



🕒 4 min. 👁️ 📌 05-12-2019

Førstehjælp til din konfliktsky medarbejder

Mennesker, der indblandes i en konflikt på jobbet, mener ofte selv, at de har gjort alt for at undgå en konfrontation. Det er sandsynligvis rigtigt, men undvigende adfærd kan paradoksalt nok gøre problemet værre. Konfliktsky personer risikerer let at optrappe konflikter. Læs her, hvordan du som leder kan hjælpe dine konfliktsky medarbejdere med at komme godt igennem en konflikt.

Skribentinfo

[Anders Stahlschmidt](#)

Seniorkonsulent

konfliktmægler og leder af Feedbackinstituttet.dk

Konflikter bryder jævnligt ud mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere. Det er et vilkår for mennesker at havne i situationer, hvor modstridende interesser, personlig kemi, uenighed om metoder eller roller trækker selv de mest fredelige personligheder ind i konflikter. Somme tider er det småting, der får lov at vokse, fordi de involverede, ikke siger til eller fra.

I denne artikel får du førstehjælp til, hvordan du hjælper dig selv og dine medarbejdere med at håndtere konfliktskyhed og tage konflikterne i opløbet på en ordentlig og respektfuld måde.

Hvornår er man konfliktsky?

Småting, der irriterer eller virker provokerende, behøver ikke udløse en konfrontation. Hver dag er der irritationsmomenter, vi ser igennem fingre med. Situationer, hvor vi vælger at sige 'pyt'. Det er ikke nødvendigvis udtryk for konfliktskyhed. Det giver god mening at vælge sine kampe med omhu.

Overgangen fra at sige 'pyt' til at være decideret konfliktsky er glidende og forskellig fra person til person.

Man er konfliktsky, når man:

- 1) Føler et mærkbart ubehag ved en situation, der kan udvikle sig til en konflikt
- 2) Forholder sig undvigende for at undgå en konfrontation

Meget konfliktsky personer kan føle skam over de følelser og fantasier, der buldrer løs i deres kroppe og hoveder. Det ville være bedre for dem selv og andre, hvis de kunne forløse situationen stille og roligt med en respektfuld konfrontation. Jo længere en medarbejder går rundt med en uforløst konflikt, jo mere vokser den. Indestængte negative følelser hæmmer godt samarbejde.

Læs også: [4 former for adfærd, der skader konfliktløsning](#)

Konfliktsky optrapning

At konfliktskyhed ligefrem kan medvirke til at optrappe en konflikt, virker måske som et paradoks. Her kommer en forklaring. Forestil dig en konflikttrappe, der består af tre trin:

- **TRIN 1:** Samtale – parterne kan tale med hinanden, det vil sige, at de kan fortælle, hvordan de har det, hvilke behov de har og sætte sig ind i, hvordan den anden har det. I en samtale bliver der som regel stillet spørgsmål og vigtigst: Parterne lytter til hinanden og prøver at forstå hinandens position.
- **TRIN 2:** Tiltale – parterne taler ikke med, men til hinanden. De lytter ikke for at forstå. Det er den anden, der skal forstå. I det omfang de lytter, er det for at finde huller i den andens forsvar. Ofte udtrykker parterne sig i beskyldninger, generaliseringer og forvrængninger.
- **TRIN 3:** Omtale – når parterne har opgivet at tale til hinanden, begynder de at tale om hinanden. Man afskærer således modparten fra at svare en igen. Det opleves tit krænkende og som personlig krigsførelse.

Se mere om konflikttrappen i denne [video](#).

Forestil dig så en konfliktsky medarbejder, der går til sin leder med et problem – det kunne være en kollega, der har en adfærd, som virker grænseoverskridende. I stedet for selv at tage konfrontationen på samtale-trinnet, har den konfliktsky medarbejder bragt forholdet direkte op på omtale-trinnet: “Min kollega har en grænseoverskridende adfærd”. Hvis du som leder i bedste mening lover medarbejderen, at den skal du nok tage dig af, bærer du konflikten videre til den anden i form af en omtale: “Din kollega siger, du har en grænseoverskridende adfærd”.

Det vil skabe stærke negative følelser, fantasier og destruktiv spænding mellem den konfliktsky og hendes kollega.

Læs også: [Advarsel: Konfliktsky ledere får stresskurven til at stige](#)

Førstehjælp

Hvis du vil håndtere konflikten uden at eskalere den, må du hjælpe din konfliktsky medarbejder til selv at føre en samtale med kollegaen. Din første opgave er at overbevise den konfliktsky medarbejder om, at hun

selv må deltage i løsningen. Måske med - måske uden - din deltagelse.

Du kan vælge at tilbyde din konfliktsky medarbejder hjælp til at gribe konfrontationen an på en god og konstruktiv måde.

1) Hjælp din medarbejder med at finde klarhed

- **Fakta:** Hvad er der sket? Hvem har sagt og gjort hvad? Hvilken virkning har det haft?
- **Følelser:** Hvordan har din medarbejder det nu? Hvordan har din medarbejder haft det ind til nu? Hvad bebrejder medarbejderen andre involverede? Er der noget medarbejderen bebrejder sig selv? Eventuelt: Hvordan tror medarbejderen, andre involverede har det? Det er en god idé at undgå selve ordet 'følelser', da det let kommer til at virke lidt terapeut-agtigt. Brug hellere udtryk som: Hvordan er det? Hvordan har du det?
- **Behov:** Hvad har din medarbejder brug for? Evt.: Hvad har den anden brug for?
- **Fantasi og fortolkning:** Hvad forestiller medarbejderen sig, at andre involverede tænker, tror og har til hensigt? Det er vigtigt udtrykkeligt at tale om de ting, der hører under fantasi og fortolkning som noget, der foregår i medarbejderens eget hoved. Det gælder ikke om at tilbagevise fantasierne, fortolkningerne og forestillingerne, blot om at sortere fakta, følelser, behov og fantasier, så man ikke blander det hele sammen.

Læs også: [Konflikt: Søger du konfrontation eller kompromis?](#)

2) Hjælp din medarbejder med at formulere budskabet

Når du skal hjælpe en medarbejder med at sige noget svært til en kollega, er det vigtigt, at det er medarbejderens egne ord og ikke dine. Medarbejderen skal selv tage ansvar for situationen. Derfor kan du aldrig instruere medarbejderen, men du kan rådgive.

Et godt råd, som du jo selv afgør, om du vil give videre, lyder: Udtryk det kort. Jo sværere noget er at sige, jo mere har vi tendens til at væve og verbalt bevæge os i en stor bue uden om den varme grød. Vi håber måske, at den anden selv kan regne ud, hvad det egentlig er, vi prøver at sige. Vi tænker, at det er bedre at pakke tingene ind eller sige det på en anerkendende måde. Det er det ikke. Et svært budskab skal helst være tydeligt.

I kan eventuelt øve det, så den konfliktsky får lejlighed til at smage på ordene og mærke, at det måske ikke er så farligt at tage konfrontationen. Du kan hente inspiration i denne opskrift:

- Fortæl, hvad du har bemærket
- Fortæl, hvilken virkning det har på dig
- Fortæl, hvad du har brug for eller ønsker dig af den anden.

Læs også: [Led dit team fra konflikt til trivsel](#)

3) Deltag i samtalen

Du kan som sagt tilbyde at være med i samtalen, hvis det er en støtte for din konfliktsky medarbejder.

Sørg for at begrænse din hjælp, så du ikke tager ansvaret for konflikten og løsningen. Det ansvar hviler på parterne.

Hjælp parterne med at fokusere på, hvad de hver især har behov for og ønsker.

Selvom parterne falder i og begynder at bebrejde hinanden alt muligt, så undgå at irettesætte dem. Vend i stedet tilbage til behov: "Så hvad er det, du har brug for?"

De fleste ledere havner af og til i rollen som mægler. Det er en del af jobbet. Du bliver kun bedre af at øve dig, og en ting er sikkert: Jo bedre du er til at opfange de små konflikter og spændinger i opløbet, jo lettere bliver din rolle som mægler.

Artiklen er skrevet med udgangspunkt i Anders Stahlschmidt's foredrag "Hjælp, jeg er konfliktsky".

Lyt til Feedbackinstituttets podcast om konfliktskyhed:

https://feedbackinstituttet.podbean.com/mf/play/jf6bqt/Lene_Holmsgaard_konfliktskyhed.mp3

