

SÆT PRIS PÅ DIN KONFLIKT – KONFLIKTLEDELSENS ABC

Konflikter er et livsvilkår. De er hverken gode eller dårlige. Måden vi håndterer dem på, bestemmer om konflikter er konstruktive eller destruktive.

Konflikttrappen som analyseværktøj

At tilgå og håndtere en konflikt på hensigtsmæssig og effektiv vis, forudsætter et overblik over konflikten samt de enkelte involverede parter ståsted og oplevelse af konfliktniveauet.

I denne artikel præsenteres konflikttrappen som et effektivt værktøj til at analysere en konflikt og derved danne grundlag for hvilke værktøjer der med fordel bruges til at håndtere konflikten.

Hvad er en konflikt?

En konflikt kan kort defineres som: *En uoverensstemmelse, der giver spændinger i og mellem mennesker*.

Mens uoverensstemmelser henviser til sagen, f.eks. en konkret opgave, rollefordelingen, indretning af fælleskontoret (konfliktens genstand), henviser spændinger til henholdsvis ens egen indre tilstand og til relationerne mellem de involverede parter (hvordan konflikten kan påvirke samarbejdet eller forholdet til hinanden).

Oplevelsen af hvornår og hvorvidt, der er tale om en konflikt, er således individuel. En konkret udfordring eller potentiel konfliktsituation kan derfor opfattes vidt forskelligt fra menneske til menneske, og dermed også påvirke den enkelte samt dennes adfærd på forskellig vis. En konflikt bør tages alvorligt, også når det kun er én af flere parter, som oplever konflikten.

Konflikttrappen – konflikters udvikling

Konflikttrappen viser de forskellige stadier i 9 trin og kan groft inddeles i 2 niveauer.

De tre nederste trin relaterer til sagen, mens de 6 øverste relaterer til relationen. Den røde linje er således skæringspunktet hvor udgangspunktet skifter fra fakta og fra at vi har fat om konflikten, til at vi griber af følelser og konflikten får magten.

Trin 1-3:

Her er uoverensstemmelser og uenighed om sagen. Der opstår spændinger og parterne støder mod hinanden, dog evner de at bevare fokus på sagen og løser konflikten uden at blive personlige. På vej op ad trappen mod trin tre bliver tonen hårdere, parterne kæmper om at vise deres verbale og mentale overlegenhed. Derefter opgives diskussionen og handling samt kropssprog tager over. Parterne undgår hinanden og empatien forsvinder.

Trin 4-6:

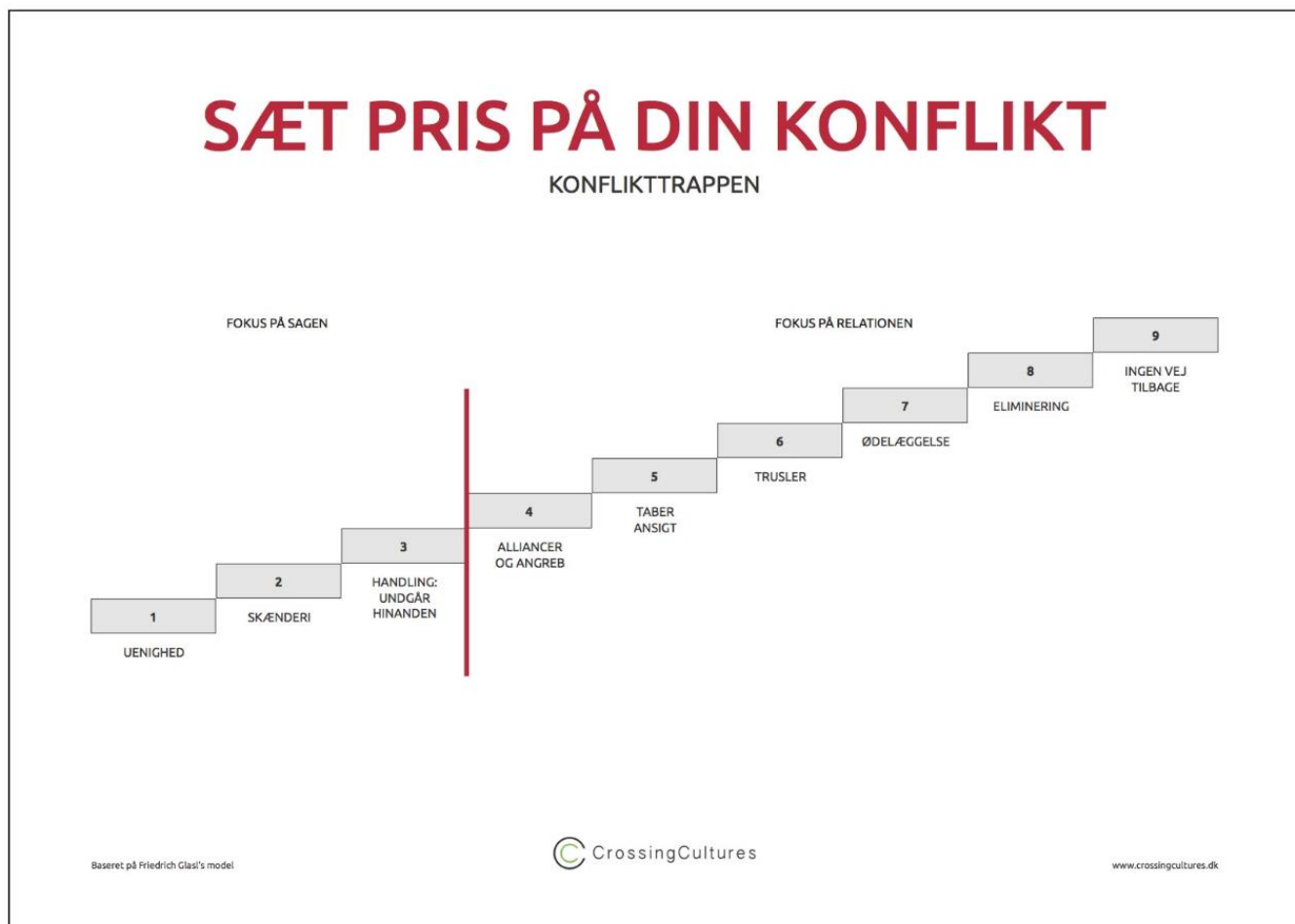
Her passerer den røde skillelinje og konflikten ændrer karakter. Nu handler det ikke længere om fakta (sagen) men om parternes indbyrdes relation. Man taler ikke længere med, men om hinanden. Den dårlige stemning optrappes, følelserne står i front og konflikten accelereres. Frygten for alliancer tager til og parterne vil samtidig benytte givne muligheder til selv at søge sympati hos andre og bygge alliancer overfor modparten. Herfra er ikke langt til at foretage direkte angreb mod den anden og konflikten kan hurtigt bevæge sig videre mod gensidigt tab af respekt – der "tabes ansigt". Parterne føler sig krænkede, situationen opleves fastlåst og et tilbagetog anses som et nederlag og synes pinligt, hvorfor konflikten nu kan optrappes yderligere.

Trin 7-9:

På trin 7 er konflikten ved at komme helt ud af kontrol. Menneskelige kvaliteter er helt ude af billedet og modparten er blevet en "ting" som bekæmpes. Ingen af parterne er længere i stand til at se en løsning på situationen og konflikten er nu inde i en proces, hvor der reelt kun er tabere. Handlinger har alene til formål at ødelægge modparten. Konflikten er blevet til krigsførelse og den oprindelige sag er for længst glemt. Der er ikke længere plads til neutrale eller iagttagende parter - man er enten for eller imod. Konflikten optrappes nemt til

sidste trin – ingen vej tilbage. Parterne kan ikke længere være i samme rum og adskillelse af parterne er nødvendig.

Figur: konflikttrappen baseret på Friedrich Glasl's model



Konfliktledelsen ABC – sådan bruges værktøjet

At en situation opfattes individuelt, betyder at parterne kan befinde sig vidt forskellige steder på konflikttrappen, eller for den sags skyld slet ikke befinde sig på trappen.

Mens én part således kan opleve at befinde sig på nederste trin - og dermed have en oplevelse af der blot er tale om en uoverensstemmelse, som håndteres, så kan en anden part føle sig krænket og svigtet i relationen og dermed slet ikke have blik for selve uoverensstemmelsen, men i stedet have sit fulde fokus på at samarbejdet ikke længere er holdbart.

Første forudsætning for at håndtere konflikten er derfor at få overblik over hvorvidt parterne oplever der er en konflikt:

A. Vi er enige om vi er uenige – vi har en konflikt

Brug definition på en konflikt og lad parterne mærke efter om de kan genkende dette i forhold til sig selv.

Næste skridt er at få overblik over hvor parterne befinder sig i forhold til konflikten:

B. Vores oplevelse af konflikten er individuel og dermed også påvirkningen på vores adfærd

Vis modellen af konflikttrappen og spørg den enkelte hvor han/ hun oplever sig på trappen. Vær undersøgende på den enkeltes aktuelle situation, og brug konflikttrappen til at spørge ind til konkrete

oplevelser, som kan hjælpe personen til at finde det trin personen føler rammer bedst.

Trappen er dynamisk og hvert enkelt trin giver mulighed for enten at gå op eller ned og derved påvirke en optrapning eller nedtrapning af konflikten. Når én i en gruppe oplever en udfordring har hele gruppen en udfordring. Ved at få overblik over hinandens (forskellige) ståsted, får parterne en forudsætning for at forstå hinandens reaktioner og tilgang.

Næste skridt er således at få dialog om hvad det betyder at man oplever sig på det pågældende trin, samt overblik over hvad der skal til for at konflikten nedtrappes.

C. Vejen til ro og retning – selvhjælpspotentialer og den situationsbestemte tilgang

- Befinder parterne/ konflikten sig til venstre for den røde linje, er selvhjælpspotentialer intakt - omend udfordret. Udgangspunktet er således godt i forhold til at parterne selv håndterer situationen og sammen finder en holdbar løsning på konflikten. Parterne kan på disse trin understøttes af tredje person (fx lederen) gennem coaching, rådgivning og supervision.
- Befinder parterne/ konflikten sig til højre for den røde linje, bevæger selvhjælpspotentialer sig fra ikke længere at være intakt til at være ikke fungerende eller ødelagt. På trin 4 er parterne selv følelsesmæssigt involveret i konflikten, og der er behov for intervention gennem tredje person, som ikke står i direkte kontakt med parterne (det kan fx være en HR medarbejder, som er uddannet mediator). Fra trin 5 og frem er selvhjælpspotentialer sat helt ud af funktion, og fjendebilleder, mistillid, frygt for alliancer mv. betyder, at der er behov for at inddrage ekstern hjælp i form af en professionel mediator, for derigennem at løse konflikten i et vind vind perspektiv.

Dette værktøj er udarbejdet af CrossingCultures til DANSK HR

CrossingCultures tilbyder statsgodkendte uddannelsesforløb med afsæt i mediations-mindsettet. En mediatoruddannelse er en investering i bedre bundlinje. Et anvendelsesorienteret forløb, der bidrager til at skabe bedre trivsel gennem indsigt i, hvordan menneskers forskellighed kan udvikles til konstruktive løsninger og relationer. Vi arbejder med værktøjer til forebyggelse og løsning af konflikter med fokus på at forene teori og den daglige brug af værktøjerne - arbejdsmæssigt og privat.

