

Kunsten at finde hinanden - Løsningsfokuseret konflikthåndtering

Af: Cand. psych., Mikkel Ejsing, Resonans A/S

Introduktion

Konflikter er en del af hverdagen på vores arbejdspladser og i vores privatliv. Konflikter skaber energi og tvinger os til at tænke nyt. Konflikter skaber dynamik og bevægelse i et system. Men konflikter kan også være for mange, for stærke eller for destruktive til at vi kan bruge dem konstruktivt i vores individuelle og fælles udvikling.

Målet med denne artikel er at samle nogle af de tanker og metoder, som kan anvendes i den helt konkrete håndtering af konflikter i organisationer. Motivationen for at skrive artiklen har været en lyst til at trække essensen ud af de erfaringer jeg har gjort mig med håndteringen af konflikter gennem en årrække. Ved at trække essensen ud og systematisere metoderne og idéerne håber jeg at kunne inspirere til en fortsat idé- og metodeudvikling hos andre.

Det teoretiske og metodemæssige fundament i artiklen er, som i Resonans' daglige arbejde, socialkonstruktionistiske principper, Appreciative Inquiry, LØFT, Positiv Psykologi og systemisk tænkning. Disse tilgange bidrager på hver sin måde med de dele, der skal til for at arbejde med konflikter på en konstruktiv, løsningsfokuseret, etisk ansvarsfuld og effektiv måde.

Artiklens målgruppe er konsulenter og ledere, som ønsker at skabe refleksion, ansvarlighed og holdbare løsninger. Artiklen kan bruges direkte som vejledning i interventionssituationer, og som inspiration til videreudvikling af egne metoder.

Der tages afsæt i en række metoder til at forstå og analysere en konflikt. I denne del opfordres læseren til selv at reflektere omkring de opstillede spørgsmål. Derefter tages der hul på metoder til at håndtere egne og andres konflikter. Her vendes fokus til,

hvordan man som konsulent eller leder kan få andre til at reflektere og deltage i håndtering og opløsning af en konflikt.

Konfliktanalyse

Konfliktens forudsætninger

Som mennesker er vi i en konstant konflikt med os selv, fordi vi må tilpasse os omgivelserne for at fungere optimalt. (Dem der ikke kan eller vil tilpasse sig risikerer i sidste ende at blive udstødt, arresteret eller at gå fra forstanden). Omgivelserne og dermed også vores arbejdsplads, parforhold, osv. er en kilde til glæde over, hvad vi kan opnå i fællesskabet. Og samtidig kan de være en kilde til frustration over de bånd der lægges på os i forhold til, hvad vi kan opnå med de forudsætninger vi er givet. I samspillet med andre mennesker kan den indre konflikt resultere i konflikter med den eller dem, som vi oplever som en hindring for at vi kan udfolde og eller opnå det vi gerne vil.

Den norske konfliktforsker Terje Hotvedt opstiller seks basale forudsætninger for at konflikter opstår, når mennesker mødes i organisationer.

1) Den problematiske forskellighed
2) Valg og beslutninger
3) Ufrihed og manglende selvkontrol
4) Begrænsede materielle og kvalitative ressourcer
5) Gensidig afhængighed
6) Manglende erkendelse af konflikten

I det følgende gennemgås de enkelte forudsætninger.

1) Den problematiske forskellighed

Forskelligheder optræder overalt hvor mennesker, nationer og kulturer mødes. Vi definerer os selv ved at være forskellige fra andre. Men vi definerer også os selv ved vores *ligheder* med andre. Vi søger tryghed i ligheden, og distancerer os fra dem, som er markant forskellige fra os selv. I forholdet mellem grupper viser utallige socialpsykologiske forsøg, at vi meget hurtigt finder ligheder internt i gruppen og forskelligheder hos medlemmer af andre grupper. En af konsekvenserne af dette er, at vi hurtigt tillægger medlemmer af en anden gruppe mere negative træk end medlemmerne af vores egen gruppe. Forskelligheden kan hurtigt blive til fordømmelse.

I forholdet mellem individer opleves forskelle især som problematiske, når den andens forskelligheder og de handlinger, som synliggør forskelligheden fører til negative følelser som irritation og frustration. Selv dem vi holder allermest af, er forskellige fra os på måder, som både gør os glade, udvikler os og til tider irriterer os ...

REFLEKSION:

- Tænk på dine søskende, venner eller nogle af dine kolleger...
- Hvordan er de forskellige fra dig, og hvordan kommer det til udtryk?
- Hvilke forskelle kan du opleve som problematiske?
- Hvilke forskelle tager du ved lære af?

2) Valg og beslutninger

I situationer, hvor vi står overfor en svær beslutning, kan vi ofte mærke spændingsfeltet mellem det vi selv gerne vil og den forventning eller de krav, som omverden stiller til os. Vi træffer dagligt mange beslutninger som har konsekvenser for os selv og andre. I konflikter kan vi føle, at vi skal vælge mellem to ondt. Enten skal vi vælge at undertrykke vores eget behov, eller at skuffe andre. Eller vi skal vælge mellem to parter, som hver især forventer eller kræver noget forskelligt af os.

REFLEKSION:

- Tænk på en situation, hvor du skulle træffe et svært valg ...
- Hvad gjorde det valget svært?
- Hvilke faktorer blev afgørende for, hvad du valgte?
- Hvilke muligheder lå der i valget?

3) Ufrihed og manglende selvkontrol

Vi mennesker har et enormt behov for frihed. Når vi trues på vores frihed vil vi kæmpe for den, nogle gange bogstaveligt talt til døden. Organisationer og menneskelige relationer har ofte en indbygget ulighed, som kan give nogle følelsen af ikke at have den frihed og indflydelse, som vi ønsker. Følelsen af ikke at have frihed til at træffe de valg vi ønsker er kilder til frustration i de fleste konflikter.

REFLEKSION

- Tænk på en situation, hvor du oplevede indskrænket frihed ...
- Hvordan reagerede du?
- Hvad gjorde du for at genvinde kontrollen?

- Tænk på en situation, hvor du oplevede en følelse af frihed og selvbestemmelse ...
- Hvad havde du selv gjort, som var med til at bringe dig i den situation?

4) Begrænsede materielle og kvalitative ressourcer

En af de stærkeste drivkræfter i konflikter er kampen om begrænsede ressourcer. Når vi føler os truet på vores eksistens, hvad enten det er føde, landområder, løn, spændende opgaver, tryghed i ansættelsen, status, tid osv., så kan viljen til at kæmpe blive vakt. Tænk blot på de konflikter, der udfoldes på baggrund af verdens knappe olieressourcer. Eller den konflikt der kan opstå, når topposter i en virksomhed eller et politisk parti skal besættes.

Der ligger en utrolig mængde energi i at konkurrere med andre mennesker og grupper. Energien kan komme begge parter til gavn, men kan også udløse en konflikt, som kan skade begge parter. Vi søger alle at opfylde vores behov, og hvis vi oplever nogen komme i vejen, er kimen til konflikt lagt.

REFLEKSION

- Tænk på en samarbejdssituation, hvor ressourcerne var knappe ...
- Hvad skete der i gruppen?
- Hvordan reagerede du selv?
- Hvordan blev det løst?
- Hvad var det bedste, der kom ud af den situation?

5) Gensidig afhængighed

Vi er afhængige af andre for at få opfyldt vores behov og drømme. Og andre er afhængige af os. Lederen er afhængig af medarbejdernes velvilje og evne til at udføre arbejdet. Medarbejderne er afhængige af lederens evne til at strukturere og sætte retning. I privatlivet er vi afhængige af dem vi elsker, når vi har behov for kærlighed og tryghed. Jo tættere vi er på andre, jo stærkere følelser er hægtet op på den gensidige afhængighed. Måske er det derfor, at de private konflikter ofte kan føre til de voldsomste konflikter.

REFLEKSION

- Tænk på en person tæt på dig ...
- På hvilke måder kommer jeres gensidige afhængighed til udtryk?
- Hvilke konflikter kan det føre til?
- På hvilke måder giver denne person dig mulighed for at opfylde dine drømme?

6) Manglende erkendelse af konflikten

Hvis en part ikke vil erkende sin aktive deltagelse i opretholdelsen af en konflikt, vil det være en kilde til stor frustration hos den anden part. Det kan være en konflikt i sig selv, at den ene part ikke vil påtage sig en del af ansvaret for at løse problemet i fællesskab. Hvis den ene part affejer en henvendelse med: *"Det er ikke mit problem, at du synes jeg er irriterende."*, så er der lagt op til et ret fastlåst konfliktforløb. Ganske enkelt fordi begge parters erkendelse af konflikten er en forudsætning for en effektiv løsning.

REFLEKSION

- Har du oplevet personer, som ikke ville tage medansvar i en konflikt?
- Har du nogensinde selv nægtet at tage medansvar i en konflikt?
- Tænk på den mest ansvarsfulde og selvbevidste person du kender ...
- Hvad kan du lære af den person?

De seks basale forudsætninger for konflikt kan være til stede en eller flere ad gangen. En konflikt på det ene område vil have en tendens til at forstærke konflikterne på de andre områder.

Det er vigtigt at vi er opmærksomme på, at konflikter som regel vil have en eller flere af disse forudsætninger som en bagvedliggende årsag. Det kan nogle gange være svært at identificere kilden til en spirende frustration. Bevidst eller ubevidst kan vi rette frustrationen mod mennesker omkring os. Konflikten kan så at sige lede efter en årsag. Hvis vi ikke formår at forstå, hvad det er der frustrerer os, vil vi have svært ved at være konstruktive i konflikten. Forståelsen og opmærksomheden på de seks forudsætninger for konflikt er første skridt på vejen mod at forstå og håndtere konflikter bedre.

Forklaringsniveauer

Det næste skridt i forståelsen af konflikter ligger i opmærksomheden på de forskellige niveauer, som en konflikt kan forklares ud fra. Den norske konfliktforsker Ståle Einarsen beskriver fire niveauer, som kan være nyttige i forståelsen af konflikter.

Organisationsniveau	Konflikter kan bl.a. skyldes: <ul style="list-style-type: none"> • Fysiske rammer • Kultur • Uklare strukturer • Manglende fælles mål og retning
Gruppe-/Afdelingsniveau	Konflikter kan bl.a. skyldes: <ul style="list-style-type: none"> • Relation ml. leder og medarbejdere • Uklare roller • Uklarhed om kompetence- og ressourcefordeling • Fokus på fejl og mangler
Mellemmenneskelige niveau	Konflikter kan bl.a. skyldes: <ul style="list-style-type: none"> • Dårlig kemi • Personlig stil • Konkurrence • Mistillid
Individniveau	Konflikter kan bl.a. skyldes: <ul style="list-style-type: none"> • Fokus på individets fejl og mangler

De fleste konflikter kan beskrives og håndteres på alle fire niveauer. Det kan være nyttigt at udvide sin egen forståelse af en fastlåst konflikt ved at se på, om der er noget man har overset på et af de fire niveauer. Kan der være andre forklaringer på konflikten end den der har været fokus på? Der vil ofte være stort fokus på individniveau og det mellemmenneskelige niveau. Vi forklarer konflikten ved det, der er lige foran os. Den anden persons fejl og mangler. Som leder kan man falde i den fælde at forklare to medarbejders konflikt udelukkende på baggrund af deres dårlige relation til hinanden. Måske glemmer man som leder, at den struktur der er i teamet eller kulturen i hele organisationen også kan spille en vigtig rolle i de to kampaners adfærd.

Oftede findes der mange brugbare perspektiver på alle fire niveauer. De effektive løsninger hviler på en kombination af tiltag og aftaler, som bakker hinanden op. Der skal skabes dialog og laves fælles aftaler, som alle kan nikke til. I nogle tilfælde kan det være nødvendigt at opstille sanktioner for at få folk til at rette sig efter aftalerne, men det er kun hvis mulighederne i dialogen er udtømt.

Det særlige ved individniveauet er, at her er det op til den enkelte at reflektere over sine egne handlemuligheder. Hverken lederen eller konsulenten kan tvinge folk til at ændre sig mod deres vilje. En autentisk personlig udvikling skal komme indefra.

REFLEKSION

- Tænk på en konflikt du har oplevet på en arbejdsplads.
- Hvilke forklaringer kan du komme i tanker om på de fire forskellige niveauer?
- Hvilke begrænsninger og muligheder kan du se i de forskellige forklaringer?

Konfliktens glidebane

En anden forståelsesramme, som er god at kende for at kunne identificere egne og andres konflikter bedst muligt er konfliktens glidebane. Inspireret af Glasl's oprindelige konflikttrappe opstilles her en model for alvorligheden eller intensiteten af en konflikt. Forskellige konfliktniveauer har særlige kendetegn og kræver forskellige metoder til håndtering. Her kaldes det en glidebane, fordi mangel på aktiv håndtering som regel vil resultere i at konflikten forværres og bevæger sig langsomt ned gennem niveauerne.

Konflikt niveau	Kendetegn	Håndtering
1) Uoverensstemmelse	Begyndende uenighed Irritation og frustration	Niveau 1-3: - Samarbejde er muligt - Fokus på sagen er muligt - Lederen kan evt. håndtere det selv - De involverede kan muligvis selv håndtere det
2) Afstandtagen	Ser hinanden som modpoler Den andens skyld Kompromis svært	
3) Kampklar	Minimal forståelse Dårlig kommunikation Tillægger modparten negative intentioner Gamle historier fortælles	
4) Alliancedannelse	Ekstreme holdninger Vi vil vinde Dem og os	Niveau 4-6: - Ledelsen må sende klare signaler og kræve god tone - Dialog og tillid må genskabes - Klare skriftlige aftaler - Evt. ekstern mægler - Lederens leder involveres
5) Fjendebillede	Modparten er uden moral Modparten er uden fornuft	
6) Åben fjendtlighed	Åbenlyse angreb Trusler	

7) Angreb er det bedste forsvar	Svarer tilbage på angreb med eskalering Underminere den andens våben og position	Niveau 7-9: - Ekstern mægler nødvendig - Fysisk adskillelse kan være nødvendig i starten - Rum til at lytte skal skabes - Lederens leder træffer klare beslutninger - Krav skal være klare - Sanktioner skal være tydelige
8) Alt er tilladt	Målet helliger midlet	
9) Krig	Sejren er målet Modparten skal udslettes eller fjernes	

På modellens niveau 7-9 findes grov mobning, chikane og psykisk og fysisk terror. Det forekommer oftere end det er rart at tænke på, at en konflikt når til disse niveauer.¹

På alle niveauer vil de involverede parter retfærdiggøre deres egne handlinger som selvforsvar eller på anden måde som handlinger, der er nødvendiggjort af ydre omstændigheder. De andres handlinger forklares ved at de har en dårligere moral og etik end gennemsnittet. Retfærdiggørelsen af egne handlinger og fordømmelsen af andres er en central faktor i eskaleringen af mange konflikter.

Ved at blive opmærksomme på, hvordan en konflikt udvikler sig og hvilket niveau den er på, kan vi stoppe og reflektere over vores egen rolle. Medarbejderen kan rette henvendelse til sin leder eller der kan tages kontakt til en konsulent for at få hjælp til at vende udviklingen. Konsulenten eller lederen kan bruge modellen til at overveje sine fremgangsmåder eller næste skridt i et forløb. Det eneste der kan stoppe glidturen nedad er aktiv handling, som arbejder i den konstruktive retning.

REFLEKSION

- Tænk på en hård konflikt du har været en del af...
- Hvor langt ned af glidebanen nåede konflikten?
- Hvad gjorde andre undervejs, som du syntes var forkert eller forkasteligt?
- Hvad gjorde du selv, som du ellers ikke ville have gjort?
- Tænk på en konflikt, som blev dæmpet...
- Hvad gjorde de øvrige involverede, som dæmpede konflikten?
- Hvad gjorde du?

Sag eller person?

At kunne adskille sag og person er helt centralt i enhver konfliktsituation. Jo stærkere konflikt og jo stærkere følelser, desto sværere vil det være at holde det adskilt. Allerede på glidebanens 2. og 3. trin er der risiko for at parterne i en konflikt begynder

¹ Mobning og chikane behandles ikke særskilt i denne artikel. I stedet henvises til hjemmesiden: www.mobning.info. Her findes en Anti-mobbe håndbog skrevet af Marianne Holmboe og Mikkel Ejning.

at få svært ved at skelne. Forvirring om sag eller person kan undgås ved, at der lyttes til det, der bliver sagt. Tales der om, at den anden *er* problemet, så skal der stilles spørgsmålstejn ved det med det samme. Anvendes der sprog, som fordømmer den anden, som f.eks.: ”Han er respektløs.”, så er det også et klart signal om, at parterne er begyndt at blande sag og person sammen. Det er vigtigt at få stillet et par vigtige spørgsmål allerede tidligt i processen:

- HVAD drejer det sig om? For at få sagen belyst.
- HVEM er involveret? For at få personerne og deres indbyrdes relationer belyst.

Nu er konfliktens dynamik blevet analyseret. Analysen giver en forståelse, som skal bruges til at overveje, hvilke håndteringsværktøjer der kan anvendes. Men løsninger findes ikke ved at skue tilbage og analysere! Der skal arbejdes meget mere fremadrettet med konflikten, når den skal håndteres.

Som næste skridt vendes blikket mod de værktøjer, som kan hjælpe konsulent og lederen til at få håndteret konflikter til et niveau, hvor parterne kan arbejde sammen eller på anden måde kan finde en fælles løsning, som alle kan være tilfredse med.

Konflikthåndtering

Fra konflikt til løsning - at ”flippe” mønten

Forståelse og analyse af en konflikt tager et stykke hen ad vejen udgangspunkt i en mangeltæknings- eller fejlfindingsmodel. Vi undersøger, hvad der er galt for at forstå parternes perspektiver. Dvæler vi for længe ved, hvad der er galt risikerer vi at drive parterne ind i en blindgyde, hvor de aldrig vil kunne komme ud af igen. Første skridt i en vellykket konflikthåndtering er at vende fokus fra årsager og fejl til løsninger og ressourcer. Det kaldes at ”flippe” mønten. Det er et greb, som virker næsten hver gang, forudsat at parterne rent faktisk er interesseret i at løse konflikten. Det handler kort fortalt om, at analysen af problemet ikke er nok til at finde en løsning. Løsningen skal søges i de drømme og håb parterne har for fremtiden.

Tanken er inspireret af Peter Lang, som har sagt, at bagved enhver frustration gemmer sig en uopfyldt drøm. Grebet er enkelt, og naturligvis nogle gange svært at udføre i praksis.

Konflikt/Problem → Drøm/Ønske → Løsning/Mål

Ved at få kortlagt de ønsker og drømme, som ligger bag konflikten kan der sættes nogle mål, som peger fremad mod konstruktive løsninger i stedet for at pege tilbage mod

årsager og skyld. Det bliver således ikke analysen af konfliktens historie, som i sig selv skaber dialogen om løsningerne, men dialogen om fremtiden. Fokus ændres fra fortidens synder til fremtidens konstruktive handlinger. Nedenstående model giver en idé om, hvilke spørgsmål og interventioner, som skal anvendes i dette afgørende fokusskifte.

Konflikt / Problem	Drøm / Ønske	Løsning / Mål
Fortid	Fremtid	Skridt som bringer os til den ønskede fremtid
<ul style="list-style-type: none"> - Hvad er problemet? - Hvordan oplever du det? - Hvad frustrerer dig? - Hvordan tror du andre oplever det? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad er dit håb? - Hvordan kunne du ønske, at jeres samarbejde fungerer? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke aftaler kan vi lave? - Hvad ville være en god løsning? - Hvilke skridt kan I tage?
"Jeg synes, at min kollega taler respektløst til mig, når vi er uenige om noget."	"Jeg kunne godt tænke mig, at vi fremover kan have en konstruktiv og ærlig dialog om vores uenigheder."	"Det vil betyde meget for mig, at vi taler meget konkret om uenigheden uden at påpege hinandens personlige mangler."
"Vi misforstår hinanden, og det fører til dårlige løsninger."	"Det kunne være rart, hvis vi havde en klar og tydelig kommunikation."	"Lad os aftale, at vi stiller hinanden flere spørgsmål, når vi bliver i tvivl om noget."
"Vi skændes, når vi skal fordele dagens arbejde."	"Det kunne være rart med en klar opgavefordeling."	"Lad os lave en månedsplan sammen med lederen."

Læg mærke til at, der ikke findes løsninger ved at udforske respektløsheden eller ved at spørge uddybende ind i misforståelsen. Der findes løsninger ved at fokusere på, hvor personerne gerne vil hen. Energien ligger i drømmene og løsningen. Ved at se på den anden side af mønten skabes en konstruktivt sprog, som gør det muligt for parterne at tale om fremtiden, frem for at hænge fast i fortidens fejl og mangler. Opgaven som leder eller konsulent er her at få skabt rummet, trygheden og overskuddet, som får andre til at begynde at reflektere over mulighederne.

Konstruktivt sprog

Det er helt afgørende at der anvendes et konstruktivt sprog i en konflikt. For at sikre os, at vi selv som ledere eller konsulenter anvender et konstruktivt sprog er der en række forudsætninger som må være på plads. Når vi har styr på vores egen kommunikation kan vi begynde at påvirke dialogen i den rigtige retning. I det følgende gennemgås tre vigtige fokusområder i konstruktivt sprog:

1. Bedrag og selvbedrag
2. Observation og tolkning af andre
3. Assertiv kommunikation

1) *Bedrag og selvbedrag*

For at være konstruktive må man kunne se sin egen andel i konflikten. Desværre sker der ofte det, at mennesker i konflikt bevidst eller ubevidst bevæger sig ind i et sprogbrug, som bliver dømmende overfor andre. Og samtidig retfærdiggør det ens egne handlinger. Dette fænomen kaldes her bedrag og selvbedrag i konflikter. Det kan opstilles i to enkle sætninger:

Bedrag og selvbedrag - dømmende sprog:

- Jeg gør, som jeg gør, fordi jeg er *nødt* til det!
- Du gør, som du gør, fordi du *er* sådan!

Det er lederens og konsulentens vigtige opgave respektfuldt at udfordre den type sprog. For at kunne optræde konstruktivt må vi hjælpe kunder og medarbejdere til at tænke mere nuanceret om, hvorfor andre gør som de gør. Modparten vil jo sandsynligvis sidde med præcis den samme forklaring, som retfærdiggør hans egne handlinger. Det virker fornuftigt fra eget perspektiv. Men det skaber en fastlåst situation, hvor ingen vil tage ansvar for at ændre deres egen adfærd. Ved hjælp af spørgsmål og vejledning kan vi tilskynde andre til at søge efter flere mulige forklaringer på, at den anden gør, som han gør. Vi må tage medicinen selv, og tvinge os selv til at være kritiske overfor vores egne handlinger, og ikke gemme os bag selvbedraget og retfærdiggørelsen. Det konstruktive og selvbevidste sprog lyder mere sådan her:

Selvbevidst og konstruktivt sprog:

- Jeg gør, som jeg gør, fordi jeg tror det vil have en god effekt!
- Du gør, som du gør, fordi du har en god grund til det!

2) *Observation og tolkning af andre handlinger*

Dernæst skal der sættes fokus på forskellen mellem *personlighed* og *handling*. Personligheden er den dybereliggende forståelse af en persons værdier, behov, følelser, tanker og intentioner. Personligheden er ikke synlig og kan ikke observeres. Handlinger og kommunikation er mere synligt. Forståelsen af en andens personlighed er *ens egen tolkning* af den persons handlinger.

I en konfliktsituation, som i alle mulige andre sammenhænge, er det meget vigtigt at forholde sig mest til observationen af hinandens handlinger og mindre til, hvordan vi

tolker disse handlinger. Modellen herunder kan være en hjælp til at foretage denne skelnen.

Observationer	Tolkning
Adfærd Handlinger Ord Kropsprog Mimik	Personlighed Værdier Behov Intentioner Tanker Følelser
Synligt	Ikke synligt
Fakta og information "Hvad ved jeg?"	Gæt og fornemmelser "Hvad tror jeg?"
<p>Eksempel på en observation:</p> <p>Jeg ser, at min kollega gaber og ser ud af vinduet, mens jeg taler til ham.</p>	<p>Negative og dømmende tolkninger:</p> <p>Han er arrogant og ligeglad. Han interesserer sig aldrig for andre. Han keder sig over mig. Han vil vise mig, at han synes jeg er inkompetent.</p> <p>Nysgerrige og ikke-dømmende tolkninger:</p> <p>Måske er han bare træt. Han hører efter, men glemmer at vise det. Måske har han fået øje på noget spændende derude. Måske er han faktisk ikke interesseret, men vil ikke såre mig ved at sige det.</p>

Ved at få parterne til at fortælle om deres oplevelse af modpartens handling, uden at tolke og dømme, sikrer vi at de ikke så nemt føler sig angrebet og misforstået af hinanden. Det gælder så at sige om at få dem til at blive på egen banehalvdel og kunne skelne. Hvad *gør* den anden? Hvordan *tolker* jeg det? Hvordan kan jeg bruge det i den videre samtale uden at *dømme* den anden?

Den lettelse måde at undgå misforståelser er ganske enkelt at få parterne til at fortælle hinanden om deres observationer og tolkninger med udgangspunkt i konkrete eksempler, hvor de er kommet skævt ind på hinanden. Konflikter er ofte tegn på, at der er for lidt information i systemet. Med genskabelsen af konstruktiv kommunikation og åbenhed i dialogen kan den manglende information bringes ind med bedre forståelse til følge.

At kunne tale på en klar måde uden at gå til angreb er en kunst. Som leder eller konsulent kan vi vejlede parterne i anvendelsen af *assertiv kommunikation*. Assertiv

kommunikation har været beskrevet og anvendt i mange år, men det er stadig en udfordring at få parter i en konflikt til at anvende denne kommunikationsform. Forhåbentligt kan det følgende afsnit give inspiration til at vejlede andre i brugen af assertiv kommunikation. Og så skal både lederen og konsulentene jo også huske at anvende det selv.

3) Assertiv kommunikation

Denne kommunikationsform har til formål at afsenderen får sagt det vedkommende har på hjerte uden at modparten føler sig angrebet eller bebrejdet. At være *assertiv* sættes i modsætning til på den ene side at være *aggressiv*, altså angribende. Og på den anden side at være *submissiv*, altså undlade at sige fra og undlade at vise dine frustrationer. Den assertive kommunikation skal anvendes dér, hvor man føler sig frustreret over en andens handlinger og skal sige til eller fra på en konstruktiv måde.

For at være assertiv må man anvende de fakta man har om den andens handling. Når man er i tvivl om, hvordan man skal tolke en situation må der indsamles mere information. Det gøres ved at præsentere egen oplevelse af situationen, hvorefter der spørges til den andens oplevelse. Man skal blive på egen banehalvdel uden at dømme, men give den anden et indblik i sine tanker og følelser. At være assertiv indebærer at man både respekterer den anden og sig selv og sine egne grænser. Det kræver både ærlighed og mod at være assertiv.

Her anvendes et af eksemplerne fra tidligere til at sammenligne assertiv kommunikation med en meget mere aggressiv og angribende kommunikation:

Den andens handling	Angribende kommunikation	Assertiv kommunikation
<p>Fakta: Jeg ser, at min kollega gaber og ser ud af vinduet, mens jeg taler til ham.</p>	<p>Generalisering: "Det er for dårligt, at du <i>altid</i> er så ligeglad med, hvad jeg siger?"</p>	<p>Fakta: "Jeg ser, at du står og gaber og kigger ud af vinduet."</p>
<p>Mulige negative tolkninger: Han er uinteresseret, respektløs osv.</p>	<p>Dom: "Du respekterer mig ikke!" "Du er arrogant!"</p>	<p>Tolkning: "Det kan virke som om du er uinteresseret."</p>
<p>Mine følelser: Frustration Tvivl Undren</p>	<p>Konsekvenser: "Du er skyld i at jeg bliver vred og at vores samarbejde kører af sporet."</p>	<p>Følelser og tanker: "Det gør mig forvirret og frustreret. Jeg bliver i tvivl, om det jeg siger, er uinteressant for dig."</p>
<p>Mit behov/ønske: Han burde være mere opmærksom, når jeg taler til ham. Eller sige ærligt,</p>	<p>Krav: "Du skal respektere mig!" "Du kunne godt tage at høre lidt bedre efter!"</p>	<p>Ønske: "Jeg kunne godt tænke mig, at du viser lidt tydeligere, at du hører efter, eller</p>

hvis det jeg siger, er uinteressant.		fortæller mig lige ud, hvis du synes det er uinteressant.”
--------------------------------------	--	--

Den angribende kommunikationsform er nem at henfalde til, når man er ophidset og mister selvbeherskelsen. Som leder eller konsulent er opgaven at vejlede og stille spørgsmål, som bringer samtalen i den rigtige retning.

Hvis man ønsker at kommunikere konstruktivt i en situation, hvor man føler sig angrebet, vred eller frustreret stiller det store krav til selvkontrol og åbenhed overfor at se mange mulige tolkninger af den andens signaler. Og det kræver, at hvert ord vejes på en guldvægt. Man kan ikke ændre på de andre, men man kan påvirke samtalen konstruktivt ved at anvende sin kommunikation med omtanke. Lader man vreden styre bliver det sjældent konstruktivt. Winston Churchill sagde det meget rammende:

”Tal i vrede, og du vil holde den bedste tale, du nogensinde har fortrudt!”
(Winston Churchill)

Konflikthåndtering i praksis

Der er ikke to konflikter der er ens. Som vi har set kan der være fællestræk, men hvad der lige løser op for en konkret konflikt kan være svært at forudse. I dette afsnit gives bud på nogle af de tiltag, som generelt kan være gode at tænke ind i en konflikthåndteringsproces. Der kan være store forskelle på at være leder og konsulent i en situation, hvor man skal fungere som mægler. Derfor vil der i det følgende blive præsenteret en model, som forholder sig til de roller hver for sig.

Konsulent som konfliktmægler

Som konsulent har man ofte den fordel, at man kommer udefra konfliktens system. Det giver gode muligheder for at forholde sig neutralt til sagen og parterne. Som intern konsulent kan situationen måske være mere speget, da man der kan have bedre kendskab til parterne end godt er. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at man som konsulent overvejer om man kan optræde som en neutral mægler, som begge parter har tillid til.

I det følgende opstilles en model med idéer til en fremgangsmåde, som giver et flow og en naturlig fremdrift i en konfliktsag. Modellen kan være en ramme, som kan danne udgangspunkt for en dialog, men det vil være vigtigt at lytte til parterne og tilpasse dialogen til den konkrete situation. Der foreslås en fremgangsmåde, som består af følgende skridt:

Tiltag / Handling	Proces / Indhold
-------------------	------------------

<p>Kontraktforhandling</p>	<p>I den første fase skal konsulenten forhandle en klar kontrakt, som sikrer de nødvendige manøvreringsmuligheder. Her skal der stilles kontante spørgsmål, som kan afgøre om der er uhensigtsmæssige dagsordner med processen.</p>
<p>Tag parterne i ed</p>	<p>Alle involverede skal acceptere at deltage i en konstruktiv dialog. Ingen skal helst føle sig presset. Det kan dog nogle gange være nødvendigt at en kollega eller leder skærer igennem og kræver en persons deltagelse.</p>
<p>Indledende samtaler og møder</p>	<p>Processen er i gang når det første spørgsmål stilles. Fra starten skal der være en klar og åben dagsorden. Stil de spørgsmål, som bringer parternes perspektiver i spil. Skab trygheden. I hårde konflikter kan det være hensigtsmæssigt at afholde individuelle samtaler først.</p>
<p>Vurdér konfliktens styrke og type</p>	<p>Brug modellerne i artiklen til at vurdere hvad det er for en type konflikt. Analysér konflikten, men bliv ikke for længe i fortiden. Analysen kan give viden om, hvordan håndteringen skal gribes an, hvem der skal deltage osv.</p>
<p>Involvér lederen og måske lederens leder</p>	<p>Det er vigtigt at der deltager et lederniveau over konflikten. Er en leder involveret direkte, skal man altså involvere lederens leder, bestyrelsen etc.</p>
<p>Start dialogen</p>	<p>Få bragt parterne sammen så hurtigt som muligt. Konflikthåndtering handler meget om at bringe informationer på banen for at feje misforståelser af banen. Dette gøres mest effektivt, når parterne sidder ansigt til ansigt. Inden dialogen startes laves spilleregler for den gode dialog.</p>
<p>Udfold deltagernes perspektiver</p>	<p>Det er vigtigt at alle føler sig hørt. Giv lige meget taletid til alle og hold en stram styring af talerække, forbud mod afbrydelser osv. Stil uddybende spørgsmål til deltagernes historier. Hvis de taler bebrejdende, så bed dem om at omformulere til assertivt sprog. Ledere kan involveres i denne del af</p>

	processen, hvis deltagerne ønsker det.
Find løsninger - "Flip Mønten"	Når parterne har talt ud vendes frustrationerne til mål og løsninger som vist tidligere med "Flip Mønten" metoden.
Forhandling	Parterne skal føle at løsningerne giver mening. Spørg til alles mening mange gange undervejs. "Vil det være en god løsning?". "Hvorfor/hvorfor ikke?"
Lav aftaler "Virksomhedens tarv er det vigtigste i en arbejdsplads-konflikt!"	Lav aftaler, som alle kan nikke til uden at føle sig presset. Lederen skal på banen og verificere aftaler og stille krav, men under forudsætning af at alle føler sig retfærdigt behandlet. Aftalerne skal passe til virksomhedens strategi, mål osv. Skriv aftaler ned i et mødereferat el.lign. Vær konkrete! Det er vigtigt at aftalerne omhandler "hårde" konkrete skridt og ikke bare smukke bløde ord!
Opfølgning	Aftal hvordan der følges op på aftalerne. Det skal helst være en leder, eller en person, som begge har tillid til. Lederen skal være meget klar i sin udmelding om, hvad konsekvensen vil være af et aftalebrud.

Modellen kunne indeholde mange andre specifikke skridt eller opmærksomhedspunkter. Der er ikke nødvendigvis én rigtig måde at gøre det på. Det gælder om at få en god og konkret dialog i gang, som har fokus på fremtidens løsninger i stedet for fortidens synder. Hvordan det gøres handler om konfliktens karakter, parternes og evt. konsulentens præferencer og stil.

Lederen som konfliktmægler

Lederens betydning for samarbejde, effektivitet og kulturen på en arbejdsplads er af enorm betydning. Lederen skal motivere, skabe overblik, coache og meget andre for at sikre at medarbejderne har det godt og arbejder effektivt. Når tingene går skævt bør lederen også træde ind på banen hurtigt og være med til at få rettet skuden op. Ledere som ikke kan eller vil se en konflikt lever ikke op til deres ansvar. Her opridses nogle af de ting op, som man kan have fokus på som leder, når konflikterne dukker op.

Lederskab i konflikter	
Vær et forbillede	Først og fremmest skal lederen være eksemplarisk i sin opførsel. Tal kun godt om andre. Bebrejd ikke nogen. Giv

	medarbejderne ærlig og konkret feedback om både gode og dårlige resultater. Osv.
Sæt ord på konflikten	Ved at sætte ord på konflikten sikrer lederen sig, at alle taler i den samme kontekst eller ramme. Derved bliver det lettere at forstå hinanden og undgå misforståelser.
Spørg, hvis du er i tvivl	Lederen skal turde vise usikkerhed og stille spørgsmål, hvis der er ting der ikke bliver sagt, sarkastiske bemærkninger, bagtaleri osv.
Erkend det, hvis du selv er involveret	Hvis lederen selv er en del af konflikten vil det være umuligt at være neutral part. I det tilfælde vil det være en god idé at bringe en tredje part på banen, hvis der er brug for en mægler.
Skab klarhed ”O-S-R Modellen”	I en konflikt skal der ofte skabes klarhed og struktur før der kan nås en stabil løsning. Arbejd med følgende tre hovedkategorier i prioriteret rækkefølge: 1) Hvad er vores O pgave? 2) Hvilken S truktur og organisering har vi? 3) Hvordan er vores R elationer og kommunikation?
Sæt rammen	Sæt rammen for dialogen. Det kan være individuelle samtaler. Samtaler med parterne sammen. Eller samtaler og møder med hele teamet. Det er lederen der har hovedansvaret for at rammen sættes til en konstruktiv og resultat skabende dialog.
Stil krav	Lederen skal nogle gange kræve meget af sine folk. Nogle gange skal brud på regler og manglende resultater have hårde konsekvenser. I en konflikt kan en leder godt tillade sig at kræve parternes vilje til samarbejde. Det skal gøres med indføling og respekt, så parterne bevarer motivationen. Kæft, trit og retning er absolut sidste udvej...
Søg eventuelt hjælp udefra	Det er ingen skam at erkende at en konflikt er vokset én over hovedet. I mange tilfælde kan det være et meget klogt træk at bede om hjælp til konflikthåndtering udefra. Det kan også være en mulighed at få coaching eller spørge mere erfarne ledere til råds.

REFLEKSION

- Tænk på en konflikt du har oplevet som **leder**...
- Hvilken rolle spillede du i konflikten?
- Hvad gjorde du, som virkede godt?
- Hvad gjorde du, som havde en dårlig effekt?

- Tænk på en konflikt du har oplevet som **konsulent** på en arbejdsplads...
- Hvilken rolle spillede lederen?
- Hvad gjorde lederen, som virkede godt?
- Hvad gjorde lederen, som havde en dårlig effekt?

Ledere og lederaspiranter nævner ofte konflikthåndtering som et værktøj de gerne vil udvikle, lære eller blive endnu bedre til. Mange er allerede gode til det uden at tænke over det. Mange kan blive bedre til det. Nogen tror måske de er gode til uden at være det. Den vigtigste faktor for succes eller fiasko er ofte om lederen kender sine styrker og ikke mindst sine begrænsninger. Hvis lederen ikke har tilstrækkelige værktøjer, eller er for følelsesmæssigt involveret i en konflikt, kan det være en god idé at tilkalde hjælp fra eksterne konsulenter. Hvis virksomheden har en HR afdeling kan det også være en god mulighed.

Kunsten at finde hinanden

Konflikter er relationer som er midlertidigt kørt af sporet. Nogle gange kan den gode relation ikke genoprettes, og så må vejene skilles. Men ofte kan mennesker finde hinanden igen. Med denne artikel har jeg forsøgt at give mit bud på, hvad der kan være med til at bringe relationen tilbage på sporet. Løsningsfokuseret konflikthåndtering starter hos den enkelte selv. Man kan ikke ændre på andre mennesker. Man kan kun ændre på egne tanker og handlinger i forhold til den konflikt man er blevet en del af. Ved at tage ansvar og gå konstruktivt ind i dialogen bliver man måske direkte eller indirekte et forbillede for den man er i konflikt med, eller dem man er mægler for.

Som konsulenter og ledere kan vi få parterne i en konflikt til at pege fingrene mod sig selv og tage det nødvendige ansvar. Vi kan hjælpe dem med at genskabe den tabte tillid ved at føre den nødvendige refleksion og information ind i systemet. Og så skal vi huske at tage vores egen medicin 100% af tiden. Artiklen afsluttes med et citat af Mahatma Gandhi, som opfordrede til ikke-voldelige demonstrationer mod et undertrykkende engelsk styre, men som bestemt ikke var nogen konfliktsky mand. Citatet samler i én sætning, hvad der er brug for, når mennesker skal finde hinanden.

"Be the change you wish to see in the world!"
(Mahatma Gandhi)

Anbefalet læsning:

Einarsen, S. et al. (1998) *Mobbing og harde personkonflikter - Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Sigma Forlag A/S

Dahrendorf, R. (1969) *The Modern Social Conflict*. Weidenfeld and Nicolson, London

Gergen, K.J. (1997) *Virkelighed og relationer - Tanker om sociale konstruktioner*. Dansk Psykologisk Forlag, København

Hall Holmboe, M. & Ejsing, M.: *Grafisk BrancheArbejdsmiljøRåd's håndbog om forebyggelse og håndtering af mobning*. www.mobning.info.

Hotvedt, T. (1999) *Konflikt og konflikthåndtering I arbeidslivet*. Ad Notam Gyldendal AS, Oslo

Humle, S. & Boserup, H. (1995) *Dialog der bygger bro - metoder til konstruktive samtaler på arbeidsplassen*. J.H. Schultz Information A/S