

# KonfliktHåndtering



# Forord

Denne pjece er fra BAR Kontor til medarbejdere og ledere i kontor- og administrative virksomheder. Pjecen er en del af et større undervisningsmateriale, som du finder på BAR Kontors hjemmeside. Den kan også stå alene og stadig læses med stort udbytte.

Pjecen handler om, hvordan du håndterer konflikter tidligt i forløbet og undgår, at de optrapper så meget, at parterne ikke selv kan løse konflikten. Du lærer om de menneskelige mekanismer, der tænder og giver brændstof til konflikter.

Du bliver præsenteret for konfliktrappen. Her får du illustreret en konflikts natur og det typiske forløb i en konflikt. Du kan bruge konfliktrappen til at forstå, hvad der sker, når en konflikt optrappes.

Pjecen indeholder en række værktøjer, du kan anvende, når du iagttager eller selv er en del af en konflikt. Du får først og fremmest vejledning i, hvordan du indgår i en dialog – for det er dialogen, der er den eneste farbare vej ud af en konflikt. Du vil se, at begge konfliktens parter må komme til orde, lære at lytte og bringes til at forstå hinanden.

Slutteligt får du en række råd om at kommunikere hensigtsmæssigt før, under og efter konflikter. God kommunikation handler nemlig både om, hvordan du er, hvad du siger, og hvad du kommunikerer med dit kropssprog.

*God fornøjelse med læsningen.*

## INDHOLD

FORORD	2
HVAD ER EN KONFLIKT?	3
DU HAR EN KONFLIKT MED EN KOLLEGA – HVAD GØR DU?	4
KONFLIKTRAPPEN	6
REDSKABER TIL KONFLIKTHÅNDBLING	8
AKTIV LYTNING	10
SPØRGETEKNIK	11
HJÆLP EN KOLLEGA I KONFLIKT	12
KONFLIKTER MED KUNDER	14
GODE RÅD OM KONFLIKTHÅNDBLING	18
GODE RÅD OM KOMMUNIKATION	19

# Hvad er en konflikt?

Der findes mange definitioner på, hvad en konflikt er. Her er den, vi bruger – efterfulgt af en uddybning af nøgleordene:

En konflikt er en **uenighed**, hvor **en eller flere** af personerne bliver **følelsesmæssigt** involveret

## UENIGHED

I en konflikt er der altid en sag, som personerne i konflikten er uenige om.

## EN ELLER FLERE

To personer er i konflikt med hinanden, også selvom det kun er den ene af dem, der oplever konflikten. Så hvis din kollega eller en kunde er vred eller irriteret på dig over noget, du har sagt eller gjort, så er I i konflikt – uanset hvordan du oplever situationen.

## FØLELSESMÆSSIGT

Dét, der adskiller en konflikt fra en uenighed, er, at mindst én af personerne bliver følelsesmæssigt involveret. I en uenighed kan man godt acceptere hinandens forskellige holdninger og diskutere sagen frem og tilbage. Konflikten opstår først, når man tager dét, den anden siger eller gør, personligt og reagerer med at blive vred, irriteret, ked af det, osv.





# Du har en konflikt med en kollega – hvad gør du?

Det er ikke længere rart at være på arbejde. Du har det svært med en kollega, og det går ud over dit humør. Du bruger tid og energi på at tænke over det og tale med dine kolleger. Du forklarer, hvad din kollega siger og gør – og hvorfor du synes, det er uretfærdigt eller uacceptabelt. Du fortæller, hvordan du selv har reageret over for kollegaen – og du ved med dig selv, at du har ret i din oplevelse af situationen. Din kollega har uden tvivl opført sig forkert. Hvad gør du?

## DU GÅR I ÅBEN DIALOG MED DIN KOLLEGA!

At gå i dialog er ikke den reaktion, der ligger lige for. Men du kan forberede dig ved at:

- Acceptere konflikten
- Besinde dig
- Tænke grundigt over situationen

Når du har været igennem den proces, er du klar til at gå i dialog.

## ACCEPTER KONFLIKTEN

Hvor der er mennesker, er der følelser. Og hvor der er følelser, vil der opstå konflikter. Du skal derfor hverken bebrejde dig selv eller din kollega. Konflikten er ikke nogens skyld. Det er ok at være i konflikt – også selvom det ikke føles sådan. Det kan ske for enhver.

## BESIND DIG

Vi reagerer typisk på konflikter ved at angribe eller undvige.

Angriber aggressivt ved at give tilbage af samme mønt eller dét, der er værre. Undviger og er konfliktsky ved at lade som ingenting udadtil, mens følelserne raser indeni. I begge tilfælde vil konflikten optrappe og blive værre.

For at håndtere og løse en konflikt er det vigtigt, at du stopper op og besinder dig.

Start med at få ro på og acceptér dine følelser. Det er ok at være vred, men det er ikke ok at lade det gå ud over andre – uanset hvordan de har opført sig over for dig.

## TÆNK GRUNDIGT OVER SITUATIONEN

Når du er faldet til ro, så prøv at tænke situationen igennem.

- Hvad er der egentligt sket? Vær objektiv og lad være med på forhånd at gå i forsvarsposition eller bebrejde din kollega. Undgå at generalisere eller over-/underdrive.
- Hvad er det, der har fået dig til at reagere følelsesmæssigt? Prøv at forstå hvorfor din kollegas opførsel har påvirket dig.

- Hvad er det, der har fået din kollega til at reagere følelsesmæssigt? Prøv at forstå hvorfor din opførsel har påvirket din kollega. Har du overskud til det, så prøv at sætte dig i din kollegas sted.

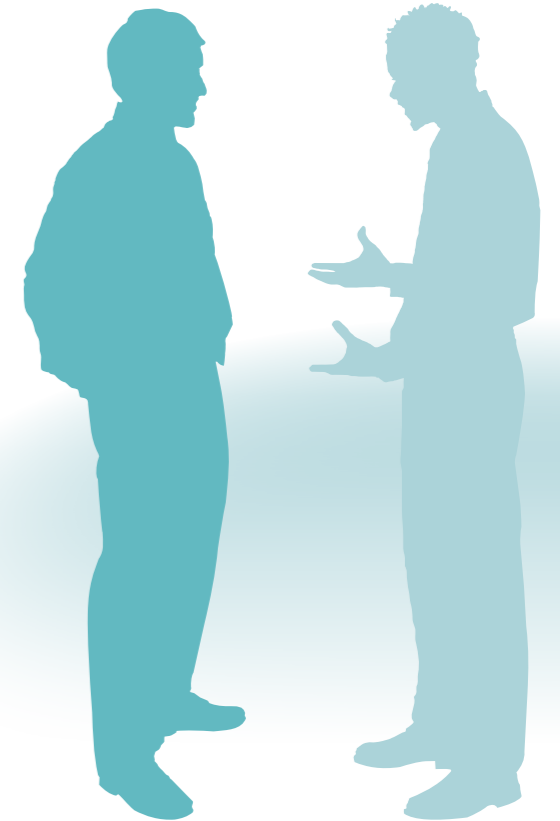
## GÅ I DIALOG

Når du har forberedt dig og er klar til dialog så foreslå, at I tager en snak. Overvej om du har det bedst med at gøre det skriftligt eller mundtligt. Lad være med at nævne selve konflikten – men fortæl at du ikke synes, jeres relation er så god, som den har været. Uden at bebrejde din kollega eller komme med forklaringer. Husk, at konflikten ikke er nogens skyld.

De fleste vil tage imod en opfordring til snak. Husk, at kollegaen nok ikke har forberedt sig på en dialog, sådan som du har. Du er altså formentligt mere imødekommende – hav forståelse og lad det ikke provokere dig.

Hvis din kollega ikke vil snakke med dig, så acceptér det – også selvom du bliver skuffet og måske vred. Søg hellere hjælp til at håndtere konflikten hos andre i organisationen.

Denne pjeces vil hjælpe dig med at forstå, hvad konflikter er, hvordan de optrapper, og hvilke værktøjer du har til rådighed i selve dialogen med din kollega. Hvis du selv en dag står i den situation, at en kollega har brug for din hjælp, eller du har en konflikt med fx en kunde, en klient eller et medlem, så er der også hjælp at hente i pjecen.



# Konflikttrappen

Konflikttrappen bruges til at forstå, hvorfor og hvordan en konflikt optrapper, og hvad der kan gøres for at nedtrappe den igen. Det er vigtigt at forstå, at en konflikt altid vil optrappe og blive værre, hvis ingen tager initiativ og gør noget for at nedtrappe den. Det er meget lettere at håndtere en konflikt, der er på de nederste trin, og meget sværere når konflikten først er optrappet til de tre øverste trin. Det gælder derfor om at opdage en konflikt så tidligt som muligt.

Optrapning af en konflikt er ikke uundgåelig men forudsigelig, hvis ingen gør noget for at nedtrappe den.

## TRIN 1: UENIGHED (SAGEN)

Det starter med en uenighed omkring en eller anden sag. Hvis parterne kan diskutere sagen uden at blive følelsesmæssigt involveret, opstår der ikke en konflikt. På dette trin har parterne det altså ok med at være uenige. Vær opmærksom på den hårfine grænse, hvor uenighed bliver til konflikt.

## TRIN 2: BEBREJDELSE (PERSONEN)

Situationen udvikler sig til, at man "går efter manden - ikke efter bolden". Dvs. at man bliver personlig og synes, det er den andens skyld, at uenigheden ikke kan løses. Begge parter vil forklare og forsvare sig selv og bebrejde den anden. Ingen af dem føler, at den anden lytter eller forstår.

## TRIN 3: FLERE PROBLEMER

Konflikten vil nu optrappe yderligere og tage til i omfang, idet der bliver trukket flere problemer ind i diskussionen. Parterne kommer i tanke om tidligere uenigheder eller konflikter. Tidligere konflikter bruges til at generalisere om, at den anden altid eller aldrig er på en bestemt måde eller gør noget bestemt.

## TRIN 5: FJENDEBILLEDER

Konflikten forsvinder ikke, fordi parterne holder op med at snakke med hinanden. Tværtimod. De vil hver især have behov for at snakke med andre om konflikten - blive bekræftet i, at deres oplevelse af situationen er den rigtige, og at den anden part er forkert på den. De vil snakke med andre kolleger samt med familie og venner. På arbejdspladsen vil der typisk være nogen, der holder med den ene, nogen der holder med den anden, og atter nogen der ikke vil involveres. Der bliver skabt koalitioner og fjendebilleder, hvor "vi" er de gode, og "de" er de onde.

## TRIN 4: SAMTALE OPGIVES

Diskussion har nu kørt mellem parterne gennem længere tid og med flere og flere problemer involveret uden, at nogen af parterne føler sig hørt eller forstået. Til sidst opgiver den ene eller begge at snakke sammen. Indstillingen er, at det alligevel ikke nytter noget, og at den anden ikke er til at holde ud at snakke med eller være i nærheden af.

## TRIN 6: ÅBEN FJENDTLIGHED

Nu er konflikten rigtig ubehagelig, og der siges og gøres grimme ting. Parterne ser ikke længere hinanden som mennesker på godt og ondt, men mister medfølelsen for hinanden og reagerer ved at behandle hinanden uacceptabelt. Nogle konflikter ender med, at parterne bliver direkte fysiske over for hinanden.

## TRIN 7: ADSKILLELSE

På dette tidspunkt kan parterne i konflikten ikke længere tåle at være i nærheden af hinanden. Ofte bliver en af dem sygemeldt eller finder sig et nyt arbejde. Andre gange er det arbejdspladsen, der ikke længere kan tolerere den ændrede adfærd og fyrrer en af parterne på grund af fx samarbejdsvanskeligheder, øget fravær eller ringere arbejdskvalitet.



# Redskaber til konflikthåndtering

Du har brug for redskaber til at håndtere konflikter. Redskaber, der kan hjælpe dig med at reagere anderledes og mere hensigtsmæssigt, end du plejer at gøre, når du er i konflikt.

## AL KONFLIKTHÅNDTERING HANDLER OM AT GÅ I DIALOG

Generelt handler al konflikthåndtering om at gå i dialog med den anden part i konflikten. Ved dialog forstår vi en samtale, hvor begge parter kommer til orde, og begge parter lytter til og forstår hinanden. Aktiv lytning og spørgeteknikker bliver gennemgået på side 10-11.

Det er vigtigt, at parterne hver for sig er opmærksomme på, hvornår de er klar til at gå i dialog. Når man er følelsesmæssigt involveret i en konflikt, er det svært at tage initiativ til at starte en dialog. Det kræver, at man besinder sig, så man kan gøre brug af redskaberne i denne pjeces.

Det er også vigtigt at forstå, hvor højt på konflikttrappen, konflikten er. Jo højere op, jo mere omfangsrig og følelsesladet er konflikten, og jo sværere er det at starte en dialog. Konflikter, der kun er optrappet til og med trin 3, hvor flere problemer inddrages, kan typisk klares af de involverede parter selv. Konflikter, der er optrappet til minimum trin 4, hvor al samtale opgives, vil kræve hjælp udefra.

### TRIN 1: UENIGHED

Uenighed søges løst sagligt og konstruktivt

### TRIN 2: BEBREJDELSE

Det er den andens skyld, vi forsvare os selv og hører ikke den anden

### TRIN 3: FLERE PROBLEMER

Både nye og gamle problemer

### TRIN 4: SAMTALE OPGIVES

Flere følelser og mindre forståelse

### TRIN 5: FJENDEBILLEDER

De gode og de onde

### TRIN 6: ÅBEN FJENDTLIGHED

Skade modpart

### TRIN 7: ADSKILLELSE

Ikke plads til os begge

## HVAD SKER DER FOR ET MENNESKE I KONFLIKT?

Når et menneske er i konflikt – dvs. følelsesmæssigt involveret i en sag med en anden part – går diskussionen fra at være rolig og rationel til at være opevet og irrationel. Man kommer i sine følelsers vold, og det vil påvirke den måde, man opfører sig på i forhold til andre. Man:

- **Kan ikke lytte** Man har ikke tålmodighed og overskud til at høre på andre – og er kun interesseret i at forklare og forsvare sig selv og få fortalt sin egen oplevelse af situationen.
- **Kan ikke forstå gode argumenter** Der er ingen argumenter, der er gode nok – kun ens egne. Man vil have sin vilje, hører kun det man vil høre eller fordrejer det sagte til noget, der passer i ens egen oplevelse af situationen.
- **Skal have lov til at fortælle sin historie** Man har brug for at fortælle sin oplevelse af situationen. Den, der lytter, skal vise oprigtig interesse og prøve at lytte og forstå på den andens præmisser. Man behøver ikke være enig, blot acceptere og respektere den andens oplevelse af situationen.
- **Vil blive beroliget** af at blive lyttet til og forstået. Når man ikke skal lytte og forstå, hvad andre har at sige, men får lov til at fortælle sin oplevelse af situationen, vil det have en beroligende effekt. Når man hører sig selv fortælle historien, er det også nemmere at se det udefra og efterhånden måske også fra modpartens side.

## HVAD KAN DU GØRE, NÅR DU ER I KONFLIKT?

Det er vigtigt at opdage konflikten så tidligt som muligt – allerhelst på trin 2 eller trin 3.

På trin 2 kan du opdage konflikten ved, at du selv eller den anden part bliver følelsesmæssigt involveret i jeres diskussion. Det handler derfor om, at parterne skal forløses af deres

følelsesmæssige involvering i konflikten, så de atter kan diskutere sagen roligt og rationelt på trin 1.

På trin 3 kan du opdage konflikten ved, at en af jer bringer andre problemer på banen. Her handler det derfor om at komme tilbage til det oprindelige problem og kun diskutere det. Andre problemer skal "parkeres" indtil videre.

Det er vigtigt at forstå, at begge parter først skal blive forløst for deres følelsesmæssige involvering i konflikten – altså få konflikten bragt ned på trin 1 – før problemerne eller sagen kan løses. Før er det ikke muligt at løse det problem, der startede diskussionen eller konflikten. Med andre ord: Når du opdager konflikten, skal du ikke forsøge at løse den. I stedet skal du besinde dig, tænke over hvad der sker for dig og modparten – og for en stund sætte dig selv til side og give plads til den anden.

På trin 4 og derover er det nødvendigt at bede om hjælp udefra. Gerne fra én der har en god relation til begge parter, og som parterne har tillid til. Det kan fx være en kollega, en leder, en fra HR eller en arbejdsmiljørepræsentant.

- ✓ Giv modparten mulighed for at fortælle sin historie
- ✓ Vær nysgerrig og lyt til det, den anden fortæller
- ✓ Vis, at du lytter og forstår
- ✓ Spørg ind til den andens oplevelse af situationen
- ✓ Du behøver ikke være enig – du skal blot respektere og acceptere det, den anden siger

# Aktiv lytning

At kunne lytte til et andet menneske er afgørende, når man vil håndtere og løse konflikter. Man kan lytte på forskellig vis, alt efter hvor engageret man er.

- **Kosmetisk lytning** Når du lader som om, du lytter, men egentligt ikke hører rigtigt efter.
- **Konversationslytning** Typisk det du gør ved frokostbordet eller til fest. Du lytter til det, der bliver sagt, men engagerer dig ikke dybere. Du kan sagtens spise samtidig og også sidde og tænke på, hvad du selv gerne vil bidrage med til samtalen.
- **Aktiv lytning** Du er 100% til stede. Med både kropssprog og opmærksomhed viser du, at du er 100% engageret og hverken foretager dig noget andet eller tænker på andre ting, mens du lytter.
- **Dyb lytning** Du er så engageret, at du også opfanger skjulte signaler, ændringer i kropssprog, eller hvad der siges mellem linjerne. Det er typisk coaches, psykologer, terapeuter og lign., der benytter sig af denne form for lytning.

Du viser både verbalt og via kropssprog, at du lytter aktivt.

## LYT VERBALT

- ✓ Komme med opmuntrende kommentarer såsom "ja", "hm", "ok", "jeg forstår", mv.
- ✓ Gentage eller omformulere det, der er blevet sagt
- ✓ Reflektere højt over hvad du har hørt

## LYT VIA KROPSPROG

- ✓ Udstråle positiv energi - smile og have overskud
- ✓ Have et engageret kropssprog - virke åben og imødekommende
- ✓ Holde øjenkontakt - uden at stirre

# Spørgeteknik

Ligesom aktiv lytning er en god spørgeteknik essentiel i forbindelse med konflikthåndtering.

Det er godt at stille spørgsmål til den anden part i konflikten, fordi du:

- Viser, at du lytter aktivt.
- Giver den anden mulighed for at fortælle sin oplevelse af situationen.
- Sikrer, at du forstår den andens oplevelse af situationen.

Når du stiller spørgsmål, er det ikke ligeegyldigt, hvilke spørgsmål du stiller - der er nemlig både nyttige og unyttige spørgsmål.

## Nyttige spørgsmål:

- Er åbne - dvs. de lægger op til en længere forklaring frem for bare et ja eller nej. Åbne spørgsmål starter ofte med et af de 6 "hv"-ord: Hvem, hvad, hvor, hvordan, hvornår og hvorfor.
- Er korte og enkle - undgå lange spørgsmål der kan være svære at forstå, og som nemt kommer til at udtrykke din mening og oplevelse af situationen.
- Skaber klarhed - hjælp den anden til at afklare dét han eller hun ikke forstår ved at spørge ind til det. De har som regel svaret selv, hvis de får mulighed for at tænke over det.

• Skaber engagement og involvering - spørg ind til det som du kan mærke, den anden gerne vil tale om - undgå at provokere.

• Uddyber - både for dig selv og modparten kan spørgsmålene bruges til at uddybe detaljer og fakta omkring det skete.

## Unyttige spørgsmål er:

- Lukkede
- Anklagende
- Består af valg mellem flere muligheder
- Består af flere spørgsmål i ét

## EKSEMPLER PÅ NYTTIGE SPØRGSMÅL

- ✓ Hvad skete der, efter vi snakkede sammen sidst?
- ✓ Jeg vil gerne forstå, hvad der skete. Prøv at fortælle mig...?
- ✓ Hvordan oplever du vores samarbejde?
- ✓ Kan du uddybe dét, du sagde om...?



# Hjælp en kollega i konflikt

Behovet for at hjælpe en kollega i konflikt opstår, når kollegaen ikke selv tager initiativ til at håndtere konflikten. Enten fordi kollegaen ikke selv er opmærksom på konflikten, eller fordi kollegaen har svært ved at besinde sig og tage initiativ.

## HVEM PÅ ARBEJDSPLADSEN KAN HJÆLPE?

Alle på arbejdspladsen har mulighed for at gribe ind, når de opdager, at en af deres kolleger er i konflikt. Det kan være en:

- Kollega
- Leder
- HR medarbejder
- Arbejds miljørepræsentant
- Tillidsrepræsentant

Selvom dine kolleger typisk selv kan håndtere konflikter til og med trin 3, så skal man ikke vente på, at deres konflikt bliver optrappet til trin 4, før du forsøger at hjælpe. Det er altid godt at sikre, at konflikter - både ens egne og andres - bliver håndteret så tidligt som overhovedet muligt.

## HVAD KAN MAN GØRE FOR AT HJÆLPE?

Kollegaens konflikt kan være mere eller mindre kompliceret og følelsesladet afhængig af, hvor optrappet konflikten er. Du kan derfor overveje, hvad der vil være den bedste handlemulighed, alt efter dit overskud og din rolle på arbejdspladsen.

- **Gå direkte til kollegaen** Hvis du har det nødvendige overskud til selv at tage fat i en af konfliktens parter og gå i dialog uden at optrappe konflikten yderligere, er det en god mulighed for at hjælpe parterne lidt mere uformelt. Det er specielt som kollega eller leder, at dette kan være en løsning.
- **Gå til en leder** Hvis du som kollega ikke har mulighed for at tage snakken, kan du gå til en af parternes leder og gøre ham/hende opmærksom på situationen. Lederen kan vælge selv at gøre noget ved konflikten eller overlade det til en anden på arbejdspladsen.
- **Gå til en, der er ansvarlig for løsningen af konflikter på arbejdspladsen** Alternativt kan du gå direkte til den person på arbejdspladsen, der er udpeget til at være kontaktperson i konfliktsammenhæng. Er der ikke sådan en person på arbejdspladsen, så gå til din HR afdeling, din arbejdsmiljørepræsentant eller din tillidsrepræsentant.

## HVORDAN KAN DU SELV HJÆLPE DIN KOLLEGA?

Hvis du vælger selv at prøve at hjælpe parterne i konflikten, skal du bruge den samme forståelse og de samme redskaber til konflikthåndtering som tidligere beskrevet, dvs. gå i dialog, aktiv lytning og spørgeteknikker.

Du skal huske, at et menneske i konflikt ikke er særlig modtagelig for gode argumenter. Lad derfor være med at forsøge at løse konflikten eller påpege, hvad enten den ene eller anden part burde gøre. Ingen af parterne vil være parate til hverken at lytte eller løse problemer, så længe de er i deres følelsers vold. Du kan kun hjælpe dem ved at gøre akkurat det samme, som hvis du selv var i konflikt: **Gå i dialog.**

Giv din kollega mulighed for at fortælle sin oplevelse af situationen, mens du er oprigtigt nysgerrig og lytter aktivt. Vis, at du lytter og forstår. Brug de beskrevne **spørgeteknikker** - og husk, at du ikke behøver at være enig med din kollega. Du skal blot respektere og acceptere din kollegas oplevelser og udlægning.

## HVAD KAN DU OPNÅ?

Hvis du vælger at gå i dialog med en kollega i konflikt, så vær realistisk med hvad du kan opnå. Hvis du ikke er trænet i at håndtere konflikter, kan du i bedste fald få din kollega beroliget ved at lade ham/hende fortælle om sin oplevelse af situationen. Det kan få kollegaen til at besinde sig og vælge at håndtere konflikten i stedet for at optrappe den. Måske er kollegaen villig til at høre på gode råd fra dig, men vær varsom, og hvis du fornemmer modvilje, så lad det ligge.

Endelig er der også en risiko for, at snakken med dig ikke har ændret kollegaens syn på konflikten, og så må du acceptere, at du desværre ikke kunne hjælpe. Men klap dig selv på skulderen for at have gjort forsøget! Du kan nu overveje, om du skal hente hjælp hos andre på arbejdspladsen.



# Konflikter med kunder

I forbindelse med kontorarbejde kommer du i kontakt med mennesker uden for arbejdspladsen. Afhængig af hvilken type kontorvirksomhed du arbejder i, kalder I dem for kunder, klienter, medlemmer osv. Vi vil her for nemheds skyld benytte betegnelsen "kunder".

Det vil også være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvorledes de ansatte har kontakt til deres kunder. Det kan være via telefon, mail eller personligt møde. Uanset hvordan du møder dine kunder, vil det være de samme redskaber, du skal bruge til at håndtere eventuelle konflikter.

## KONFLIKTER MED KUNDER ER ANDERLEDES

Konflikter med kunder adskiller sig typisk væsentligt fra konflikter med kolleger.

• **Der sker en hurtig optrapning af konflikten** Konflikter med kunder optrapper typisk hurtigere end andre konflikter. Der er en tendens til, at når mennesker forventer service og ikke oplever at få den, reagerer de prompte og ofte aggressivt.

• **Forholdet til kunden er ikke personligt** Karakteristisk for konflikter med kunder er, at du ikke har en personlig relation til kunden. Man har ikke andet til fælles end den sag, konflikten omhandler, og dermed er der mindre empati. Kunderne ser dig ofte mere som en repræsentant for en virksomhed end som et individ.

• **Du skal yde service over for kunden** Derfor er relationen ikke ligeværdig, idet du skal sikre, at kundens behov opfyldes - til tider på bekostning af egne behov. Det betyder selvfølgelig ikke, at kunden kan opføre sig upassende, men ofte vil det betyde, at du skal strække dig mere, end hvis det var en ligeværdig kollega-til-kollega relation.

• **Du har ansvaret for at håndtere konflikten** Som konsekvens af din servicerolle, vil det typisk være dig, der skal besinde dig og tage initiativ til at håndtere konflikten.

## KONFLIKTTRAPPEN

Konflikttrappen, der beskriver konflikter med kunder, består af 5 trin. En konflikt kan starte som en uenighed på trin 1 og optrappe et trin ad gangen i dialogen mellem kunden og dig. Men du kan også opleve, at en konflikt springer trin over eller starter højere oppe på konflikttrappen. Kunden vil typisk gennemgå alle trin, men det er ikke altid synligt for dig. Fx kan kunden være blevet stillet om flere gange, inden I kommer til at tale sammen, og kan derfor være ophidset på forhånd.



### TRIN 1: UENIGHED (SAGEN)

Det hele starter med en uenighed omkring en eller anden sag. Hvis du og kunden kan diskutere sagen uden at blive følelsesmæssigt involveret, opstår der ikke en konflikt. På dette trin er det altså i orden for kunden at være uenig med dig. **Vær meget opmærksom på den hårfine grænse, hvor uenighed bliver til konflikt.**

### TRIN 3: FLERE PROBLEMER

Konflikten vil nu optrappe yderligere og blive større ved, at der bliver trukket flere problemstillinger ind i diskussionen. Kunden vil føle, at han/hun står i en typisk situation og kan pludselig komme i tanke om andre, der har haft samme problemer med virksomheden, eller andre ting ved virksomheden der har været problematiske.

### TRIN 2: BEBREJDELSE (PERSONEN)

Det er først, når den ene part siger eller gør noget, der gør den anden vred eller irriteret, at konflikten opstår. Så udvikler situationen sig til, at man "går efter manden - ikke efter bolden". Dvs. at man bliver personlig og synes, at det er den andens skyld, at uenigheden ikke kan løses. Kunden vil på dette trin føle, at du ikke hører efter og ikke forsøger at forstå kundens situation.

### TRIN 4: ÅBEN FJENDTLIGHED

Nu er konflikten rigtig ubehagelig, og der siges og gøres grimme ting. Du og kunden ser ikke længere hinanden som mennesker på godt og ondt, men som en bestemt type og reagerer ved at behandle hinanden, som det passer jer. I siger, hvad I vil, og gør hvad I vil. Kunden taler rigtig grimt til dig, og i sjældne tilfælde kan kunden blive direkte fysisk.

### TRIN 5: ADSKILLELSE

På dette tidspunkt kan du og kunden ikke tåle hinanden længere. Er det en telefonsamtale, vil én af jer smække røret på. Er det via mail vil én af jer undlade at besvare den andens mail. Er det et fysisk møde, vil én af jer forlade mødet - i grelle tilfælde vil kunden blive bedt om at forlade virksomheden pga. uacceptabel opførsel. Kunden føler, at det er fuldstændig umuligt at få dig til at høre efter og forstå og kan derfor lige så godt afbryde samarbejdet.



## HVAD SKER DER FOR KUNDEN?

Hvorfor er det, at konflikten optrapper, selvom du igen og igen forklarer kunden virksomhedens regler eller refererer til de aftaler, I tidligere har indgået?

En kunde, der er i konflikt og er følelsesmæssigt involveret, er ikke længere "fornuftig" og forsøger ikke at få sagen løst, selvom han selv oplever, han gør det.

Situationen er blevet et personligt opgør. Kunden føler sig bebrejdet og ikke lyttet til. Kunden vil på sin side ikke høre efter og misforstår let, hvad der bliver sagt.

## HVORDAN HÅNDBERER DU EN KONFLIKT MED EN KUNDE?

Når du skal håndtere en konflikt med en kunde, skal du bruge samme forståelse og redskaber til konflikthåndtering som tidligere beskrevet i pjecen.

Du skal **gå i dialog** med kunden og give kunden mulighed for at fortælle sin oplevelse af situationen. Du skal være oprigtigt nysgerrig og **lytte aktivt**. Vis, at du lytter og forstår og brug **spørgeteknikker** til at spørge ind til kundens oplevelse af situationen. Husk, at du ikke behøver at være enig - du skal blot respektere og acceptere, hvordan kunden oplever det.

Det er vigtigt at forstå, at når du står midt i konflikten med kunden, så handler det **ikke** om at få løst problemet eller diskutere sagen, der startede konflikten. Det handler kun om, at kunden skal **beroliges** og ud af den følelsesmæssige involvering.

Du kan først diskutere selve sagen/problemet, når I er tilbage på trin 1 på konfliktrappen, hvor der ikke længere er nogen følelsesmæssig involvering. I skal have god kontakt til hinanden med gensidig forståelse, så det er muligt at tale videre om sagen uden bebrejdelser og de personlige angreb.

Når man er følelsesmæssigt involveret, tænker man ikke klart og rationelt. Det er helt individuelt fra konflikt til konflikt, hvor lang tid det tager at nedtrappe til trin 1.

## HVAD KAN DU GØRE PÅ DE ENKELTE TRIN PÅ KONFLIKTRAPPEN?

### TRIN 1: UENIGHED (SAGEN)

Her kan du stadig undgå, at uenigheden udvikler sig til en konflikt. Kunden er endnu ikke følelsesmæssigt involveret og er modtagelig for gode argumenter. Men han/hun har også selv brug for at blive hørt og forstået. Prøv at undgå at sige noget, der provokerer kunden eller gør kunden vred. Lad fx være med at afbryde eller lave andre ting mens du snakker med kunden. Giv kunden tid til at fortælle og vis, at du lytter og forstår. Når du fokuserer på sagen, bliver du ikke så let irriteret på kunden.

### TRIN 2: BEBREJDELSE (PERSONEN)

Nu er kunden følelsesmæssigt involveret, irriteret, sur, vred ellign. Spørg ind og lad kunden fortælle sin oplevelse af situationen. Vis, at du lytter nysgerrigt og forstår kunden. Husk, at du ikke behøver være enig, men blot respektere og acceptere hvordan kunden har det. Undgå selv at forklare sagen yderligere, rette kunden i misforståelser eller give din version af sagen, før I er tilbage på trin 1.

### TRIN 3: FLERE PROBLEMER

Undgå at diskutere andre problemer som kunden trækker frem. Det vil blot optrappe konflikten. Du skal ikke ignorere de problemer, kunden bringer op, men du skal overtale kun-

den til at fokusere på den aktuelle sag. Du kan fx sige, at du gerne vil tale om de andre problemer bagefter, men at du lige nu gerne vil fokusere på den sag, I er i gang med at drøfte.

### TRIN 4: ÅBEN FJENDTLIGHED

Det kan være svært at komme videre på dette trin, da både du og kunden typisk vil være meget følelsesmæssigt oprevet.

1. **Konflikten er optrappet mellem dig og kunden.** Hvis du er i stand til at besinde dig, kan du prøve at håndtere konflikten. Mærk efter: Synes du, at kunden er den største idiot i verden? Har du selv fået sagt eller gjort noget grimt? Så tag ansvar for dét og beklag det skete. Sig fx "Jeg er ked af, at jeg kom til...". Husk ikke at tage ansvar for hele konflikten. Det vil også få kunden til at stoppe op, når vi pludselig gør noget andet. Prøv at få kunden i snak igen ved at spørge ind til kundens oplevelse af situationen.

2. **Kunden var vred på forhånd.** Hold fokus på, at det ikke er dig, det handler om. Undgå at tænke på kunden som besværlig. Tænk på, at situationen som sådan er svær. Hvis du vurderer, at det er muligt, og du har overskud til at håndtere situationen, så kan du prøve at bruge de redskaber, vi kender. Hvis du ikke tror, at det nytter at prøve at håndtere konflikten, kan du enten bare "betjene" kunden og overhøre de vrede anklager, eller du kan sige fra over for kundens anklager. Sig fx "Jeg vil ikke have, at du råber ad mig og kalder mig idiot. Det er meget ubehageligt. Hvis vi skal snakke videre, insisterer jeg på, at du dæmper dig og taler ordentligt til mig". Det er bedst, hvis du kan sige det uden at lyde vred eller bebrejdende.

### TRIN 5: ADSKILLELSE

Hvis du kan berolige dig selv, kan du prøve at genoptage kontakten til kunden og starte en fornyet snak. Du kan fx sige/skrive: "Jeg er ked af, at situationen har udviklet sig, som den har, og at jeg blev irriteret på dig. Jeg kunne godt tænke mig at begynde forfra. Skal vi prøve en gang til?"

" Du kan også ovedrage sagen til en kollega, der kan overtage kontakten. Eller du må acceptere, at konflikten ikke blev løst - og at det er okay.

Det er vigtigt at erkende, at det er meget svært at løse en konflikt, der er optrappet til øverste trin med adskillelse. Kunden ser situationen som håbløs og skal derfor opleve et væsentligt skift i dialogen, når du eller en kollega forsøger at skabe kontakt igen. Har du fx været irriteret, så kan du forsøge at være mere imødekommende. Hvis du har sagt eller gjort noget grimt, kan du prøve at undskylde.



# Gode råd om konflikthåndtering

- ✓ Opdag konflikten så tidligt som muligt. Vær opmærksom på den hårfine balance mellem uenighed og konflikt på trin 1 og 2. Meget er vundet ved tage konflikten i opstarten.
- ✓ Når du opdager, at du er i konflikt, så besind dig og gå i dialog.
- ✓ Se ikke den anden som besværlig (vær ikke personlig), men se situationen som svær (vær saglig).
- ✓ Forsøg først at forstå - derefter at blive forstået.
- ✓ Brug aktiv lytning og stil nyttige spørgsmål.
- ✓ Tro ikke, at du ved, hvad den anden mener og tænker. Spørg hellere én gang til.
- ✓ Sæt ord på situationen. Sig højt hvordan du oplever den - uden at bebrejde den anden.
- ✓ Vær faktuel. Sig kun ting som også den anden kan acceptere som fakta. Alt andet kan misforstås eller høres som bebrejdelser.
- ✓ Skab en "vi"-følelse omkring løsningen af sagen. "Hvad kan vi gøre...?"
- ✓ Accepter hvis du ikke har overskud til at håndtere konflikten og bed en anden på arbejdspladsen om hjælp, før konflikten optræder og bliver for svær at håndtere.
- ✓ Øv aktiv lytning og spørgeteknikker i alle arbejdssituationer med kolleger og kunder - også de "nemme" situationer!
- ✓ Sæt konflikter og konflikthåndtering på dagsordenen på din arbejdsplads. Snak åbent om hvad du gør eller finder svært, når du kommer i konflikt med en anden.



# Gode råd om kommunikation

## HVORDAN DU ER

- ✓ Er du selv sur, vred, ophidset eller irriteret? Så er du ikke klar til at gå i dialog.
- ✓ Synes du, at den anden er besværlig? Prøv i stedet at se situationen som svær.
- ✓ Brug aktiv lytning. Vær nærværende og lyttende. Undgå at tænke på hvad du selv vil sige lige om lidt.
- ✓ Brug spørgeteknikker. Vær nysgerrig. Stil masser af nyttige spørgsmål.
- ✓ Koncentrer dig om at forstå meningen. Bedøm ikke kun ud fra hvad den anden siger.
- ✓ Respekter og accepter den andens oplevelse af situationen - også selvom du ikke er enig!
- ✓ Vær engageret. Tag ejerskab og vis, at du gerne vil løse konflikten.

## DIT KROPSSPROG

- ✓ Stå eller sid roligt. Det signalerer ro.
- ✓ Stå eller sid med front mod din modpart med åbne hænder og arme. Det signalerer åbenhed.
- ✓ Hav god øjenkontakt med din modpart. Det signalerer interesse og vilje.
- ✓ Et lille smil signalerer, at du er positiv.
- ✓ Hold en passende afstand. At være for tæt på kan virke truende. At være for langt fra kan virke uengageret.

## HVAD DU SIGER

- ✓ Tal med rolig og klar stemme. Hverken for højt eller for lavt, for hurtigt eller for langsomt.
- ✓ Tal i kortere sætninger og stil korte spørgsmål. Det er tydeligere og nemmere at forstå.
- ✓ Lyt til ende - undgå at afbryde.
- ✓ Svar ikke før du har forstået et spørgsmål eller en situation helt.
- ✓ Vær positiv og imødekommende i dit ordvalg. Sig ikke "Hvorfor det?" eller "Det tror jeg nu ikke," men hellere "Sig noget mere..." eller "Jeg vil gerne forstå..."
- ✓ Tal for dig selv. Brug "jeg" fremfor "du", der nemt virker bebrejdende. Sig "Jeg er ikke enig i at..." frem for "Det er forkert, når du siger at..."
- ✓ Sig hvad du har brug for - undgå at bebrejde. "Jeg har brug for, at vores møder starter til tiden" frem for "Det er irriterende, at du altid kommer for sent til vores møder."
- ✓ Brug humor hvis det passer sig i situationen - fx på trin 1 til at afslutte sagen.

**"Konflikthåndtering"** er en pjece til medarbejdere og ledere i kontor- og administrative virksomheder. Pjecen handler om, hvordan du håndterer konflikter tidligt i forløbet og undgår, at de optrapper så meget, at parterne ikke selv kan løse konflikten. Du lærer om de menneskelige mekanismer, der tænder og giver brændstof til konflikter. Og du lærer om at gå i dialog – for det er dialogen, der er den eneste farbare vej ud af en konflikt.

Pjecen er udarbejdet for BAR Kontor i samarbejde med coach og konfliktmægler Marianne Lassen, [www.idialog.nu](http://www.idialog.nu)

### **BAR Kontor**

I BAR Kontor samarbejder arbejdsmarkedets parter for at sikre et godt arbejdsmiljø på private kontorarbejdspladser. BAR Kontor står for Branchearbejdsmiljørådet for Privat Kontor og Administration og består af repræsentanter fra Dansk Erhverv, DI - Organisation for erhvervslivet, Lederne, HK/Privat, HK/Handel og PROSA.

Pjecen kan købes i Arbejdsmiljøbutikken på [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk) - varenummer 17 20 31, eller downloades på BAR Kontors hjemmeside: [www.barkontor.dk](http://www.barkontor.dk)

ISBN 87-92053-14-9  
1. udgave, 1. oplag 2011

Find e-undervisningsværktøjet om konflikthåndtering på  
[www.barkontor.dk](http://www.barkontor.dk)



Fællessekretariatet  
Ny Vestergade 17  
1471 København K

Tlf 33 36 66 10  
Fax 33 36 66 33

[info@barkontor.dk](mailto:info@barkontor.dk)  
[www.barkontor.dk](http://www.barkontor.dk)