



🕒 4 min. 👁️ 📌 19-09-2014

Træn dine medarbejdere i at håndtere konflikter

Det er ikke nok, at du kan tackle konflikter. Dine medarbejdere skal også kunne det. Her kan du læse, hvordan du klæder dem på, så de kan hjælpe sig selv eller deres kollegaer med at få løst en konflikt konstruktivt.

Skribentinfo

[Gry Asnæs](#)

Partner

Asnæs & Vangstrup

[Pia Lindkvist Knærkegaard](#)

Ledelses- og organisationskonsulent

UCN Act2learn Ledelse og organisation

Når konflikter optræder og bliver destruktive, ødelægger de arbejdsmiljøet for de involverede og for deres kollegaer. For at undgå dette, kræver det bevidsthed og viden om konflikter hos både medarbejdere og ledere.

Som leder skal du gå forrest, når det handler om at håndtere konflikter. Du skal være bevidst om at anerkende forskelligheder og afdække konflikter som et udtryk for forskellige forståelser. Det er også din opgave at klæde dine medarbejdere på, så de ved, hvordan de bør reagere, i tilfælde af at en konflikt er under opsejling.

Viden om konflikter

Du skal italesætte konflikter; at du ikke ønsker mukken i krogene, at din dør altid er åben til en snak, at jeres værdier er, at I rummer hinandens forskelligheder og samarbejder på tværs af organisationen m.v.

Men når konflikten opstår, er der brug for, at dine medarbejdere ved, hvordan de skal reagere. Her kan du læse om tre typer adfærd, som er to centrale dele af konflikthåndtering. Den assertive adfærd giver dine

medarbejdere viden om, hvilken adfærd der forhindrer konflikter i eskalere, og konflikttrappen giver dem en forståelse for, hvordan og hvorfor konflikter udvikler sig - og kan stoppes.

3 adfærdsmønstre i konflikter

I teorien er der tre overordnede adfærdsmønstre, når vi er i konflikt med andre: assertiv, submissive og aggressiv.

Assertiv adfærd

Hvis man har en assertiv adfærd/kommunikation, siger man, hvad man vil på en direkte og klar måde. Man kan og tør udtrykke sine følelser, meninger og behov klart, samtidig med at man viser respekt for andres følelser, meninger og behov i kommunikationen. Det betyder, at man i sin kommunikation ikke gør andre ansvarlige for sine handlinger, men erkender ansvaret for egne handlinger og valg.

Når man er i konflikt, vil man rent intuitivt opleve, at man kommer bedre ud af konflikten end dem, der handler med submissive eller aggressiv adfærd.

Kendetegn ved assertiv kommunikation

Den ideelle adfærd og kommunikation er den assertive. Tænk over, hvilken adfærd du udviser, når du er i en konflikt og lad medarbejderne reflektere over deres adfærd. Kendetegnende for den assertive kommunikation er bl.a.:

- brugen af "jeg-formuleringer"
- tydelig skelnen mellem facts og følelser
- plads til at andre har en anden holdning
- modtageren føler sig værdsat, lyttet til og respekteret

Submissiv adfærd

Ved submissive adfærd vil man ofte underlægge sig konfliktmodpartens synspunkter uden at holde fast på sine egne holdninger.

Det betyder, at man tager en 'offerrolle', hvor man giver efter for at det skal blive hurtigt overstået, så man kan komme videre. Den submissive kommunikation og adfærd virker konfliktsky og svag. Det betyder samtidig, at man forpasser muligheden for at fremkomme med sine egne synspunkter og holdninger. Dermed bliver konflikten reelt ikke løst, men blot fejlet ind under gulvtæppet.

Aggressiv adfærd

Den aggressive adfærd gør, at man kan komme til at overheøre konfliktpartens meninger og holdninger, hvilket i sig selv er konfliktoptrappende. Det handler mere om at få ret end at finde en løsning. Man reagerer ved at skyde skylden på andre, angribe, være stædig med sine egne holdninger og meninger. Det betyder i praksis ofte, at konflikten eskaleres. I den aggressive kommunikation kan man høre sætninger som: "Jeg er

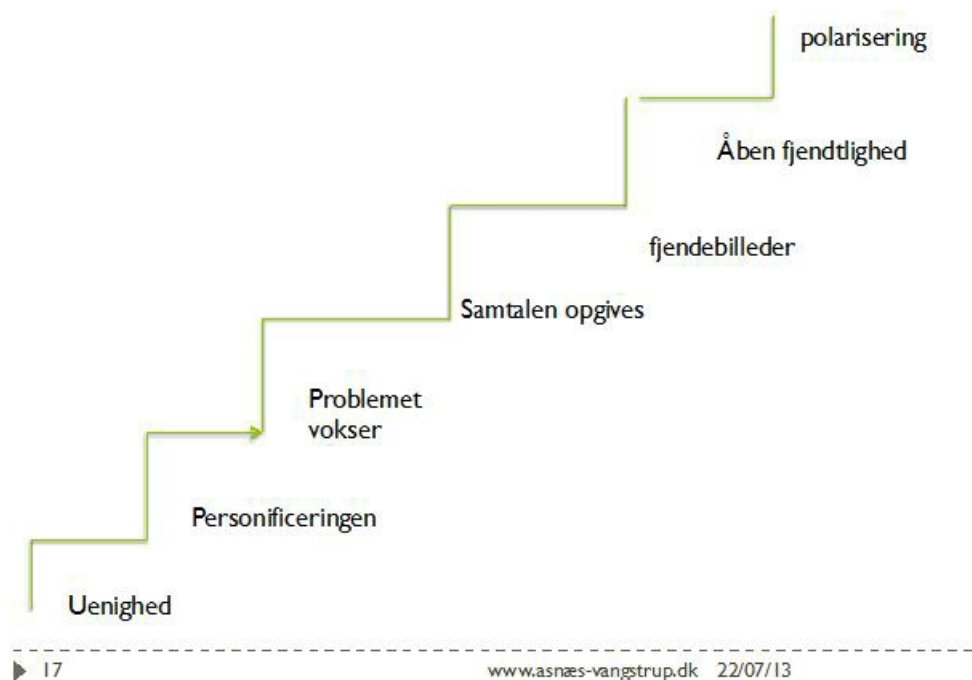
fuldstændig ligeglad med, hvad du mener", "Hvorfor kan du ikke bare forstå, at det er så irriterende, at du altid kommer for sent?"

Konflikttrappen - bliv bevidst om jeres konfliktadfærd

Konflikttrappen er et anerkendt værktøj og en metode til at forstå, hvordan konflikter udvikler sig. Du kan bruge konflikttrappen til at bevidstgøre dine medarbejdere om deres konfliktadfærd.

Værktøjet kan eksempelvis være udgangspunkt for en dialog om, hvordan arbejdspladsen kunne ønske sig,

konflikter bliver håndteret.



Konflikttrappen viser, hvordan en konflikt kan udvikle sig fra en lille uoverensstemmelse til et egentligt fjendskab mellem mennesker.

Jo højere du kommer op ad trappen, desto sværere er det at gå ned igen. Trappens syv trin har alle deres særegne forhold, der på en pædagogisk måde kan anskueliggøre overfor medarbejderen, hvordan konflikter kan udvikle sig og hvilke muligheder, medarbejderen har for at reagere.

De forskellige trin kan forklares på følgende måde over for medarbejderne:

På **trin 1** er medarbejderne i konstruktiv dialog om en uenighed, fx hvem skal passe telefonen, hvem skal rydde op efter frokosten, hvis tur er det til at gå på posthuset, hvem har ansvaret for at køre en opgave i mål eller hvilken metode der skal bruges til at løse en bestemt problemstilling.

Trin 2 forekommer, når det ikke længere er sagen, man er uenig om. Man går ikke længere efter bolden, men efter manden.

På **trin 3** er det ikke kun den oprindelige uenighed, konflikterne handler om. Her er der flere ting, der er i vejen fx du gør altid..., det var ligesom dengang, du glemte at..., man kan aldrig regne med de aftaler man har med dig...

På **trin 4** er konflikten så optrappet, at dialogen mellem de konfliktende parter ophører.

På det **5. trin** skaber man fjendebilleder og opbygger sin 'hær' af støtter. Synes du ikke, at det er mærkeligt, at han altid kommer for sent..., har du lagt mærke til, at alt der kommer fra hende, er fyldt med fejl..., har du ikke også oplevet, at hun er svær at stole på ...

På Trin 6 overgår konflikten til åben fjendtlighed fx tilsvining i offentligt rum.

På det sidste og **7. trin** sker der en adskillelse. Det kan være en medarbejder, der siger op, bliver afskediget eller flyttet til en anden afdeling.

Konflikttrappen er ikke en model, der følges slavisk i alle konflikter, men ved at medarbejderne kender konflikttrappen og de forskellige trin, kan I tale om konflikter i et fælles sprog, der både hjælper dig selv og medarbejderne til at identificere, hvad der foregår og derefter arbejde hen imod positive løsninger.

Konflikttrappen gør medarbejderne bevidste om, at overgangen fra trin 1 til 2 gør, at fokus skifter fra selve sagen til personen og fra trin 3 til 4, at dialogen hører op og at det derfra er meget vanskeligt at komme ned af konflikttrappen igen. Det er dermed de involverede i konflikten, der styrer konflikten og ikke konflikten, der styrer dem. De kan selv gøre noget ved problemet.

Læs også

[Sådan håndterer du en gnaven medarbejder](#)

[Mød konflikten, leder](#)

