



🕒 3 min. 👁️ 📌 01-01-2009

Konflikttrappen - identificer konfliktens niveau

Når diskussionen flytter fokus fra sagen til personen - og udvikler sig til krig.

Skribentinfo



[Jørn Kjølseth](#)

BUPL



På de **første tre trin** drejer konflikten sig om sagen. Der er et sagforhold, som er genstand for forskellige opfattelser, fortolkninger eller anden uenighed.

På de **næste tre trin** føler konfliktens parter begge, at de trods al god vilje nu ikke længere kan lukke øjnene for den kendsgerning, at modparten er en idiot/er inkompetent/ondskabsfuld osv. Konflikten drejer sig nu om personen (eller gruppen). Måske taler man officielt stadig meget om sagen – men den fungerer nu i realiteten mere som et påskud for at beskæftige sig med modpartens dårlige egenskaber

På **de tre sidste trin** bliver konflikten til "ren proces" i form af krig (i bogstavelig eller overført betydning). Parterne beskæftiger sig måske nok stadig med at sværte modpartens personlighed eller hensigter – men dette fungerer nu mest som påskud for at hitte på stadig nye metoder, tricks, destruktive kræfter osv.

1. Diskussion

På dette trin er konflikten knap nok en konflikt. Parterne finder det interessant at udveksle synspunkter og kan godt have noget ud af at lytte til hinanden.

2. Taktisk argumentation

På dette trin er parterne reelt ikke længere interesseret i at komme til at forstå hinanden. Det, de hver for sig er optaget af, er, hvordan de kan finde huller og svagheder i modpartens argumentation – og evt. selv finde det afgørende argument, der kan sætte den anden skakmat. (I det mindste i ens egne øjne – der er nemlig også en tendens til, at modparten ikke vil indrømme, at han/hun er mat).

Der er derfor ingen udvikling i diskussionen, og da den slutter, står begge parter i realiteten, hvor de hele tiden har stået – de har i bedste fald opdaget visse svagheder i deres egen argumentation, som de fremover vil forsøge at få dækket.

3. Overse/overgribe

På dette tidspunkt beslutter en af parterne sig for at "skære igennem" og selv gennemføre det, han/hun selv synes er fornuftigt. (Man kan evt. benytte sig af den andens fravær, ferie el.lign.). Når han/hun finder ud af dette, bliver han/hun vred.

4. Fjendebilleder

Som følge af denne vrede danner den forbigåede part sig efterhånden et fjendebillede af modparten – som dog meget hurtigt følger efter med et tilsvarende billede. Begge søger at vinde proselytter, og de, der forsøger at holde sig neutrale, kan risikere at blive sat under pres for at vælge side.

Når parterne hver for sig beskriver det hidtidige forløb, begynder deres beskrivelser nu af afvige stærkt fra hinanden. Nu går vi efter manden – ikke efter bolden.

5. Ansigtstab

Enten forstærkes fjendebilleder så meget, at én af konfliktens parter forløber sig – eller også arrangerer den ene en eller anden en situation, der ydmyger den anden. (Det kan fx ske ved at fremføre et argument, som ganske vist er svært at tilbagevise, men som også ydmyger modparten overfor tredjepart). Den, som mister selvbeherskelsen, risikerer at blive syndebuk eller kørt ud på et sidespor.

6. Trusler

På et tidspunkt griber en af parterne – ofte ham eller hende, som har følt sig ydmyget på trin 5) til regulære trusler. Det kan fx være en skriftlig advarsel ("På foranledning af ... skal det herved indskræpes, at ...") – eller bitre ord ("Det får konsekvenser").

7. Selektiv ødelæggelse

Nu finder begge parter det nødvendigt at lade handling følge ord og give den anden en smagsprøve, der kan vise, at man mener det alvorligt, og at man besidder den fornødne styrke til at effektuere de fremsatte trusler.

8. Ødelæggelse af centret

Nu optrappes krigen med det formål at gøre modparten ukampdygtig – med færrest mulige omkostninger for en selv. Dette gribes an med samme sammenbidte rationalitet og professionalisme som en "rigtig" krig. Det gælder om at lamme modpartens nervecenter – om at hive ondt op med rod (mener begge parter).

9. Total destruktion

På dette sidste trin bliver parterne så forbitrede, at de bliver ligeglade med, om de selv går til – blot de kan tilføje modparten ny smerte eller lidelse. Krigen føres ikke længere "professionelt". Dette er "selvmordspilotens" stadie.

Hvor er mægling nødvendig?

På de første trin, hvor konflikten endnu drejer sig om sagen, vil parterne ofte kunne løse den selv. Det kan dog være nyttigt med en udenforstående **katalysator** til at hjælpe parterne med at danne et fælles billede af situationen og de behov, der ligger bag den.

På de næste tre trin, hvor konflikten bliver personlig, vil parterne sjældent være i stand til at finde en løsning uden hjælp fra en udenforstående (eller overordnet).

På de sidste tre trin, hvor konflikterne har antaget karakter af åben krig, vil parterne møde mægleren med skepsis, mistænke ham/hende for ikke at være upartisk, søge at drage ham/hende ind i konflikten og ofte også skyde på den pågældende ved den mindste anledning.

13 fejl vi ofte begår i konfliktsituationer

1. Forklarer ikke konklusioner og evalueringer.
2. Forklarer ikke, hvordan vi kommer frem til vores konklusioner.
3. Fremsætter synspunkter, som ikke kan diskuteres.
4. Konstaterer ikke, om andre er enige med os og vores konklusioner.
5. Skjuler, hvad vi egentlig tænker og mener.
6. Inviterer ikke andre til diskussion.
7. Ser andre som ansvarlige for problemerne og kommunikationsvanskelighederne.
8. Giver ikke indtryk af tvivl og usikkerhed, når vi står i et dilemma eller føler det ubehageligt.
9. Leder efter og overvurderer data, som støtter vores synspunkt samtidig med, at vi undervurderer data, som afkræfter vores synspunkt.
10. Betragter andre som dumme eller uintelligente, hvis de ikke er enige i vores synspunkter.
11. Stiller ledende spørgsmål men lader som om, vi ikke gør det.
12. Møder argumenter med modargumenter i stedet for at uddybe de andres argumenter.
13. Skjuler, at vi gør alt dette og lader som om, vi er til at påvirke og er helt åbne, ærlige og vil gå fordomsfrit ind i en konflikt.

(Artiklen er publiceret første gang i maj 2006. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb)