

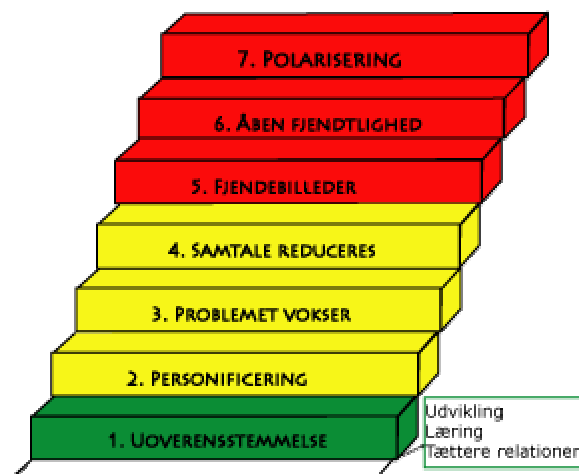
# Konflikttrappen

'Konflikttrappen' er en bredt anerkendt model til forståelse af hvordan konflikter trappes op og ned.

Beskrivelsen her er fra arbejdsmiljøweb.dk, en fællesinformation fra arbejdsgivere og fagforeninger i den offentlige sektor og finanssektoren og udtrykker, hvad parterne er enige om som god praksis og minimumsstandard.

Artiklen er en god gengivelse af Friedrich Glasls klassiske artikel om konflikttrappen og indeholder mange gode råd til både aktører, leder og kollega. Supplerende vil jeg anbefale, at tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant inddrages. Og jeg anbefaler at eksternt hjælp inddrages førend man er i det røde felt. Det er meget meget sværere at trappe ned end op. Og det koster dyrt i trivsel, status og effektivitet, hvis man er først er røget op i det røde felt

Jeg har uddybet det konfliktnedtrappende perspektiv i artiklen 'Konfliktnedtrapping' som beskriver såkaldt ikke-voldelig kommunikation.



## Grøn konflikt - fokus på sagen

Det første trin på trappen er en uoverensstemmelse, som er en positiv konflikt. Vi er uenige om noget, men vi løser situationen hurtigt og konstruktivt, fordi vi bevarer fokus på sagen og ikke drager den andens person ind i billedet.



### Uoverensstemmelser kan være positive

Vi er forskellige og ind i mellem bliver vi uenige om en sag. Det kan være spørgsmål eller beslutninger, som vi har forskellige opfattelser af. Fx: Hvordan skal vi løse en bestemt arbejdsopgave? Hvad skal vi bruge vores personalemøder til? Uenighederne er som udgangspunkt positive, fordi de gør os klogere på hinanden, og fordi de kan være med til at skabe en positiv udvikling på arbejdspladsen.

Som regel løser vi hurtigt uenighederne, uden at vi skader relationen til andre. Vi udveksler synspunkter, lytter til hinanden og skifter mening, hvis andres argumenter er bedre end vores egne. Der er plads til at være uenige og tage en god diskussion. Hvis konflikten bliver her på trinnet bevarer vi den positive relation, og vi bruger vores forskelligheder konstruktivt.

## **Grøn konflikt - Hvad kan jeg gøre?**

Vi kan ikke undgå uoverensstemmelser i hverdagen på arbejdet. Men vi kan undgå, at en situation eskaleres og bliver til en skadelig konflikt. Ofte kan vi selv finde en løsning uden hjælp fra andre.

Her er nogle tips til, hvad du som part, kollega og leder kan gøre for at bevare en konstruktiv dialog på arbejdspladsen.

### **Hvad kan jeg gøre som part?**

- Bevar fokus på sagen
- Tal med den anden med det samme eller hurtigst muligt
- Tal i ”jeg-form” frem for i ”du-form”. Fx ”Jeg oplever at...” eller ”Jeg kunne godt ønske mig...”
- Lyt til den anden og prøv at forstå, hvad der er vigtigt for ham/hende
- Undersøg nysgerrigt den andens holdninger og opfattelser ved at stille åbne spørgsmål. Fx ”Når du siger sådan, skal jeg så forstå det på den måde at...?”
- Vær med til at undersøge løsninger, som I begge kan være tilfredse med
- Vær villig til at ændre standpunkt.

### **Hvad kan jeg gøre som kollega?**

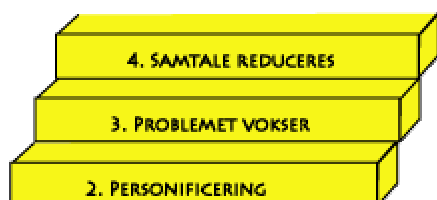
- Som regel er det ikke nødvendigt, at du involverer dig direkte i uoverensstemmelsen – men hvis du er i tvivl så spørg parterne, om de har brug for din hjælp
- Hjælp evt. parterne til at tale direkte med hinanden
- Afvis at tale med den ene part om den anden
- Lad parterne selv fortælle andre om deres uoverensstemmelse

### **Hvad kan jeg gøre som leder?**

- Tag løbende pulsen på dine medarbejders trivsel og samarbejde. Drøft åbent med dem, hvordan arbejdet fungerer.
- Gå foran med et godt eksempel og håndter selv uoverensstemmelser på en konstruktiv måde.
- Giv plads til forskellighed i medarbejdergruppen
- Forebyg stress og ”korte lunter” ved at organisere arbejdet hensigtsmæssigt. Fx ved at skabe klare rammer, hjælpe med at prioritere arbejdet og give medarbejderne mulighed for indflydelse.
- Tag ansvar for at skabe en forebyggende kultur på arbejdspladsen.
- Tag initiativ til en fælles dialog om hvordan konflikter mest optimalt håndteres på arbejdspladsen. Tag fx emnet op på et personalemøde og lav i fællesskab nogle generelle spilleregler.

## Gul konflikt - fokus på personen

De næste tre trin på trappen er personificering, problemet vokser og samtale opgives. Det er den gule konflikt. Fokus skifter fra sagen til personen, og fokus bliver i højere og højere grad den andens negative egenskaber.



### Personificering – det er den andens skyld

På dette trin begynder vi at se den anden i et negativt lys. Vi går efter manden i stedet for bolden, og det er helt sikkert den anden, der er skyld i problemet! ”Du tømmer da heller aldrig opvaskemaskinen!”.

Her skal den gule alarmklokke ringe. På dette trin ændrer en harmløs uoverensstemmelse karakter og bliver til en skadelig konflikt.

### Problemet vokser – der er meget i vejen

Nu dukker nye problemer op. Eller gamle konflikter, der ikke er blevet afsluttet eller bearbejdet kommer igen op til overfladen. Vi husker tidligere fejl, den anden har begået og lukker spydige bemærkninger ud mellem sidebenene. ”Du er da også altid så sur!”.

### Samtale reduceres – det nytter jo alligevel ikke noget

Det oprindelige problem og hvordan det hele begyndte, er nu stort set glemt. Vi er så påvirkede af negative tanker om den anden, at vores synsfelt indsnævres, og vi har svært ved at lytte til hinanden. Vi begynder at undgå at tale sammen, for det nytter jo alligevel ikke noget - den anden hører jo ikke efter! I stedet for begynder vi at kommunikere med handlinger og kropssprog – går forbi hinanden uden at hilse, vender øjne osv. Vi begynder at tale *om* hinanden frem for *med* hinanden. Alliancer og klikker begynder så småt at dannes.

Dette trin er et vigtigt signal til at stoppe op. Hvis konflikten optrappes yderligere kan der ske så meget skade i relationen mellem kolleger og/eller ledelse, at de involverede får smertelige ar og arbejdsmiljøet drænes for energi.

## **Gul konflikt - Hvad kan jeg gøre?**

Når konflikten ændrer fokus fra sag til person, bliver det hurtigt svært selv at løse konflikten. Kommunikationen er præget af misforståelser og opgives måske helt til sidst. Det kan derfor være en god idé hurtigt at søge hjælp hos en kollega eller en leder.

Her er nogle tips til, hvordan du som part, kollega og leder kan håndtere en konflikt, der befinder sig i den gule konflikt.

### **Hvad kan jeg gøre som part?**

- Forsøg at gå tilbage til sagen – og at holde den anden til sagen!
- Tal med den anden i stedet for om den anden
- Accepter den andens forsøg på at løse konflikten
- Forlad tanken om den andens skyld og formuler i stedet din egne ønsker og håb. ”Jeg kunne godt ønske mig, at...”
- Forsøg at genfinde nysgerrigheden og interessen for den andens synspunkter og oplevelser
- Ræk en hånd ud og forsøg at genoptage kontakten, hvis I har opgivet at tale sammen
- Søg evt. råd eller hjælp hos en kollega, ven eller leder
- Lad evt. en kollega eller leder formidle samtalen, så du bedre kan lytte til og forstå, hvad den anden siger

### **Hvad kan jeg gøre som kollega?**

- Vend ikke det blinde øje til andres konflikter – du kan være en stor hjælp til at afhjælpe konflikten
- Tilbyd din hjælp til kolleger, der kunne have brug for din hjælp
- Vær støttende uden at tage parti eller bagatellisere problemet!
- Gør det klart, hvad du kan hjælpe med, og hvad du ikke kan hjælpe med – og hvordan du vil håndtere spørgsmålet om fortrolighed
- Hjælp dine kolleger med at blive klogere på situationen og deres handlemuligheder ved at stille åbne spørgsmål. Fx ”Hvad er vigtigt for dig i denne situation?” eller ”Hvad tror du, der er vigtigt for den anden?”.
- Hjælp parterne med at tale sammen, så de bedre kan forstå og lytte til hinanden.
- Gå til din leder, hvis du ikke selv magter opgaven – fortæl parterne, hvad du vil gøre

## Hvad kan jeg gøre som leder?

- Vær ikke bange for at gribe ind og tilbyde din hjælp
- Indkald parterne til et møde – fortæl parterne hvad mødet går ud på, så de er forberedt
- Hjælp parterne med at tale sammen, så de bedre kan forstå og lytte til hinanden. Gør det klart, hvad du som leder kan hjælpe med, og hvad du ikke kan hjælpe med – og hvordan du vil håndtere spørgsmålet om fortrolighed
- Hjælp parterne med at blive klogere på situationen og deres handlemuligheder ved at stille åbne spørgsmål. Fx ”Hvad er vigtigt for dig i denne situation?” eller ”Hvad tror du, der er vigtigt for den anden?”.
- Vær støttende uden at tage parti eller bagatellisere problemet!
- Overvej, om der er noget, du selv kan gøre på det organisatoriske plan, for at nedtrappe konflikten. Kig fx på rammerne for arbejdet
- Giv tid til at parterne selv kan tage ansvaret for at finde en løsning, som de begge er tilfredse med
- Check om parterne har brug for hjælp til de næste trin
- Følg op efterfølgende - spørg parterne hvordan det går

## Rød konflikt - fokus på krigsførelse

De sidste tre trin på trappen er fjendebilleder, åben fjendtlighed og polarisering. Det er den røde konflikt. Konflikten bliver til krigsførelse, hvor vi retter anklager og destruktive angreb mod hinanden. Den oprindelige sag er glemt.



### Fjendebilleder – hvor er du åndssvag

Vi har helt opgivet at tale sammen. Det oprindelige problem er fuldstændig glemt og er blevet erstattet af et sort-hvidt verdensbillede. Målet er at få ret og vinde over den anden. Vi drages af konflikten og al vores energi bruges på at få den anden til at undskylde eller overgive sig. ”Han/hun har selv været ude om det!”. ”Han/hun fortjener ikke bedre!”

### Åben fjendtlighed – i vredens vold

På dette trin ser vi ikke længere den anden part som et menneske. Vi skrider derfor til åbne, fjendtlige handlinger som fx at fyre sårende og nedgørende bemærkninger af: ”Du kan da heller aldrig finde ud af noget!”. Der er heller ikke længere plads til neutrale eller tilbageholdende parter – man er enten med eller imod. Vi bruger derfor stor energi på at hverve alliancepartnere. ”Er det mig, der er helt galt på den?” eller ”Synes du ikke, at det er for galt?”. Målet i denne fase er utvetydigt at skade den anden.

### Polarisering – der er ikke plads til os begge

Konflikten har nu udviklet sig så vidt, at vi ikke længere kan være i samme rum – eller måske endda ikke på samme arbejdsplads! Det er her medarbejdere bliver afskediget eller overflyttet til en anden afdeling. Selvom vi bryder med hinanden, kan det stadig ske, at vi kæmper videre mod hinanden på afstand.

## **Rød konflikt - Hvad kan jeg gøre?**

Når konflikter bliver til fjendtlighed og åben krigsførelse, er det afgørende, at en tredjepart involveres i form af en mægler. Relationen er nu så beskadiget, at det ikke længere er muligt selv at løse konflikten.

Her er nogle tips til, hvordan du som part, kollega og leder kan håndtere en konflikt, der befinder sig i den røde zone.

### **Hvad kan jeg gøre som part?**

- Indvilg i en ”våbenhvile”, hvor du og den anden part deltager i en mæglingsproces
- Prøv at tænke på mægleren som en upartisk hjælper og læg din skepsis i baggrunden
- Forlad tanken om den andens skyld og formuler i stedet dine egne ønsker og håb. ”Jeg kunne godt tænke mig, at...”
- Vær opmærksom på, hvordan konflikten påvirker hele arbejdspladsen og ikke blot dig og den anden part

### **Hvad kan jeg gøre som kollega?**

- Støt dine kolleger – men vær opmærksom på ikke at blive alliancepartner!
- Gør det klart over for dine kolleger, hvad du kan hjælpe med, og hvad du ikke kan hjælpe med – og hvordan du vil håndtere spørgsmålet om fortrolighed
- Vær ikke ”passiv tilskuer” til hånlige bemærkninger og andre åbne angreb – sig fra, tilbyd din hjælp og foreslå dine kolleger at gå til jeres leder for at få hjælp
- Gør din leder opmærksom på konflikten og dens virkninger på arbejdspladsen – fortæl parterne, at du vil involvere jeres leder og hvad du vil sige til ham/hende

### **Hvad kan jeg gøre som leder?**

- Få parterne til at indvilge i en mæglingsproces – brug evt. din formelle magt til at bringe parterne sammen.
- Søg hjælp hos eksterne konsulenter eller autoriserede arbejdsmiljørådgivere
- Overvej om parterne skal adskilles ved en omplacering eller omorganisering af arbejdet
- Overvej hvad de øvrige medarbejdere skal orienteres om og involveres i sagen