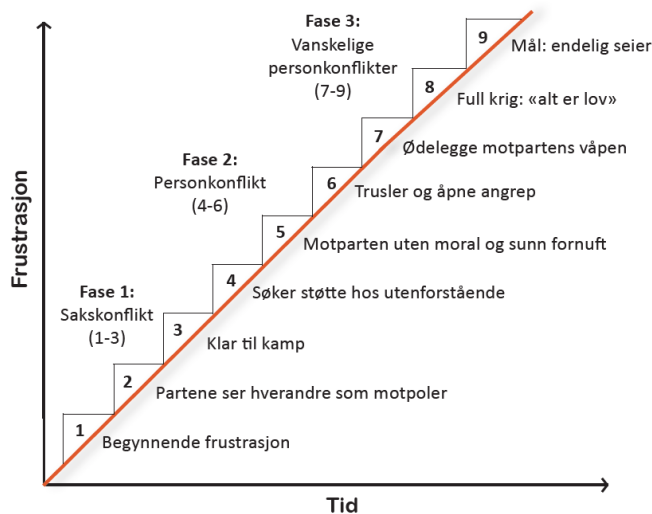


Fra sakskonflikt til full krig



De fleste konflikter på arbeidsplassen starter ikke med trusler, åpne angrep eller sterke personkonflikter. De starter ofte med en frustrasjon.

Kanskje en medarbeider opplever at en kollega ikke følger opp avtalte oppgaver. Kanskje man føler at informasjon ikke blir delt, eller at arbeidsbelastningen er urettferdig fordelt. I denne fasen handler konflikten om saken.

Glasls konfliktrapp beskriver hvordan konflikter kan utvikle seg over tid. Modellen deler konflikter inn i tre faser.

Fase 1: Sakskonflikt (nivå 1–3)

Konflikten starter med begynnende frustrasjon. Dersom den ikke blir håndtert, begynner partene gradvis å se hverandre som motpoler. Etter hvert gjør man seg klar til kamp, og det blir viktigere å få rett enn å forstå hverandre.

På dette stadiet er det ofte relativt enkelt å finne gode løsninger dersom partene tar opp problemet og har en åpen dialog.

Fase 2: Personkonflikt (nivå 4–6)

Når frustrasjonen får bygge seg opp over tid, flyttes fokuset gradvis fra saken til personen. Partene søker støtte hos utenforstående og forsøker å få bekreftet sitt eget syn.

Etter hvert begynner man å tillegge motparten negative egenskaper. Konflikten handler ikke lenger bare om hva den andre gjør, men om hvem den andre er.

Fase 3: Vanskelige personkonflikter (nivå 7–9)

På de høyeste nivåene preges konflikten av trusler, åpne angrep og forsøk på å skade motparten. Målet er ikke lenger å finne en løsning. Målet blir å vinne.

Når konflikter har eskalert til dette nivået, er det ofte vanskelig for partene å løse dem på egen hånd. Da må gjerne leder, HR, meglere eller andre involveres.

Lederens viktigste oppgave er derfor ikke først og fremst å håndtere konflikter på nivå 8 eller 9.

Den viktigste oppgaven er å oppdage og håndtere konfliktene tidlig, før de eskalerer til vanskelige personkonflikter. Jo tidligere du tar de nødvendige samtalene, desto mindre er sjansen for at du senere må håndtere de vanskelige.

Ledertipset er inspirert av Glasls konflikttrapp og boken Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet av Einarsen og Pedersen.