeta med samt produktiva responser du kan frammana i framtida konfliktsituationer.

Markera på varje kontinuum hur naturligt eller tvungen respektive produktiv respons känns för dig.

	Naturligt	Tvunget		Naturligt	Tvunget
Be om ursäkt	←	→	Hitta kompromisser	←	→
Fastställa problemets kärna	←	→	Kommunicera öppet och ärligt	←	→
Ta ett steg tillbaka för att reflektera	←	→	Hålla isär känslor och fakta	←	→
Ta på sig sin del i situationen	←	→	Visa flexibilitet	←	→
Ge människor tid och utrymme	←	→	Gå tillbaka till olösta frågor	←	→
Bekräfta andras känslor	←	→	Kommunicera respektfullt	←	→
Finna ut en aktiv lösning	←	→	Introspektera/vara medveten om sina känslor	←	→
Ge uppmuntran	←	→	Lyssna	←	→

Reflektion

Tänk tillbaka igen på din konfliktsituation från sidan 10 och de automatiska responser du beskrev på sidan 18. Hur skulle du kunna omforma dina automatiska tankar?

Vilken produktiv respons är det möjligt att du hade valt med ditt nya sätt att tänka? (Se listan ovan eller välj en annan produktiv respons.) Hur skulle den responsen ha förändrat konflikten?

VÄNTA! DU ÄR INTE FÄRDIG ÄN.

Det kan vara frestande att ignorera den här sidan, men det tar tid och krävs fortlöpande övning för att bli bättre på produktiva konflikter. Använd den här sidan för att loggföra och reflektera över nästa konflikt som du har. Genom att lära dig ta ett steg tillbaka och omforma dina tankar får du i slutändan lättare att ha mer produktiva konflikter på arbetsplatsen.

1 Beskriv kortfattat din konfliktsituation.	
2 Vilka var dina automatiska tankar? Vad var din respons?	3 Hur omformade du dina automatiska tankar? Skulle du ha kunnat göra det bättre?

1 Beskriv kortfattat din konfliktsituation.	
2 Vilka var dina automatiska tankar? Vad var din respons?	3 Hur omformade du dina automatiska tankar? Skulle du ha kunnat göra det bättre?

Du har tillåtelse att kopiera den här sidan för fortsatt användning.