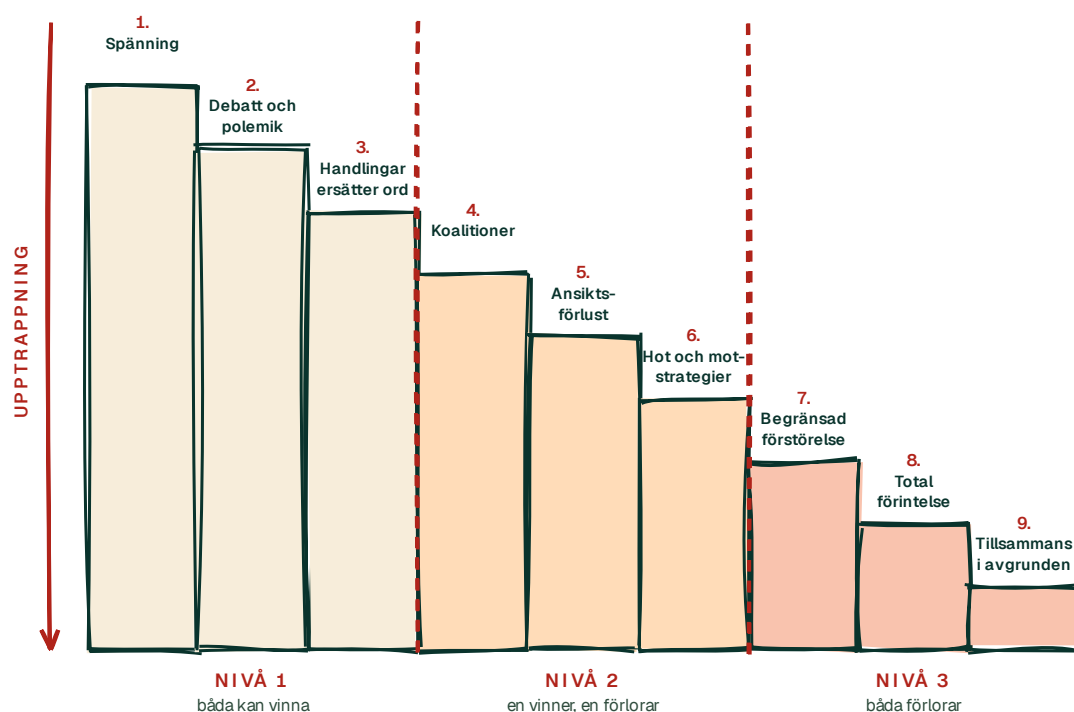


Konflikttrappan

Nio steg nedåt, i tre nivåer, och en gräns på varje nivå

THEORVAR

GLASL, 1980



Figur 1. Konflikttrappan. Varje steg nedåt gör konflikten svårare att vända, och de två vågräta gränserna mellan nivåerna är de viktigaste linjerna i bilden. Trappan går att gå ned för snabbt och i språng, men sällan uppför igen på samma väg.

Vem som ritade den

Friedrich Glasl, född 1941 i Wien, är österrikisk organisationsforskare och konfliktkonsult, verksam vid Universität Salzburg och vid konsultföretaget Trigon. Han beskrev trappan i *Konfliktmanagement* (1980), en bok som bygger på hans egen praktik som medlare i organisationer snarare än på experiment. Modellen har sedan dess blivit den mest spridda beskrivningen av konflikters upptrappning i Europa.

Så fungerar modellen

Trappan beskriver inte hur allvarlig sakfrågan är utan hur relationen förändras medan man tvistar om den. Det avgörande är vad parterna vill uppnå, och det skiftar två gånger på vägen ned.

Nivå 1: båda kan vinna (steg 1–3)

Det börjar med **spänning**, en irritation som ännu handlar om saken. I **debatt och polemik** blir samtalet ett försvar av positioner, och den andra personen börjar bli en del av problemet. I **handling i stället för ord** slutar man prata och börjar visa: information dröjer, möten uteblir. Här kan parterna fortfarande lösa det själva, ofta med hjälp av någon som leder samtalet.

Nivå 2: någon vinner, någon förlorar (steg 4–6)

I **koalitioner** söker parterna stöd och konflikten blir flera personers angelägenhet. I **ansiktsförlust** sker något offentligt som är svårt att ta tillbaka, och det är den punkt Glasl beskriver som mest avgörande. I **hot och motstrategier** används varningar för att tvinga fram eftergifter. Nu behövs någon utifrån, eftersom parterna inte längre är trovärdiga för varandra.

Nivå 3: båda förlorar (steg 7–9)

I **begränsad förstörelse** accepteras egen skada om motparten skadas mer. I **total förintelse** riktas angreppen mot den andras käma, och i **tillsammans i avgrunden** är den egna undergången ett pris värt att betala. Här handlar ett ingripande inte längre om att lösa konflikten utan om att skilja parterna åt och begränsa skadan.

Vad modellen inte säger

Trappan är byggd ur konsultpraktik, inte ur mätningar, och det finns inget provat sätt att avgöra vilket steg en konflikt befinner sig på. Verkliga konflikter hoppar över steg, pendlar fram och tillbaka och kan ligga på olika steg för olika personer i samma grupp. Modellen säger heller ingenting om vem som har rätt. Att peka på trappan för att få någon att lugna sig är att använda den som ett argument, vilket den inte är.

En fråga att ta med

Vilken av de två gränserna i bilden har du sett en konflikt passera på din arbetsplats, och vad var det som hände just då?