

# Gå ned af konfliktrappen

Uenighed er en sund og naturlig del af dagligdagen. Men hvad stiller man op, hvis uenigheden tager til i styrke, eller der kommer mange konflikter på en arbejdsplads. Tina Monberg, der er advokat og psykoterapeut, giver råd og konkrete redskaber videre

Af Lis Lyngbjerg Steffensen, journalist

Foto Kira Brandt

– Jeg var ude et sted for at hjælpe med konfliktløsning. To afdelinger havde i årevis haft en konflikt kørende, som andre afdelinger også var blevet inddraget i. Da jeg kom derud og begyndte at interviewe alle de ansatte, var der ingen, der vidste, hvad konflikten handlede om. De to, der havde haft det oprindelige skænderi, var begge stoppet og havde fået andet arbejde.

Det fortæller Tina Monberg, advokat og psykoterapeut og uddannet mediator fra Harvard Law School. Stifter af Mediationcenter A/S. Mediation er en særlig form for konfliktløsning, hvor en uafhængig mediator sikrer en proces, hvor begge parter kan give udtryk for deres behov, bekymringer og interesser, og være sammen om at finde en løsning, der tilfredsstillende begge parter.

Hun fortæller videre:

– De to afdelinger havde arvet en konflikt. Selv om de oprindelige parter var væk, er konflikten der stadig, når den ikke er blevet løst. De to havde på et tidspunkt søgt alliancer og fortalt historier for at finde forståelse. Dermed var andre blevet inddraget, og selv om de to oprindelige var rejst, betød konflikten, at de to afdelinger ikke kunne samarbejde i årevis efter, siger Tina Monberg.

### KONFLIKTRAPPENS NI TRIN

En konflikt starter med en uenighed – en faglig, politisk eller personlig uenighed. Hvis en af parterne eller begge parter ikke gør noget aktivt for at stoppe den, styrkes den og optrappes.

Tina Monberg bruger en konfliktrappe med ni trin, når hun skal forklare konflikter (se boks om konfliktrappen på side 19).

### HVORNÅR SKAL TR IKKE MÆGLE

Er der tale om en konflikt i forholdet mellem en medarbejder og dennes leder, anbefaler EtI, at TR ikke påtager sig mæglerrollen. TR er medarbejderens tillidsrepræsentant og vil derfor ikke kunne fungere som neutral mægler, når det vedrører en konflikt mellem den enkelte medarbejder og leder. EtI anbefaler TR at overveje, hvilke situationer hun/han kan tilbyde sig som mægler i og melde det klart ud sådan, at der ikke opstår tvivl om, hvornår TR fungerer som TR, og hvor når TR fungerer som neutral mægler.

Hun fortæller, at på de første tre trin af konfliktrappen kan parterne alene eller med hjælp af en kollega løse konflikten. Men fra trin fire og op er der behov for anvendelsen af mediation og ofte som eksternt hjælp.

– Mediation, hvor parterne får hjælp til at finde en løsning til gavn for begge, er et godt redskab på trin fire og op. Fra trin syv, otte og ni er det ofte domstolene, der tager over, fordi parterne her er så langt fra hinanden, at mediation ikke længere er en mulighed, siger Tina Monberg.

– Det er ret mange konflikter, når man kommer til at se efter det. Men i en del tilfælde kan man ikke selv se det, før man får den nødvendige viden, siger hun.

Hun underviste blandt andet 12 ledende sygeplejersker og læger i H:S i to dage, hvor de fik en redskabekasse til at forebygge og håndtere konflikter. Det vidste sig hurtigt, at to til tre af sygeplejerskerne og lægerne havde konflikter kørende på trin 4, altså på et niveau, hvor der var behov for professionel hjælp udefra.

Nogle af dem var selv direkte involveret i konflikten, andre var alliancer i en konflikt mellem for eksempel to medarbejdere. I løbet af kurset fandt de ud af, hvordan de kunne tage tilbage til afdelingerne og tackle konflikterne på en bedre og anderledes måde.

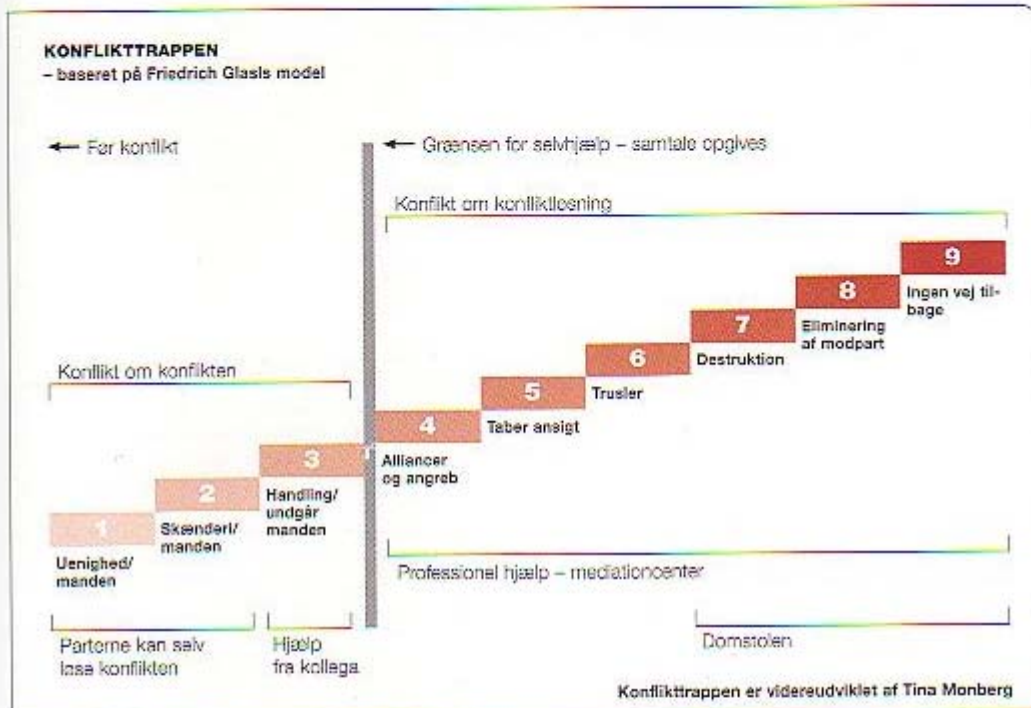
– Når først en konflikt når niveau 4, kan en afdelingsleder ofte ikke løse det, fordi vedkommende allerede er blevet en del af konflikten. Ofte har en eller flere medarbejdere været inde på afdelingslederens kontor for at fortælle om konflikten og søge støtte til sin version, siger Tina Monberg.

### FORSKELLEN PÅ MÆND OG KVINDER

Tina Monberg peger på nogle forskelle mellem mænd og kvinder, når det drejer sig om at håndtere konflikter. Forskellene kommer fra en professor på Harvard, der har undersøgt drenge og pigers handlemonstre.

– Man kan se, at piger og kvinder i højere grad end drenge og mænd bliver i konflikten. De kredser om emnet og taler en del om konflikten, årsagen til den og mulige løsninger. Mænd og drenge kapper i højere grad forbindelsen og flytter sig fra konflikten. Der ser man på arbejdspladser, siger Tina Monberg.

Begge strategier har fordele og ulemper i sig. For mændenes vedkommende kan det komme til at virke som virkelig-



## KONFLIKTTRAPPEN

Konflikttrappen i denne form er udviklet af østrigeren Friedrich Glasl, der har skrevet en Ph.D. om konflikter og konflikter, og som er tilknyttet universitetet i Salzburg.

Konflikttrappen viser ni trin, der hver især repræsenterer en fase i konflikten.

- **Trin 1. Uenighed.** Her er der potentiale for nyudvikling og nytænkning, hvis begge parter kan arbejde for en løsning, der værelager begge interesser. Uenigheden drejer sig om sagen/bolten. Parterne kan selv løse konflikten.
- **Trin 2. Skænderi.** Handler nu mere om manden end om bolden, om personen i stedet for sagen. Parterne kan selv løse konflikten.
- **Trin 3. Handling.** De to parter begynder at handle alene og undgå hinanden. De to parter kan ikke selv løse konflikten, man skal have hjælp fra en kollega eller andre, der er vikare til sagen.
- **Trin 4. Alliancer og angreb.** Her er dialogen ophørt. Man taler ikke længere til hinanden, men om hinanden. Parterne opbygger alliancer. Parterne er i deres idellige instinkters og følelsers vold, - kamp eller flugt-reflekserne er aktiveret. Parterne kan derfor ikke løse konflikten selv. Samtidig er kolleger og ledere typisk blevet inddraget i konflikten som alliancer.
- **Trin 5. Taber ansigt.** På dette trin fortsætter angrebene, og begreber som etik og moral forsvinder mere og mere. Parterne

har tabt ansigt i forhold til hinanden, da de ting, der gør mest ondt at få at vide, er blevet fortalt offentligt. Parterne ønsker oplysning for det tab, de har lidt ved at blive ydmyget, og ønsker en undskyldning - eller endnu bedre: Ydmygelse af den anden part.

- **Trin 6. Trusler.** Som igen bliver årsag til modtræk fra den anden part. Vold avler vold er kendetegnet for dette trin. Man begynder at true hinanden med at udtage straffing, gå til pressen eller på anden vis skade hinandens omdømme.

Trin 4,5,6 er oplagt til mediation eller anden form for konfliktløsning/indsigling. De næste trin vil typisk foregå ved domstolene:

- **Trin 7. Destruktion.** Truslerne er blevet til realiteter, straffningen er udlagt, man er gået til pressen for at fortælle sandheden eller har kontaklet andre organisationer, der samarbejder med organisationen for at fortælle, hvor forfølgende organisationen er. Her tænker man ikke på konsekvensen af sine handlinger og den boomangelseffekt, der kan have på ens egen organisation eller person.
- **Trin 8. Eliminering.** På trin 8 er det vigtigste at kunne skade den person, man er i kontakt med, eller eventuelt lerne dem totalt.
- **Trin 9. Ingen vej tilbage.** Det sidste trin kendes fra selvmordbombene, hvor selvdestruktion er i orden, så længe modparten lider store skade.

## Konfliktløsning



Tina Monberg forklarer de ni trin i konflikttrappen – og giver råd til hvordan man går ned af trappen igen

hedafugt, hvis de ikke vil forholde sig til en konkret konflikt. For kvindernes vedkommende kan det komme til at virke, som om de holder liv i en konflikt og skaber nye konflikter ved at fokusere for meget på uenighederne.

– Det er ofte mænd, der er bange for at løbe ansigt, mens kvinderne i højere grad bliver sårede i en konflikt. Baggrunden er nok, at mænd generelt er opdraget til at beherske, styre og kontrollere og derfor finder, at det er en trussel mod deres person, hvis en løsning af konflikten kan opfattes som en svækkelse af deres styrke, fortæller Tina Monberg.

Hun gør opmærksom på, at kommunalreformen i høj grad sætter pres på personalets personlige og sociale evner. Når så mange kommuner og kommuners forskellige afdelinger, organisationer og mindre enheder skal fusionere, er der i høj grad risiko for konflikter.

– Man ved, at 60 procent af alle fusioner ender i konflikt. Det er oftest fordi, værdierne i de to organisationer er forskellige, forklarer Tina Monberg.

Hun forestiller sig, at de kommunalt ansatte kan få store problemer, hvis de oven i en forholdsvis konfliktfyldt og stresset hverdag skal slås sammen med en anden stressende og konfliktfyldt arbejdsplads.

– Vi ved, at de offentligt ansatte er hårdt spændt op, og det kommer til at betyde noget, når fusionen kræver endnu mere af de ansatte. Det er en stor ledelsesmæssig opgave, som arbejdspladseme står over for, siger Tina Monberg.

### SKJULTE KONFLIKTER

Nogle arbejdspladser har den kultur, at den konflikt, der lever skjult, lever godt. Men hvis konflikten først er opstået og optrappet til et vist punkt, vil den ligge og ulme.

– Når en konflikt er blevet holdt nede, eller løsningen er blevet gennemtvunget med magt, er det en tikkende bombe, der venter på at eksplodere, så når magtbalancen ændrer sig, dukker konflikten igen op til overfladen. Uløste konflikter genopstår ofte med en voldsomhed, der modsvarer længden på den periode, konflikten har ligget og ulmet, siger Tina Monberg.

Konflikter skal op i lyset og løses så hurtigt, det kan lade sig gøre. Bedst er det at forebygge, at uenighed udvikler sig til konflikter, og det sker bedst ved en åben og direkte snak i en tryk og tillidsfuld stemning.

– Uenighed er det, der udvikler en person og en gruppe. Hvis alle var enige, ville der ikke ske fremskridt eller udvikling. Men hvis gruppen eller to personer ikke kan tackle uenigheden, og lader den gå videre til at være et spørgsmål om

sandt eller falsk, om den andens personlighed, så optrappes konflikten. Her er det vigtigt, at kollegens siger til, når de opdager konflikter, der er gået videre fra niveau 1 og 2 til niveau 3, hvor de to uenige er begyndt at undgå hinanden, siger Tina Monberg.

Så kollegerne har en funktion i konflikter, nemlig som dem, der kan stoppe en konflikt i at gå så langt, at personalet ikke kan løse den selv, men må have hjælp udefra.

– Derudover handler forebyggelse om at bruge et sprog, der ikke optrapper konflikter. Hvis man siger: "du gør altid sådan og sådan", er det ret sikkert, at modparten tager det ide op og optrapper konflikten. Man skal forholde sig til og sige, hvad man selv føler og tænker. Det er bedre at sige: "Jeg blev såret i torsdags, da du sagde rødhoved til mig", end "Du taler altid så dårligt til folk og er kun ude på at såre andre", siger Tina Monberg.

Endelig er SMS og email en væsentlig årsag til, at konflikter optrappes. Når man kommunikerer pr. skrift, kan modtageren kun se syv procent af den fulde kommunikation, nemlig selve teksten.

Resten, nemlig kropssprog, ansigtsudtryk, tonefald og så videre, er gemt for modtageren. Derfor bliver emails meget ofte misforstået, hvis teksten handler om andet og mere end konkrete aftale, at aftale møder eller lignende praktiske ting:

– Jeg vil varmt anbefale, at man taler sammen ansigt til ansigt, eller i det mindste pr. telefon, hvis der er problemer, der skal løses, eller uenigheder, der skal vendes. I det øjeblik, man begynder at forhandle eller diskutere på email, er der en meget stor risiko for, at konflikten løber af med deltagerne, siger Tina Monberg.

Tina Monberg har skrevet bøgerne "To vindere – mediation som positiv konfliktløsning" og "Konfliktens redskaber – fra ubevidst kultur til bevidst strategi". Begge er udgivet på Børsens Forlag. Læs mere på [www.mediationcenter.dk](http://www.mediationcenter.dk)

### MEDIATION

Mediation er en konfliktløsningsmetode, hvor en mediator sætter sig imellem to parter, der har en konflikt, og sætter dem i stand til at kommunikere, udtrykke deres egne interesser og høre modpartens interesser. Herefter skal mediatoren bygge bro mellem de forskellige interesser. Målet er, at parterne på baggrund af mediatorens forståelse for konfliktens årsag finder en fælles løsning, som de begge kan tilslutte sig.