

KONSTRUKTIV KONFLIKT- LØSNING

FRA SAMMENSTØD TIL SAMTALE



**Tekster om
at forstå,
møde og løse
konflikter**

Center for
Konfliktløsning ×



Konstruktiv konfliktløsning
- fra sammenstød til samspil.

Tekster om at forstå, møde og løse konflikter.

© Center for Konfliktløsning
3. udgave maj 2021

OM DETTE HÆFTE

Dette hæfte skal hjælpe dig til at fastholde og understøtte den undervisning, du har fået på dit kursus hos BL Danmarks Almene Boliger og Center for Konfliktløsning.

Vores opfordring er, at du efter kurset læser hæftet eller måske bare de emner, I har arbejdet med på kurset. Det vil hjælpe dig med at fastholde og reflektere videre over konfliktstoffet og dine egne hverdags erfaringer med konflikter.

Materialet i hæftet er lavet af Center for Konfliktløsning, som er en medlemsforening (NGO), der danner ramme om forskellige frivillige netværk, og som også driver en professionel non-profit virksomhed med det fælles formål: at fremme fredelig konfliktløsning.

BL ønsker at understøtte boligorganisationerne i at opbygge en sund og konflikthåndterende samarbejdskultur og tilbyder derfor både ansatte og valgte i boligorganisationer konfliktvejledning og rådgivning.

Vi tilbyder åbne kursusforløb og rekvirerede kurser i konflikt-håndtering samt mægling i samarbejde med Center for Konflikt-løsning. Både ansatte og valgte er velkomne til at kontakte "Kurser og rådgivning" for vejledning og information om muligheder for hjælp og støtte i konfliktfyldte situationer.

God fornøjelse med læsningen samt udviklingen af din egen konstruktive tilgang til konflikter.

Med venlig hilsen

**BL – Danmarks Almene Boliger
og Center for Konfliktløsning**

KONFLIKTERS FARER OG MULIGHED

Mange mennesker har det ikke ret godt med konflikter og vil hellere undgå dem end have med dem at gøre. Det er ikke underligt, for de kan være temmelig urovækkende. I hverdagen kan konflikter være pinlige eller bare ubehagelige, men det kan også gå hårdere til. Et venskab kuldsejler, en værdifuld medarbejder bliver udbrændt, og sygefraværet på en arbejdsplads er pludselig iøjnefaldende. Man oplever måske en uforudset frygt eller søvnløse nætter og desorienterede spekulationer.

Så der er virkelig grund til at opfatte konflikter som farlige og noget, man bare vil undgå eller slippe ud af så hurtigt som muligt. Men konflikter kan forstås på en anden og mindre skæbnesvanger måde.

Hvis man gennemtænker de kriser, man selv har været igennem, kan man måske se, at det har sin rigtighed. De har nok været truende, men har måske også ført til nye udviklinger i tilværelsen.

Konflikter har den samme dobbelthed. De kan undergrave vores forhold til hinanden, forkrampe følelser og dræne energi. Men de kan lige så vel være drivkræfter til fællesskab, udvikling og mere ærlige forhold. Det kan komme an på mange ting, som vi ikke selv er herrer over, men det har en betydning, hvordan vi forstår dem, behandler dem, lever med dem.

DEFINITION OG KONFLIKTSYN

Vi definerer konflikter som uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker.

Uoverensstemmelser henviser til indholdet af den sag, man er uenig om: hvad handler det konkret om?

Spændinger henviser til relationen mellem de uenige: hvad sker der imellem os, når vi håndterer uenigheden, og hvad gør det ved vores relation?

I enhver konflikt ser vi disse to elementer: sag og relation, og for at få en bæredygtig løsning må man arbejde med begge elementer.

KONFLIKTER		
Drejer sig om en SAG	OG	påvirker en RELATION
KONFLIKTARBEJDE er at		
Finde holdbare løsninger på SAGEN	OG	arbejde med de menneskelige RELATIONER
Tager vi os ikke af SAGEN , lever løsningen kort	OG	tager vi os ikke af RELATIONERNE , lever spændingerne videre

GRUNDANTAGELSER I CENTER FOR KONFLIKTLØSNING

Vi bygger i høj grad på den klassiske ikke-volds tankesæt og menneskesyn, og på den demokratiske ide om at løse konflikter gennem dialog, ikke ved hjælp af overmagt og vold.

Grundantagelserne skal forstås som en samlet betegnelse for det menneskesyn, det konfliktsyn og de værdier, som vi i Center for Konfliktløsning har til fælles i vores arbejde med konflikter. De er styrende for vores metodiske og pædagogiske praksis. Grundantagelserne giver os et solidt fundament at stå på i arbejdet med konflikter, og de sikrer etikken og kvaliteten i arbejdet.

► **Alle mennesker har en ukrænkelig værdi.**

Alle mennesker har samme værdi, selv om de er vidt forskelligt stillet med hensyn til magt, vilkår og evner. De er ikke ligestillede, men lige værdifulde, lige værdige. Derfor gør konfliktvejlederen sit yderste for at møde alle parter med samme respekt og med samme lydhørhed, uanset deres position og evner.

► **Mennesker er gensidigt forbundne og afhængige af hinanden**

Vi er sociale væsener, med ansvar for hinanden og i sidste ende for alt levende.

Når parterne først indser, at konflikten er fælles er de kommet langt i forhold til den typiske, individuelle holdning: 'det er ikke min konflikt, det er min modpart, som er helt galt på den'.

Når to modparter får øje på, at de er gensidigt forbundne, er de godt på vej til at afklare deres konflikt.

► **Mennesker har dybest set brug for fællesskab og venlighed frem for fjendskab**

Dette er den mest radikale antagelse. Den kan være svær at tro på, når vi møder den egoisme og ondskab, som udspiller sig i både i den store og i den helt nære verden, blandt os selv.

For os som konfliktvejledere betyder det, at vi møder de konfliktende parter med tillid til, at de i grunden ønsker at afklare deres ofte bitre uenighed og åbne en kanal til hinanden, så de igen kan være i kontakt. Dette til trods for de vrede følelser og hårde ord, som fylder rummet imellem dem.

► **Der er flere virkeligheder**

Ingen kender hele sandheden i en konflikt, men hver person kender sin del af den. Den virkelighed, den ene part oplever og fortæller om, er tit totalt anderledes end den andens virkelighed. Det er, som om de taler (eller råber) til hinanden fra fritsvævende planeter.

► **Alle har konflikter**

De er livets vilkår, de er uundgåelige, og de må gerne være der. De kan faktisk være nødvendige.

Konflikter opleves tit pinagtige, men de er hverken destruktive eller konstruktive – i sig selv. Det kommer an på, hvordan de bliver mødt og behandlet. Det værste er at fortie dem, så går der nemt betændelse i dem. Det bedste er at åbne dem og tale om dem – helst i dialog.

► **Parterne ejer selv deres konflikt**

Ansvar for og ejerskabet til konflikten ligger hos parterne. Det er nødvendigt, at de deltager i og tager ansvar for løsningen af deres konflikt, og det er vores erfaring, at det ofte er muligt for parterne at nå frem til gensidigt tilfredsstillende løsninger, hvis de vel at mærke ønsker det.

Det er netop de problemer, som parterne selv oplever som hæmmende i spillet, der skal arbejdes med i Konfliktløsningsprocessen. Og de løsninger, som vil være holdbare, kommer fra parterne selv. Kun de kender deres virkelighed.

► Dialog er det ypperste middel til at åbne og løse konflikter

Gennem vores arbejde i Center for Konfliktløsning har vi erfaret, at dialog ganske enkelt er vejen til at åbne og løse konflikter.

Når en konflikt snører sig sammen om os, mister vi kontakt til hinanden, og dermed tillid. Det bliver ubehageligt at være sammen og man lægger afstand. Samtalen forstummer eller bliver til sammenstød. For igen at komme ind i kontakten med hinanden, må konfliktens parter gøre netop det, der er mest sårbart for dem: tale sammen, især om det, der gik galt, og om de ømme punkter. Kort sagt dialog.

Kun ved at åbne sig og ved at lytte modtageligt til den anden, hvilket er seriøst vanskeligt, er det muligt at finde ind i kontakten og dernæst sammen finde frem til løsninger på striden, som er gode for alle parter.

► Fokus på både proces og resultat

Både konfliktløsningsprocessen og selve løsningen af problemet har afgørende betydning for parterne. Det er derfor vigtigt, at mæglingen bliver en ligeværdig og respektfuld proces, som tager udgangspunkt i parterne og den sammenhæng, de er i, og at alle oplever både proces og resultat som god og retfærdig for netop dem.

KONFLIKTERS DIMENSIONER

1. DEN OMGIVENDE STRUKTUR

Om: Ledelsesform, ledelse, arbejdsdeling, skrevne og uskrevne regler, lovgivning, budgetter, organisering.

Håndtering: organisatorisk og politisk arbejde.

Ønsket resultat: at påvirke beslutningstagere.

2. DET INSTRUMENTELLE

Om: Metoder, midler, procedurer.

Håndtering: Argumentation

Ønsket resultat: Den bedste løsning; en aftale.

3. INTERESSER

Om: Fordeling af ressourcer: penge, arbejde, plads, tid.

Håndtering: Forhandling.

Ønsket resultat: En aftale.

4. VÆRDIER

Om: Personlige, eller kulturelle ideer, man står inde for: moral, religion, ideologi, æstetik.

Håndtering: Åben kommunikation, dialog.

Ønsket resultat: Større indsigt og gensidig forståelse.

5. DET PERSONLIGE

Om: Identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning.

Håndtering: Åben kommunikation, dialog.

Ønsket resultat: Større indsigt og gensidig forståelse.

KONFLIKTERS DIMENSIONER

Hvad handler en konflikt om, og hvilke elementer består den af? Hvad enten man selv har et udestående med nogen, eller står udenfor og prøver at hjælpe, kan det være svært at finde ud af. Der er så mange motiver – hvor skal man begynde, og hvor skal man ende?

I den brogede virkelighed, uden for lærebøgernes logik og konstruerede figurer, er der utallige dimensioner i en enkelt konflikt. For at gøre sagen endnu mere snørklet, så bevæger konflikten sig uafledeligt, og dimensionerne forskubber sig i forhold til hinanden. Men man har brug for overblik, og derfor bruger vi en analysemodel med bare fem dimensioner:

1. Den omgivende struktur

På figuren side 8 er de fem dimensioner tegnet ind, og man kan se, at den strukturelle dimension omslutter de fire andre. Det er, fordi den omgivende struktur f.eks. en bestemt lovgivning, arbejdsdelingen i en virksomhed eller ejerforholdet i en bebyggelse, er de rammer, vi har som betingelser.

Uhensigtsmæssige strukturelle vilkår kan muligvis ændres, men ikke umiddelbart og ikke kun gennem konfliktarbejdet mellem de parter, der er i konflikt. Konfliktarbejdet kan måske afklare, hvilke forhold der må påvirkes for at forhindre, at sådanne strukturelle vilkår giver nye konflikter i fremtiden.

2. Det instrumentelle

Her er tale om uenigheder om noget ganske konkret. Man vil ikke det samme, foretrækker forskellige metoder, procedurer og midler, og hver part argumenterer for sin egen løsning.

3. Interesser

Her konkurrerer man om sparsomme ressourcer. Det er ofte penge, tid (f.eks. fritid), videreuddannelse, spændende og prestigegivende arbejdsopgaver og plads (fordeling af rum, hvem får lov at fylde mest).

4. Værdier

Her drejer det sig om personlige eller kulturelle værdier, som er vigtige for parterne. Hvad er rigtigt og forkert, hvad er tarveligt, hvad kan man, og hvad kan man ikke? Ofte er der tale om etiske og moralske modsætninger. Eller det kan være traditioner, religion, politisk overbevisning, børneopdragelse, æstetik.

5. Det personlige

De personlige dimensioner i konflikten kan virkelig sprede desorientering og forvirring. For her spiller dybe og ofte skjulte følelser den store rolle. Det er her, konfliktens parter for alvor kan blive usikre og sårbare:

Regner de andre mig for noget?

Er der overhovedet nogen, som ser mig?

Kan jeg stole på de andre?

Bliver jeg holdt udenfor? Ser de ned på mig?

Det er her, det dybe behov for anerkendelse, behovet for at høre til og frygten for at tabe ansigt eller ikke at være god nok kan være på spil.

KONFLIKTTRAPPEN

POLARISERING

"Lad os komme væk"

ÅBEN FJENDTLIGHED

"At skade hinanden"

FJENDEBILLEDER

"De er dårlige mennesker"

SAMTALEN OPGIVES

"Det nytter jo ikke noget"

PROBLEMET VOKSER

"Der er meget i vejen, og det er ikke første gang"

PERSONIFICERING

"Det er din skyld"

UOVERENSSTEMMELSER

"Vi vil ikke det samme"

Center for konfliktløsning

KONFLIKTERS ESKALERING

Enhver konflikt er unik og udfolder sig som et helt nyt drama, der ikke kan sættes på formel. Alligevel lader det til, at der findes et mønster for destruktiv optrapning, en slags drejebog, som man er tilbøjelig til at følge, når man farer vild og fortaber sig i konflikten.

Der findes mange forskellige konflikttrapper i faglitteraturen. Men konflikttrappen synes at være næsten global. I hvert fald har vi præ-senteret den for folk fra mange lande og kulturer, og de har alle nikket genkendende til de trin, man typisk og nærmest ubevidst tager, alt imens konflikten griber om sig.

Om de enkelte trin på trappen

(Se figur på foregående side)

Uoverensstemmelse

"Vi ser forskelligt på sagen".

Her prøver parterne at løse en opstået uenighed, et problem. Når det lykkes at komme frem til en løsning, som er tilfredsstillende for parterne, er problemet løst, og der er ingen konflikt.

På dette første trin på konflikttrappen er sag og person endnu ikke blandet sammen. Men det kan ske, at der kommer støj på linjen, og kontakten mellem de to bliver usikker.

Grænsen mellem uoverensstemmelse og personificering

Denne grænse er afgørende. Når den er passeret, kan den gensidige modvilje, irritationen, den dårlige stemning og forvirringen hurtigt brede sig.

Det er ved denne grænse, at træningen i at nedtrappe konflikter er mest enkel og effektiv. Det er lige her, man kan overveje, hvordan man vil reagere på den spirende konflikt og prøve at gøre det på en måde, som afspænder.

Hvis blot den ene af parterne beslutter sig for ikke at spille med, men at forblive saglig eller at tale åbent ud om misstemningen, så kan det lykkes at bremse optrapningen.

Jo tidligere det sker, jo bedre kan det lykkes, og jo højere op ad konflikttrappen man kommer, jo sværere bliver det.

Det er lige netop på denne grænse, at den fatale (og normale) sammenblanding af person og sag sker. Man begynder at 'gå efter manden og ikke efter bolden'. Men når man bliver mere opmærksom på denne mekanisme med det lynhurtige skift af vredens kurs fra sagen til personen, kan man faktisk med tiden vænne sig til at komme tilbage til sagen, før situationen går amok. Ikke altid, men oftere end før.

Personliggørelse

"Han er helt urimelig!" eller "Hvem tror de, de er?"

Nu er det ikke længere udelukkende problemet, der er problemet, men i stigende grad den anden. Det er den andens skyld, og negative følelser som irritation, frygt og forvirring begynder at afskære den indbyrdes kontakt.

Man bebrejder, angriber, forsvaret sig og føler sig mere og mere usikker, angrebet og utilpas. Man betvivler hinandens hensigter og begynder måske at stemple den andens karakter, sagt eller udsagt. Man tænker ikke så klart som før, for de negative følelser skaber kaos og slører tanken.

Problemet vokser

"Det er jo heller ikke første gang!"

Da man nu har hvæstet sin negative opmærksomhed på den anden, kommer man i tanker om, at det jo ikke er første gang, han eller hun skejer ud. Man husker pludselig andre episoder samt en del brist og fejl hos den anden. Man kommer i tanker om andre problemer, som han eller hun skaber. Gammel uret og nag dukker frem sammen med gamle, uafsluttede konflikter, som man aldrig har fået udredt, og troede, man havde glemt.

Grænsen mellem 'problemet vokser' og 'samtale opgives'

Også her er en vigtig skillelinje. Når samtalen er opgivet, og kontakten afbrudt, kan konflikten for alvor eskalere, for det er netop kontakten mellem parterne, der kan rette op på fjendtligheden. Så at opretholde kontakten, hvor besværligt og ubehageligt det end kan være, er en af de vigtigste konfliktløsende handlinger, man kan foretage.

Samtalen opgives

"Det nytter ikke. Man kan jo ikke få hende i tale. Har jeg ikke ret?"

De negative følelser indsnævrer tankebanerne, og man kan blive fanget i et tunnelsyn. Man kommunikerer upræcist, og begge parter forvrænger, hvad den anden siger. Man kan heller ikke holde ud at høre, hvad den anden siger, og man lytter selektivt efter den andens urimeligheder.

Efterhånden bliver det for ubehageligt at være ansigt til ansigt med den anden, og sproget slår tydeligvis ikke til. Man har jo 'sagt det 117 gange' – og det nytter ikke!

Man begynder at undgå at tale sammen og taler i stedet for dårligt om hinanden. Man kommunikerer med handling, undlader at hilse, gaber, når den anden siger noget til et møde, undgår øjenkontakt, vender ryggen til. Der er mange muligheder.

Nu er det de negative fortolkninger, som tager over, og man søger forbundsfæller og danner partier. Man har brug for at tale med nogen om konflikten og om den anden, brug for at komme ud af sit kaos og brug for, at nogen skal bekræfte, at man bliver behandlet urimeligt. Brug for at vide, at man ikke ser spøgelser ved højlys dag.

Fjendebilleder

Jo mere man lukker af for den anden part, jo mere fastlåst og eksplosivt bliver forholdet. Man begynder at tænke så dårligt om den anden og bliver så unuanceret, at man ikke kan skimte noget som helst positivt hos den anden. Man umenneskeliggør den anden og har måske netop brug for at tænke helt sort om sin modpart for selv at kunne rumme en vrede, som er så stor, at man ikke synes, man kan tillade sig den. Med mindre modparten er totalt forkastelig.

Der sker også en forandring i en selv, idet man på dette trin tænker og handler på måder, som i den grad er i strid med ens egne værdier og selvbillede.

Når fjendebilleder svækker overblikket, bliver den oprindelige uoverensstemmelse næsten usynlig. Målet er nu udelukkende at få ret, at vinde over den anden, måske at skade ham eller hende.

Det er 'dem eller os', 'øje for øje', 'helte og skurke'.

Hvis konflikten senere bliver afspændt, og man tænker tilbage på det fjendebillede, man så for sig, så fatter man ofte ikke, hvad det dog var for et monster, man forestillede sig, og man må undres over sin egen forblindelse.

Når de gensidige fjendebilleder dominerer, er konflikten blevet som en magnet, der tiltrækker energi. Man må uafsladeligt beskæftige sig med den og kan dårligt interessere sig for andet.

Man føler afsky for den, og tiltrækkes af den på samme tid.

Åben fjendtlighed

Nu kan de fjendtlige handlinger som mobning, chikane, anonyme klager og eksklusion tage fart.

Man ser nu ikke længere hinanden som mennesker af samme slags som en selv – fornuftige mennesker, som dybest set ønsker fred og rimelighed, og som lider ved konflikten. Derfor kan man skride til åbne, fjendtlige handlinger. Fysisk og psykisk.

Moderate personer bliver udgrænset i begge lejre, fordi de stadig ser fjenden som menneske, fordi de ønsker forhandling, og fordi de prøver at se sagen fra begge sider. Alene af den grund bliver de ofte anset som forrædere, vendekåber, naive og upålidelige.

Polarisering

Nu kan parterne ikke længere være på samme sted. Det er skilsmisernes, fyringernes, opsigelsernes, flugtens og ghettodannelsernes tid. Man flygter eller jages væk. I bedste fald har parterne ikke længere kontakt, i værste fald fortsætter de kampen på afstand. Som f.eks. efter dårligt håndterede skilsmisser, hvor forældrene bruger venner og børn som våben mod hinanden.

FØLELSER I KONFLIKTER

Følelser fylder som beskrevet under konfliktrappen meget i konflikter. Det er almenmenneskelige følelser, der hjælper os til at mærke grænser "her skal jeg være forsigtig" eller "det her er alvorligt for hende" eller "nu er det nok." Følelser kan således være nyttige, også fordi de kan fortælle os, at der er noget vigtigt på spil. Det er værd at bemærke, at hverdags sproget snyder os, når vi siger: "Jeg føler, at du taler ned til mig." Her er ikke tale om en følelse, men om en fortolkning.

Følelser kan blive så voldsomme og overvældende, at de erobrer os og får os til at handle i affekt og gøre ting, som man senere fortryder eller de gør os handlingslammede.

At navigere i kaos, fire enkle trin

En konflikt, der rammer hårdt, kaster os tit ud i en pinagtig forvirring, hvor vi oversvømmes af kaotiske følelser. Mens denne desorientering huserer, er det umuligt at håndtere konflikten rationelt. Følelsernes kaos er en realitet, man må tage alvorligt, både når det handler om én selv, og når det handler om de parter, som man som konfliktvejleder prøver at hjælpe med deres konflikt.

Man er ved siden af sig selv eller ude af sig selv eller fra forståelsen. Man har mistet kontakten til både sig selv, sin fornuft og til hele situationen. Hvordan genoptage den kontakt?

Det har vi mennesker forskellige strategier til: Man kan råbe højt, tage ud at fiske, hugge brænde, løbe en tur – og på et tidspunkt kan man vælge at arbejde mere direkte med konflikten og dens Følelser alene eller sammen med én, man har tillid til.

Man kan også prøve at skære de ubehagelige Følelser væk og afvise dem. Men hvis man fortrænger dem, vil de alligevel være der i indkapslet form, vise sig på den ene eller på den anden måde og stadig drive deres spil.

Hvis man i stedet for at bekæmpe sin forvirring, frygt, vrede, skam, misundelse, afmagt osv. giver følelserne opmærksomhed, accepterer at de er der og prøver at forstå dem, vil de gradvist falde til ro. Så vil man kunne komme ud af sit tunnelsyn og begynde at undersøge situationen og se mere roligt på, hvad der egentlig er sket.

I denne enkle metode, vi her foreslår, er der fire trin, som man kan bruge til at få hold på kaotiske følelser:

- ▶ **At genkende**
- ▶ **At acceptere og at berolige**
- ▶ **At undersøge**
- ▶ **At give plads til forandring**

At genkende følelsen

Man genkender følelsen, der opstår i én. Man giver den navn og bliver dermed bevidst om, hvad det er for en følelse, der styrer én: Bare det at blive klar over, hvad der sker i én, giver en tydelig ændring i sindstilstanden: Man er ikke længere udelukkende sin følelse, man har en vis distance og kommer gradvist i kontakt med en større ligevægt.

At acceptere og berolige følelsen

Man registrerer, hvordan følelsen mærkes, „hilser på den” og accepterer, at den er der: den bliver ikke forvist, men må godt være der. Man beroliger den ved at være sammen med den. Den skal ikke undertrykkes eller bortopereres, men tværtimod mødes med respekt og venlig opmærksomhed. Hvordan er den egentlig? Hvor slemt er det denne gang, sammenlignet med andre situationer?

Man kan med fordel bruge en enkel vejtrækningsteknik, lægge mærke til sit åndedræt, gøre det dybere og langsommere og dermed efterhånden blive mere rolig.

At undersøge følelsen

Når man har genkendt følelsen, accepteret den og vist den opmærksomhed et stykke tid, vil der gradvist opstå så megen ro i sindet, at man ikke længere er ved siden af sig selv, men tilbage i sig selv og i kontakt med sin sunde fornuft. Det vil opleves som en lettelse, og efterhånden kan man blive i stand til at undersøge, hvad der ligger bag følelsen.

Nu kan man prøve at opdage, hvad der er galt, og at finde årsagen til, at følelsen opstod: Hvad er der bag denne følelse. Hvilke oplevelser og fortolkninger ligger til grund for den? Hvilke forventninger, behov eller værdier hos én selv er man er blevet ramt på?

Man finder for eksempel ud af, at det er behovet for retfærdighed, der er krænket, og at det er grunden til, at raseriet skyller op i én. At man frygter, at vilkårligheden vil brede sig, og husker tidligere begivenheder, hvor ens behov for retfærdighed blev krænket.

At give plads til forandring

Når man forstår årsagen til og karakteren af sine følelser, vil de lidt efter lidt begynde at forandre sig af sig selv.

Man kan se det på folk, når det sker: Befriede smil, mere afslappet kropsholdning. Og man kan mærke det på sig selv: Spændinger dæmpes, og vejret er mere sigtbart. Nu er man endelig klar til at beskæftige sig med, hvilke handlinger der skal til, for at man evt. kan tage kontakt med sin modpart, få genoprettet balancen og få gjort noget ved konflikstens substans.

Denne metode, som faktisk kan være meget effektiv, kræver, at man trækker sig tilbage fra konflikten, ikke handler, men blot tilbringer nogen tid i selskab med sig selv, problemet og sine følelser. At nærme sig de plagsomme følelser og at blive hos dem et stykke tid uden at gøre noget særligt, er dog lettere sagt end gjort. For de kan være så pinagtige, at vi vil gøre hvad som helst for at bekæmpe dem eller flygte fra dem.

Men også her kan det, som altid når konflikter skal løses, gavne at vælge 'den tredje vej': ikke slås, ikke tage flugten, men blive hvor man er og undersøge, hvad der sker.

TRE BASALE REAKTIONER PÅ KONFLIKT

Hvordan reagerer man, når man udsættes for bebrejdelser, trusler, hån, grov sarkasme, mistænkeliggørelse, eller når man bliver ignoreret, udelukket, afvist?

Ligesom konflikter er forskellige, reagerer vi mennesker også meget forskelligt, alt efter temperament, tidligere erfaringer og de sammenhænge, de opstår i. Der er mange slags reaktioner, også hos den enkelte. Her vil vi nærmere undersøge tre af de mest basale.

Flygte

At flygte fra konflikten kan være fysisk at fjerne sig, og det kan være at trække sig følelsesmæssigt eller kommunikativt. Lade som ingenting. Det kan også være at underkaste eller tilpasse sig overdrevent, og dermed opgive sine egne behov, standpunkter eller holdninger for at undgå konflikten.

Slås

At slås i konfliktsituationen er at angribe og gå i forsvar. Det kan være i form af en aggressiv konfrontation eller afvisning, i form af trusler, sarkasme eller lignende. Det kan også være straks at kaste en kritik tilbage: "Ja, hvad med dig selv?!".

Åbne

At åbne konflikten er at gå ind i konflikten og møde den åbent og undersøgende. Man undgår at reagere med sit forsvar, men man udforsker det, der sker i konflikten, finder ud af, hvad den handler om og forholder sig til de Følelser og tanker, der er i en selv og den anden part. Det handler således meget om at lytte og undersøge, men også at være klar og tydelig med, hvor man selv står og ikke mindst at bevare kontakten.

Flygte eller slås som impulsive handlinger

Hvad angår at flygte eller at slås, skelner vi mellem impulsive og overlagte reaktioner. Der er en verden til forskel på at beslutte sig til at undvige, fordi det er det klogeste, man kan gøre over for en trussel, og til næsten automatisk at undvige, fordi man er styret af frygt eller vane. Det samme gælder den mere aggressive reaktion, at slås.

Flugt og angreb som impulsive reaktioner ligner på flere måder hinanden.

For det første er de begge forbundet med fare og overlevelse, og begge er stimuleret af adrenalin. Begge var til stor nytte, dengang mennesket skulle klare sig blandt vilde dyr og fjender på savannen og i urskoven, og de kan afgjort være nyttige den dag i dag.

Men ikke altid, og især ikke, når det gælder om at håndtere komplicerede, menneskelige relationer og problemstillinger i en moderne dagligdag eller i sprængfarlige situationer i samfundet og internationalt. Begge måder har nemlig i den henseende nogle svagheder, som gør, at de snarere fører til optrapning og blokering end til afspænding og løsning af en stridighed.

Når man mister kontakten

Når man impulsivt flygter eller slås, fjerner man sig fra kontakten med sin modstander og med det problem, man stødte sammen om.

Man er formentlig heller ikke i særlig god kontakt med sig selv og sin fornuft, for man er drevet af elementære Følelser som frygt og vrede, og de slører erfaringsmæssigt tænkeevnen og erstatter den med desorientering eller tunnelsyn.

Både aggressive og undvigende impulser får konflikter til at eskalere og forvikles. Det sker, når man råber og ikke lytter til hinanden, men også når man tier og ikke får udtrykt, hvad man virkelig mener.

At slå og at flygte kan afskære kanalerne og kontakten, og så sker det alt for let, at problemet vokser ud af proportion, samtalen opgives, fjendebillederne indtager scenen, og ønsket om at skade den anden indfinder sig.

Genskabe kontakt: Åbne

Sat lidt på spidsen kan man sige, at konflikt er det modsatte af kontakt. Konflikt betyder 'sammenstød', og kontakt betyder 'berøring med', hvor man kan udveksle information, holdning, Følelser eller lignende med den anden. Og det er lige præcis den udveksling, der blokeres, når ufreden breder sig.

Kontakt er et af de vigtigste begreber i ikke-voldeligt konfliktarbejde, ja nok det vigtigste. Konfliktarbejde er at genskabe og uddybe kontakten til den anden person (Relationen) og finde løsninger på problemet og dets årsager (Sagen).

Det lyder enkelt, men er det ikke, for det betyder brud med indgroede vaner, og det kræver både mod og forståelse, betydeligt mere end der skal til for at angribe eller undvige. For at kunne fatte sig må man genfinde kontakten til sig selv, finde en indre ro.

Der findes talrige talemåder, der fortæller om metoder til at genskabe kontakt og besindelse, hvis situationen skal reddes: at tælle til ti, at falde lidt ned, at klappe hesten, trække vejret dybt osv. (Se også afsnittet om Følelser i konflikter s. 19).

DE FEM KERNEPUNKTER

Fakta, fortolkninger, følelser, behov og handling

Når man er i en konflikt, som er eskaleret med mange kaotiske følelser, blander man næsten altid kendsgerninger, meninger, domme og Følelser sammen, og så bliver det svært at orientere sig og handle klogt i konflikten.

De fem kernepunkter er et analyseredskab som hjælper os med at få overblik og til at komme ind til konfliktens kerne. Både når man forbereder sig til at åbne egne konflikter, og når man som mægler eller konfliktvejleder skal støtte andre i deres konflikthåndtering.

Fakta

Fakta er objektive kendsgerninger. Her drejer det sig om at se, høre eller huske, hvad der skete, og hvad der blev anledning til konflikten. At huske og beskrive situationen konkret, uden domme og bebrejdelser.

Hvad skete helt konkret og faktisk? Hvor var vi?

Hvad sagde vi? Hvornår var det?

Fortolkninger

Fortolkninger er subjektive antagelser. Alle fortolker det, der sker, måden noget bliver sagt på, det usagte, omstændighederne og meget andet med udgangspunkt i egne erfaringer og værdier. I en optrappet konflikt er éns fortolkninger tillige stærkt påvirket af konflikttrappens dynamik.

Hvordan fortolker vi det der skete? Hvad er min umiddelbare vurdering, dom eller reaktion? Og hvordan tror jeg den anden fortolkede situationen?

Følelser

At mærke, acceptere og udtrykke de følelser, som hændelsen gav anledning til.

De er signaler om, hvilke behov man ikke fik mødt. Man kan f.eks. være usikker, utilpas, flov, rasende, træt...

Hvad gjorde situationen ved os? Og hvilke følelser mærkede jeg i situationen?

Og hvis jeg skal gætte på den andens følelser, hvordan var de mon så?

Behov

I alt konfliktarbejde er behov et omdrejningspunkt. De krænkede eller umødte behov er den egentlige årsag til konflikten. Det kan f.eks. være behov for samarbejde, udfoldelse, respekt, ro, anerkendelse, tillid, medindflydelse.

Hvad er det egentlig, jeg har brug for?

Og hvis jeg skal gætte på den andens behov, hvordan så de mon ud?

Handling

På dette trin går man fra behov til handling. Det kan være et ret konkret forslag eller en anmodning, en strategi til at få sit behov mødt.

Hvilke handlemuligheder har jeg?

Hvad vil jeg opfordre den anden til?

Følelser på spil i en optrappet konflikt

"Jeg er... alene angst anspændt apatisk arrig bedrøvet bekymret chokeret frustreret desperat elendig febrilsk forfærdet forknytt forlegen fortvivlet foruroliget forvirret gal hidsig hjælpeløs irriteret ked af det misundelig modløs nedslået nervøs opgivende overasket overvældet overrumplet paf panisk rasende rystet rådvild skeptisk sur sårbar såret tung tungsin-dig tøvende udmattet udkørt ulykkelig urolig usikker utilpas utilfreds utryg utålmodig ærgerlig."

Behov på spil i en optrappet konflikt

"Det er vigtigt for mig... accept anerkendelse feedback fordybelse forståelse fællesskab hjælp intimitet klarhed kreativitet kærlighed ligeværdighed loyalitet omsorg opmærksomhed orden påskønnelse respekt ro samarbejde samvær sikkerhed sjov skønhed stabilitet støtte tid tillid tolerance troværdighed tryghed udfordring udvikling varme vished ærlighed åbenhed."

KONTAKTSKABENDE KOMMUNIKATION

Om kontakt

Når man er i god kontakt med et andet menneske, er man mentalt nærværende. Man fornemmer stemninger, man taler til hinanden og lytter, indretter sig efter hinanden og man kan sætte sig i den andens sted.

I konfliktsituationer bliver kontakten dårlig, og kommunikationen mere upræcis og anstrengende. Der hersker usikkerhed mellem parterne.

I en konflikt, der er eskaleret, kan det som tidligere beskrevet føles uoverkommeligt at bevare eller genskabe kontakten. Den anden er så forfærdelig, man er utryg ved kontakten og måske bange for den andens vrede, træt af at føle sig lille og utilstrækkelig.

Så er det nemmere at lukke af for problemet ved at droppe kontakten.

Optrappende eller afspændende sprog

Der er måder at tale og lytte på, der blokerer vores kanaler til andre og til os selv – og der er måder, der åbner. Kommunikation, der åbner, kan læres og efterhånden praktiseres. Men det kan aldrig blive en blot og bar teknisk færdighed. Den må komme fra hjertet; den må være autentisk. Kun da kan den skabe en god kontakt.

Det er grundlæggende i forståelsen af konflikter, at alle har deres helt egne opfattelser af omgivelserne og af dem selv. Denne opfattelse er usynlig for andre. Det er kun én selv, der ved, hvordan éns landskab ser ud.

Hvis man fortæller andre, hvem de er, hvad der er deres motiver, og hvordan de tænker, så angriber man deres territorium, og de vil uvægerligt begynde at forsvare sig. Det får en konflikt til at optrappes.

Nogle mennesker taler om at beskytte egne grænser for at undgå, at andre invaderer deres eget, suveræne område. Det er vigtigt, men ikke nok. Når man trækker en grænse, forsvaret man sig selv og undgår derved en invasion ind i sit eget landskab.

Men man får ingen sikkerhed for, at den anden forstår, hvad man ønsker. Og man er overhovedet ikke sikker på, at man forstår den anden person.

Hvis man ønsker en gensidig forståelse, kan man prøve at forklare, hvad der findes bag éns grænser.

I det afspændende sprog taler man for sig selv. Man tager ansvar for sig selv og bliver på egen banehalvdel. Man siger, hvad der ligger én på sinde, hvad man ser, føler og ønsker.

Når man tilsvarende nærmer sig andres landskab, kan man gøre det ved med respekt at spørge, hvad den anden har på hjerte.

Man må forsøge at nedtone den automatiske tendens til at bebrejde, at fortolke eller at diagnosticere andre.

Det afspændende sprog forulemper ikke den anden person, fordi det åbner og klargør. Det er meget enkelt – og ret vanskeligt at praktisere.

HVAD KAN ÅBNE KONTAKTEN?	HVAD KAN BLOKERE KONTAKTEN?
At undersøge hvordan den anden har oplevet situationen At fortælle om sine egne oplevelser, Følelser og behov At lytte til den anden	At bebrejde den anden At gå i forsvarsposition
At anerkende den anden som person	Ligegyldighed, afstandtagen til den anden
At være konkret, klar og præcis i sin kommunikation	At overdrive og generalisere
At fokusere på problemet: Hvad skal der gøres?	At angribe den anden: Hvem har skylden?
At berolige i forhold til den fremtidige relation	At true

KRITIK OG FEEDBACK

Kritik og feedback er ikke det samme, men de har sårbarheden ved at blande sig i et andet menneskes gøre og laden til fælles.

Kritik af adfærd som man finder uacceptabel

Når man arbejder, lever eller bare er sammen med andre mennesker, opfører folk sig til tider på måder, som man ikke synes om, eller som strider imod gældende normer eller regler.

Det kan være en kollega, der taler nedsættende til andre mennesker, eller én, der ikke gør sit job godt nok; det kan være en ven, der ikke holder aftaler, eller et bestyrelsesmedlem, der taler for længe om emner, der er uden for dagsordenen.

Det er vores indtryk fra arbejdet med konflikter på arbejdspladser, i familier og i foreninger, at de fleste mennesker har svært ved at give kritik.

Det er forståeligt, at det kan være svært at få det sagt. Det kan være, at man er bange for, at den anden bliver ked af det, at samarbejdet bliver dårligere, eller at det kommer til at gå ud over en selv.

Men hvis der er for mange utilfredsheder, der bliver undertrykt, risikerer man et utrygt og et uærligt miljø, og at kvaliteten af det, man laver sammen, daler.

Der findes ingen manual til at give kritik, men der er nogle principper, som vi vil anbefale:

At man vælger den konfliktreaktion, hvor man åbner:

At erkende problemet, at turde møde problemet og den anden, at tage og bevare kontakt, at undersøge den andens motiver og at være tydelig med, hvor man selv står.

At man er autentisk:

At være i overensstemmelse med sig selv, så det ikke bliver for kunstigt.

At kritikken afpasses efter den relation, man har:

Er det et forhold, som er præget af mistillid, hvor man skal være forsigtig, eller hvor det ville være bedre, at en anden førte ordet? Er det et ligeværdigt forhold, eller er man under den anden i hierarkiet, så man skal sørge for, at den anden ikke taber ansigt?

Man kan også lade sig inspirere af kernepunkterne:**FAKTA:**

Hvilke konkrete handlinger, der er tale om, og hvordan de evt. bryder med vedtagne regler eller normer.

FØLELSER:

Hvordan det påvirker en selv (hvis det er passende).

VÆRDIER OG BEHOV:

Det er vigtigt for mig / arbejdspladsen/organisationen at...

HANDLING:

Hvordan forventer man at vedkommende skal handle?

Feedback en metode til daglig udvikling

Feedback er en struktureret tilbagemelding, som gives for at støtte en læreproces og for at forbedre kvaliteten af arbejdsprocesser og -resultater. Det er en genre med faste rammer og regler, og vi vil i det følgende foreslå nogle spilleregler, som kan afprøves i ens egen gruppe. Man kan afprøve og tilpasse dem efter temperament og behov. Det vigtige er, at der findes nogle spilleregler, som alle er indforstået med. Det giver tryghed.

Feedback er aftalt, og den, der modtager feedback, fortæller selv, hvad vedkommende ønsker fokus på. Tilbage meldingen handler om noget, der er sket i fortiden; den gives i nutiden for at påvirke fremtiden. Målet er, at modtageren bliver mere klar over, hvad der skete, og at han eller hun kan se nye handlemuligheder.

TIL DEN DER GIVER FEEDBACK

Fortæl både, hvad der virker godt og mindre godt.

Feedback skal være fremadrettet og udviklende. Det kan man gøre ved kun at tage emner op, der har betydning for fremtiden.

Feedback gives på handlinger, ikke på egenskaber. Man har tit mulighed for at handle på en anden måde, hvorimod egenskaber er svære at ændre på.

Vær konkret og saglig. Henvis til fælles standarder og aftaler.

Vær empatisk – læg mærke til modtagerens reaktioner, og afpas tilbagemeldingerne derefter.

Understreg, at der også er et subjektivt element i feedback.

Hvis man vil give et godt råd, så spørg modtageren om han eller hun ønsker at få det.

TIL DEN DER MODTAGER FEEDBACK

Vær opmærksom på din egen eventuelle uvilje mod at lytte til tilbagemeldingen. Hvad er grunden til uviljen? Hvad har du brug for?

Gentag eventuelt hvad du har hørt den anden sige, så du er sikker på, at du har forstået budskabet.

Giv dig tid til at fordøje de tilbagemeldinger, du har faet. Bed om uddybninger og konkretiseringer, hvis der er noget, du ikke genkender.

Tilbagemeldingen er absolut ikke den endegyldige sandhed. Læg det fra dig, som du synes, du ikke kan bruge. Du kan også lægge det i en skuffe med på skriften: 'Måske kan der være noget om det'.

Prøv at lære så meget af feedbacken, som du kan. Lyt, og undgå for mange forklaringer og forsvarstaler.

Anerkend feedbackgiverens generøsitet og gode hensigter. Det er vigtigt at være opmærksom på, at det også kan være sårbart at give feedback.

ET KONFLIKTHÅNTERENDE ARBEJDSMILJØ

På arbejdspladser og i foreninger bliver vi tit bedt om redskaber til at forebygge konflikter. Det er forståeligt, men et konfliktfrit miljø er ikke muligt og i øvrigt heller ikke ønskværdigt.

I stedet for at forebygge konflikter foreslår vi, at man får et miljø, der kan rumme konflikter, hvor man måder, tydeliggør, arbejder med, tager ansvar for og lærer af konflikter.

Det er karakteristisk for vor tids arbejdspladser, at folk arbejder sammen i midlertidige fællesskaber, at grupperne ofte er selvstyrende, og at måder fylder meget i hverdagen. Rutiner, faste rammer og kendte roller erstattes af nye metoder, fusioner, tværfagligt samarbejde og selvledelse. Disse forhold har sine fordele både for medarbejdere og for organisation, men de kan samtidig føre til usikkerhed, forvirring, magtkampe, konflikter samt en udtalt frygt for at blive tilovers.

Et godt samarbejde i en gruppe, hvor man ser og anerkender hinanden, hvor man kan give hinanden faglig kritik, hvor man træffer samarbejdsaftaler, inden man starter på nye projekter, og hvor man har gode møder, kan medvirke til, at man får et miljø, der kan rumme konflikter.

Det forudsætter, at man tager sig den nødvendige tid og sammen vover sig lidt ud over de sædvanlige rutiner. At gruppen forholder sig til sig selv som gruppe.

Nogle grundlæggende kompetencer

Nogle vigtige kompetencer, som kan være et fundament for en rummelig konfliktkultur, er anerkendelse, samarbejde, kommunikation og konfliktløsning. Disse kompetencer kan illustreres i isbjerget - se næste side.

Afsluttende bemærkning

For os er det meget vigtigt, at man skiller de to genrer ad. Det skal være tydeligt for alle parter, om det er en saglig kritik, eller om det er en feedback, som man går ind til.

Det kan blive rodet og være manipulerende, hvis man pakker en kritik, som man har svært ved at få sagt, ind i en feedbackproces, hvor forventningerne retter sig imod vækst og udvikling.

ISBJERGET

NOGLE GRUNDLÆGGENDE KOMPETENCER



Konstruktiv konflikthåndtering

Modellen på den foregående side illustrerer, at konstruktiv konflikt-håndtering kun er toppen af isbjerget. De tre underliggende lag bærer toppen og skaber forudsætningerne for at kunne praktisere konstruktiv konflikthåndtering.

Samarbejde

For at arbejde med en konflikt, må parterne kunne samarbejde og problemløse. Det betyder, at de har oplevet, at samarbejde kan føre til god fornyelse; at de kan bidrage og bygge på andres ideer; at de anerkender forskelle, og at de ser samarbejde som en værdi.

Kommunikation

Kommunikation er bærende i alt samarbejde. Det er afgørende for en løsning, hvordan parterne formidler deres forskellige konfliktverdener til hinanden, og hvordan og i hvilken grad de er i stand til at lytte til hinanden.

Se mere i afsnittet om Kontaktskabende kommunikation s. 28.

Anerkendelse af sig selv og andre

For at kunne løse op for sine konflikter må man kunne anerkende sig selv og stå ved sine Følelser og reaktioner, samtidig med at man tillader den anden part det samme. At sætte sig i andres sted og kunne give og modtage anerkendelse er vital, når konfliktens parter kommunikerer.

De fire kompetencer i isbjerget kan bruges i forbindelse med undervisning og træning i konflikthåndtering, og de kan også inspirere, når man vil i gang med at opbygge en konflikt- og samarbejdskultur, hvor uenigheder kan rummes og bruges som dynamo for udvikling.

AFKLARENDE SAMTALER

At tale med den ene part i en konflikt er nok den mest hyppige genre i konfliktarbejdet. Vi har vel alle prøvet at blive opsøgt af en kollega, der fortæller om en kontrovers, de har med en anden person.

Modparten beskrives ofte som lidet tiltalende, og din kollegas fortælling følger nøje konfliktrappens drejebog:

"Hun er helt forfærdelig; ikke til at stole på; det mener de andre også; og nu skal du lige høre, hvad hun gjorde på sidste måde; det er helt vildt; suk det er håbløst; hun er, som hun er, og det kan ingen ændre på; jeg har prøvet alt; jeg må væk, men det burde vel egentlig være hende, som rejste, vi andre fungerer jo fint sammen... hvis bare ikke hun var der."

Når en konflikt er så optrappet, fylder den så meget i ens bevidsthed, at man dårligt kan gå alene med den. Samtidig er man ofte plaget af desorientering og uro.

Samtalen med en tredje person er derfor meget vigtig, men det er afgørende, at samtalepartneren griber samtalen fornuftigt an.

Som samtalepartner kan man nemlig risikere at komme til at kaste benzin på bålet ved f.eks. at deltage i bagtalelsen af modparten eller ved at tage parti for modparten eller moralisere over for parterne.

En tredje og mere konstruktiv mulighed er at tilbyde en afklarende samtale, hvor man hjælper kollegaen til at se mere klart på sin situation og sine handlemuligheder.

Målet med den afklarende samtale er, at den der ejer konflikten:

- ▶ bliver afklaret, både hvad angår selve sagen, og hvad angår relationen til modparten, og får et nyt perspektiv på situationen.
- ▶ får overblik til at genoprette kontakt med modparten, eller får ro til at lægge konflikten bag sig.

Som samtalepartner er det vigtigt at være opmærksom både på sig selv og sine egne reaktioner, fordomme, Følelser og forventninger og på kollegaen og dennes reaktioner og ønsker til samtalen.

Det er som altid godt at afstemme forventningerne, så kollegaen er klar over målet og strukturen i denne afklarende samtale, så hun ikke går til samtalen med falske forventninger om at bare at få læsset af og at få medhold.

Faser i den afklarende samtale

1. At gøre sig parat til at være helt til stede og opmærksom på den anden.
2. At lytte med indlevelse – efter den andens ønsker og behov for ændringer.
3. At få skiftet samtalens fokus fra angreb på den anden til selvindsigt og forståelse af konflikten.
4. At tale om ændringer og handlemuligheder.

Aktiv anerkendende lytning er alfa og omega både i afklarende samtaler og ved mæglinger. Følgende råd om aktiv lytning har vist sig at være nyttige i konfliktarbejdet.

Kommunikationsredskaber i konfliktarbejdet

På de næste to sider konkretiserer vi samtalepartnerens kommunikationsredskaber

Aktiv anerkendende lytning

Nærvær og opmærksomhed	Man signalerer nærvær ved sine spørgsmål, sit kropssprog, man er til stede med åbent sind, opmærksom på det der siges, også på kropssproget, og det der ikke siges.
Afklarende spørgsmål	Hvad betyder det præcist, når du siger...? Hvornår, hvem, hvor længe?
Åbne spørgsmål	Hvordan har du oplevet situationen? For at folde historien ud, idet man inddrager fakta, følelser, forventninger, fortolkninger, interesser, værdier og behov.
Tavshed	Til refleksion og eftertanke og for at finde ro og ligevægt.
Opsummering	Genfortælling der viser, at man har forstået. Anerkendelse af personens oplevelse af situationen.
Omformulering	Hjælpe personen til at udtrykke egne ønsker i stedet for bebrejdelser mod den anden.
At gentage	Stikord til uddybning, spejling af følelser.
Kvittering	Verbalt eller nonverbalt. En forsikring om at noget vigtigt er blevet hørt.

SPØRGSMÅL OG RETNING I DEN AFKLARENDE SAMTALE:

Til fakta og antagelser

Hvornår, hvem, hvordan, hvor længe?

Hvad betyder det, når du siger...?

Hvad havde du forventet eller håbet på?

Hvordan forstod du situationen?

Til Følelser og behov

Hvordan har du det med..?

Hvordan virker det på dig?

Hvad tænker du om det?

Hvad er vigtigt for dig?

Hvad har du brug for?

Hvad kunne du godt tænke dig?

Til handlemuligheder

Hvordan ser du nu dine handlemuligheder?

Hvad vil du gøre hvornår?

BASAL KONFLIKTLØSNING

Nogle gange er konflikterne eskaleret så vidt, at der er brug for en mægler, men i de fleste tilfælde løser folk selv deres konflikter. Den følgende arbejdsangang egner sig til dette formål.

Vi arbejder her med de forskellige trin i løsningen af konflikter. Der er ikke tale om en proces, der forløber én gang for alle, regelmæssigt og i rækkefølge.

At acceptere et forsøg på at løse op

Hvis man i virkeligheden ikke ønsker at få løst konflikten, er enhver teknik ubrugelig. Begge skal ønske at komme videre. Nu er man kommet så langt, at det begynder at dæmre for én, at man muligvis har en andel i konflikten, og at den anden ikke er eneansvarlig for miseren.

Direkte kontakt

Man kommer langt, hvis man kan enes om at være uenige. Så er man allerede på vej ud af sit følelseskaos. Man er kommet endnu længere, hvis man er villig til at møde den anden, ansigt til ansigt, måske efter at kontakten har været afbrudt, og modviljen har vokset sig stærk. Det er en stor ting at nå så langt for dybt sårede parter, og ofte går der et tålmodigt stykke diplomatisk arbejde forud. Pres hjælper ikke. Processen må være frivillig.

Hver fortæller sin historie

Nu skal den direkte kommunikation, som har været opgivet, tages op igen. Det er svært at fortælle og svært at lytte til den andens version, for den forekommer tit aldeles urimelig – den passer simpelt hen ikke! Fristelsen til at afbryde, opgive eller skyde med skarpt er stor, derfor kan det hjælpe at have aftalt nogle enkle spilleregler.

At give udtryk for sine smertefulde erfaringer og Følelser – og at blive lyttet til – er forudsætninger for at kunne forstå sig selv og den anden. Det er en sårbar og ubehagelig fase, som kræver meget af parterne. De standpunkter, parterne lægger frem, vil ofte være langt fra hinanden, ja, uforenelige. Det er imidlertid heller ikke fra standpunkterne, løsningerne vil udspringe.

At finde de underliggende behov og interesser

Dette er Konfliktløsningens „Sesam, luk dig op!” Det er lige her, der er kim til gensidig forståelse og holdbare løsninger.

Hvis man holder sig til standpunkterne, er det svært at komme overens, fordi de netop er modstridende, og det bedste, man kan forvente, er et kompromis, som begge stiller sig nogenlunde tilfredse med. At søge et kompromis er den mest almindelige form for Konfliktløsning.

En anden form er en Konfliktløsning, hvor man tager udgangspunkt i behovene. Den er ambitiøs og kreativ. Dens ideal er, at begge parter faktisk vinder ved den opfindsomme udvej, der er fundet, og at deres relation tager en ny og positiv vending.

Det betyder, at det, man slås om – genstanden for uenigheden – ikke bare skal deles, men udvides, gøres større.

Det kan ske, hvis man bevæger sig ned under standpunkterne, ned til de underliggende interesser og behov. Disse har ofte med identitet, anerkendelse og sikkerhed at gøre, og netop derfor åbner de for en vifte af løsningsmuligheder.

Man kan finde frem til disse bagvedliggende bevæggrunde ved at fortælle ærligt, lytte opmærksomt og spørge åbent. Begge parter fortæller deres historie om smerte, tab og vrede. Gennem denne dialog kan man opleve den andens menneskelighed. Denne fase er afgørende for hele forløbet.

Da kan det ske, at man åbner sig og begynder at tage ansvar for noget, som indtil da har været fornægtet, nemlig at den anden part også har det svært. Det er lige her, noget nyt kan ske, for det er under de dybere behov, at den fælles grund af og til kan skimtes.

At finde løsninger

Når man er kommet så langt, at man ser hinanden med mere klare og forstående øjne, får man nemmere adgang til gode ideer og kreativitet. Arbejdet består nu i at finde mange løsninger og vælge en, evt. flere. Her gælder det om ikke at låse sig fast for tidligt. Det kan blive en meget befriende fase med et pludseligt skift i stemning, fra mistro til god vilje, fra surhed til venlighed, fra påholdenhed til generøsitet.

At indgå aftaler

Den milde stemning kan være så forførende, at man glemmer at sikre sig, at den valgte løsning er realistisk og virkelig tilfredsstillende for begge. Det er derfor vigtigt at træffe konkrete, realistiske aftaler, selv om man i sin lettelse opfatter det som overflødigt.

DE TO BJERGE

At transformere relationen: kontakt, lettelse, en lettere atmosfære, mindre spænding.

At transformere sagen: nye ideer, løsninger, forhandle aftaler, begge vinder.

BASAL KONFLIKTLØSNING

▼
Udtrykke sig,
lytte til den anden

▼
Forstå sig selv
og den anden

▼
...mere og mere

Den ene parts
version og standpunkt

FØLELSER:

Vrede, frygt, forvirring

INTERESSER:

Hvad ønsker jeg mere af?

BEHOV:

Hvorfor er dette vigtigt?

Hvad har jeg virkelig
brug for?

Den anden parts
version og standpunkt

FØLELSER:

Vrede, frygt, forvirring

INTERESSER:

Hvad ønsker jeg mere af?

BEHOV:

Hvorfor er dette vigtigt?

Hvad har jeg virkelig
brug for?

FÆLLES GRUND:

At se den anden som et menneske ligesom mig selv
- og samtidig forskellig

KONFLIKTTREKANTEN

TEGN

Høj affekt,
tab af kontrol,
vold og trusler

FOKUS PÅ AT

- stoppe situationen,
skabe sikkerhed,
bruge beredskab

Truende
situationer

Stærke
følelsesmæssige
spændinger,
markante uenigheder

- handtere konflikten,
tage kontakt, møde
følelserne, mægling
og konfliktvejledning

Konflikter,
der udfordrer

Uenigheder,
mindre
sammenstød,
irritation over
forskellighed

- udvikle et konflikt-
håndterende, trygt
og rummeligt miljø
med dialogiske
og relationelle
kompetencer

Hverdagssituationer
- ikke fare på færde,
men behov for opmærksomhed

KONFLIKTTREKANTEN – OM KONFLIKTENS INTENSITET

Modellen illustrerer **konfliktens intensitet**. Det er selvfølgelig en subjektiv oplevelse for de involverede parter, hvorvidt man oplever at befinde sig i grønne, gule eller røde zone.

Den **grønne** zone er kendetegnet ved at der er "fred og ingen fare" og ingen egentlige konflikter. Her kan sagtens være meningsforskelle og uenigheder, men de klares uden stort besvær. Man er påtålefødd og kan måske føre dialog og indgå i debat i en tone og form som kan gøre de involverede parter klogere... I denne zone kan man med fordel arbejde med dialogen, tale om god konflikthåndtering og debattere kontroversielle emner, udarbejde spilleregler for samvær og arbejde med forebyggende initiativer.

I grøn zone kan man *forebygge* svære konflikter ved at lægge vægt på den daglige trivsel og tryghed, opbygge gode relationer, og ved at aftale rammer, retningslinjer og regler, som så vidt muligt opleves gode og retfærdige af alle.

I grøn zone kan man desuden *foregribe* svære konflikter, hvis man kender hinanden godt, og hurtigt kan fange, hvis noget svært er under opsejling.

I den **gule** zone er der spændinger grænsende til anspændthed og måske ubehag. Kommunikation er svær, men mulig. Der er konflikt under optrapning, men den kan nedtrappes med åben og undersøgende dialog. De involverede er stadig påtålefødd, men...

Det har stor betydning, hvordan man formulerer sig, idet ordvalg, tonefald, kropssprog mv. kan være afgørende for hvilken vej det går. Her får man virkelig brug for "at holde sig på egen banehalvdel" og "gå efter bolden, ikke personen". Det kan være vigtigt at huske den anden – og sig selv på tidligere indgåede aftaler eller at justere dem, hvis de virker unødigt konfliktskabende.

Hvis samvær er blevet rigtig vanskeligt og samtalen – i gul zone - er ophørt, kan man overveje at søge hjælp udefra for at genskabe kontakt og kommunikation gennem konfliktmægling eller mæglingslignende samtaler.

I den **røde** zone ("det røde felt") er der tale om en tilspidset situation. De involverede, eller bare den ene part er meget ophidset og der kan være **fare** på færde, eventuelt tale om **trusler, chikane eller voldelige handlinger**. Her er verbal kommunikation vanskelig idet "ørerne er faldet af". Man kan her opleve et højt stressniveau og måske en kaotisk eller desperat tilstand. Her er det vigtigt først og fremmest at tænke på sikkerheden, mindske presset på alle involverede, skabe afstand og ro, indtil det bliver muligt at etablere kontakt mellem parterne igen. Sagen/ problemet må vente med at blive løst, til man igen er på nogenlunde sikker grund og parat til at gå i dialog eller forhandling.

Efter en tilspidset situation er det nogle gange muligt at etablere en samtale, hvor man kan uddrage læring af, hvad der skete i røde zone. Dette kan som regel først ske, når de konfliktende parter hver især har haft mulighed for at "komme til sig selv igen". Dette kan eksempelvis ske ved hjælp af hhv. en "defusing", "debriefing" eller anden form for restituerende aktivitet eller helende samtale.

Generelt kan man sige, at dialog og konflikthåndteringsredskaber er nyttige i alle grader af konflikt, og ekstra nødvendige, når der er fare for at der udøves verbale eller fysiske krænkelse, overgreb og vold.

OM AT BEVARE ROEN I SITUATIONER MED TRUSLER OG RISIKO FOR VOLD

Når vi kommer i konflikt påvirkes vores sanser, Følelser og krop. Vi kan f.eks. Få hjertebanken, kolde hænder, spænde op i muskler forskellige steder i kroppen. Adrenalin bliver frigivet ud i vores blodbaner og vores krop gør sig klar til at kæmpe eller flygte. Reaktionen vidner om en biologisk parathed i vores organisme – en parathed der er beregnet til at beskytte os ved fare. Denne parathed har vi til fælles med andre store pattedyr, som vi deler meget af vores evolutionære historie med.

Det, der imidlertid adskiller os fra de andre pattedyr, er vores evne til at tænke, til at registrere og regulere vores egne Følelser og reaktioner, og til at træffe overvejede valg om, hvordan vi vil handle i en given situation. Og vores evne til at indleve os i, hvad der foregår i andre mennesker.

At være i affekt

Problemet er at jo mere vores forsvarssystem er aktiveret (jo højere vores affekt og kropslige stress er) jo mindre kan vi tænke. Og når vi kaptures af stærke Følelser af f.eks. frygt, vrede, skam, så har vi rigtig svært ved at samarbejde, svært ved at se andre perspektiver end vores egne. – og konflikten risikerer at blive voldsommere.

Rent fysiologisk skrues der, i sådanne situationer, op for bestemte dele af vores hjerne (de instinktueller og forsvarsorienterede kredsløb i det autonome og det limbiske system), mens de dele af vores hjerne, hvor vi kan være vidne til vores egen reaktion, tænke, bruge vores viden og erfaring (neocortex), bliver sat helt eller delvist ud af funktion. Dvs. at vi får svært ved at styre os selv og "opføre os ordentligt", ikke fordi vi ikke vil, men fordi vi ikke kan.

Spontane strategier når vi er i affekt

Er man i et oprørt hav uden at kunne navigere, opleves det typisk ubehageligt, truende og ude af kontrol. Så kan man gribe til forskellige strategier for at forsøge at komme af med ubehaget, ud af situationen og for bare at opnå en smule kontrol. Måske ved at tale grimt, råbe, true, skubbe til ting eller skride fra situationen.

Selvom sådanne signaler kan opleves meget ubehagelige for andre, kan de faktisk ses som forsøg på at *undgå*, at situationen udvikler sig til vold. Det er måder at signalere *"Pas på, jeg ved ikke om jeg kan styre mig selv"*!

Den stærke affekt risikerer imidlertid at smitte, så alle i situationen bliver vrede og bange og ude af stand til at tænke og huske, hvad det kan være klogt at gøre her. Det betyder typisk at situationen optrap- pes yderligere, og måske fører til vold eller kraftige trusler om vold.

Når du står overfor mennesker i affekt

Hvis vi fortolker andre menneskers affektstyrede og kontrolsøgende adfærd sådan, at de prøver grænser af, udfordrer os, provokerer, er elendigt opdraget, ikke vil opføre sig ordentligt – så får vi ofte trang til at markere os, skælde ud, sætte grænser eller afvise. Dermed kan vi selv være med til at optrappe situationen. Hvis vi omvendt lykkes med at tænke eller mærke: "Her er et menneske, der har det virke- lig svært", så får vi lettere ved at finde veje til at komme mennesket i møde, skabe kontakt eller give plads til at han/hun selv kan komme i ro. For derefter måske at kunne hjælpe dette menneske med at finde andre og mere hensigtsmæssige måder at udtrykke sine Følelser og behov på.

At "tabe hovedet" kan ske for os alle, hvis vi er pressede. Og at blive mødt med opmærksomhed, venlighed og empati af andre, når det sker, er altid hjælpsomt.

Ligesom vrede kan smitte, kan ro og tryghed også smitte – så prøv at undgå at overtage den andens vrede og frygt, og prøv i stedet at udstråle venlighed og ro.

Herunder er desuden nogle vigtige pejlemærker i forhold til din egen adfærd, når du står overfor mennesker i affekt:

Prøv at bevare din egen ro

Træk vejret, mærk dig selv og prøv om du kan undgå at blive smittet med den ophidsede energi og i stedet påvir- ke situationen med din ro. Undgå at skælde ud og dømme, undgå at gå ind i en magtkamp.

Respekter det personlige rum

Lad være med at gå tæt på den, der er i høj affekt, undlad at tage fat i personen eller spærre for vedkommende. Sørg i stedet for, at personen ikke føler sig presset op i en krog, men kan komme væk, ud af rummet, hvis han/hun vil.

Skab fokus og nærvær

Vis at du er til stede med din opmærksomhed og gennem dit kropssprog. Tal roligt og direkte til den, der er i affekt, sig eventuelt vedkommendes navn, bekræft at du gerne vil hjælpe, at I nok skal finde ud af det.

Udvis forståelse og empati

Prøv at sætte dig ind i den andens perspektiv og situation, lyt til vedkommende, forstå personen på dennes egne præmisser. Hvad er det for et pres, vedkommende oplever, hvad er det for behov, vedkommende er ramt på? Anerkend dette, og forsøg at få kontakt. Hav fokus på personens ressourcer, og på hvordan personen faktisk forsøger at mestre den udfordrende situation.

Skift kontekst, hvis det er muligt (det kaldes også at aflede)

Det kan være at henlede opmærksomheden på noget helt andet end det, der har udløst affekten, tale om noget andet, tilbyde noget at drikke eller noget at gøre eller at flytte til et andet rum, få eventuelt en kollega til at tage over eller lignende.

Informer og inddrag den anden i løsningen - hvad skal der ske nu?

Tænk højt om, hvordan du ser, I kan komme godt ud af situationen. Spørg den anden. Giv vedkommende valgmuligheder, hvis du kan. Fortæl hvad du selv har tænkt dig at gøre, for eksempel at hente hjælp.

Tal om det bagefter

Når affekten har lagt sig, og dialog er mulig, så genetabler kontakten og tal om, hvad der skete. Udvis forståelse og tal om, hvordan I kan undgå at komme i en lignende situation en anden gang. Tag vare på dig selv, for eksempel ved at tale det igennem med en kollega eller leder.

OM CENTER FOR KONFLIKTLØSNING

Center for Konfliktløsning er sat i verden for at inspirere mennesker til at se muligheder og handle ikke-voldeligt i konfliktsituationer, både når det drejer sig om hverdagskonflikter i familien og på arbejdspladsen, men også når det handler om større samfundsmæssige konflikter. Vi ser en sammenhæng mellem dynamikken i hverdagskonflikterne og konflikter på samfundsplan.

Vores tese er, at vi ved at uddanne mennesker til at løse hverdagskonflikter med fredelige midler kan være med til at påvirke den samfundsmæssige konflikthåndtering i en ikkevoldelig retning. Center for Konfliktløsning har siden 1994 vedholdende arbejdet med denne opgave.

Center for Konfliktløsning er en medlemsforening (NGO), som danner ramme om forskellige frivillige netværk, og som også driver en professionel non-profit virksomhed, hvis hovedaktivitet at uddanne mennesker og inspirere organisationer til at løse hverdagens konflikter på fredelig vis.

Virksomheden

Vi har gennem 25 år undervist og trænet tusindvis af mennesker i foreninger og organisationer, på private og offentlige arbejdspladser. Vi har mæglet mellem mennesker i konflikt, både i grupper og mellem to personer, på arbejdspladser og i familier.

Vi har gennem årene også engageret os i opgaver uden for Danmark, i det tidligere Jugoslavien, i Rumænien, Sydafrika, Syrien, Ægypten, Brasilien, Jordan, Palæstina, Ukraine, og blandt eksiltibetanere i Indien.

Vi tilbyder i dag konfliktfaglige åbne uddannelser og kurser, sparring og supervision til grupper og enkeltpersoner; vi skræddersyr forløb, som passer til rekvisitens ressourcer og behov; vi faciliterer processer for konfliktramte grupper eller til grupper som ønsker at opbygge et sundt og konflikthåndterende samarbejdskultur og vi mægler for mennesker, grupper og organisationer i konflikt.

Kontakt evt. vores faglige leder på telefon 35 20 05 55 eller skriv til fagligleder@konfliktloesning.dk for at få en uforpligtende samtale.

ÅBEN RÅDGIVNING. På det frivillige område har vi tilknyttet konfliktrådgivere, der giver gratis og anonym rådgivning.

Rådgiverne kan hjælpe dig til en afklaring af konflikter, du befinder dig i og inspirere dig til at finde fredelige og konstruktive løsninger på dem.

CFK-UNG er en gruppe unge konfliktvejledere, der tilbyder workshops og rådgivning i konstruktiv konflikthåndtering for andre unge foreningsaktive og grupper uden midler.

LIVIAFONDEN støtter projekter og personer, der i praksis viser, at svære samfundskonflikter kan løses effektivt med ikkevoldelige metoder og iverigdom. LIVIA fonden uddeler bl. a. priser for at synliggøre det modige, ikkevoldelige arbejde, som foregår i hele verden. Læs mere på liviafonden.dk

På konfliktloesning.dk kan du læse mere om de forskellige aktiviteter i Center for Konfliktløsning, herunder åbne kurser og uddannelser. Og du kan finde mere faglig viden om konflikter i vores videnscenter konfliktloesning.dk/videnscenter

Center for Konfliktløsnings grundbog:

Else Hammerich & Kirsten Frydensberg: Konflikt og kontakt.
Forlaget Hovedland (4. udgave 2020) <http://hovedland.dk>

BL Danmarks Almene Boliger

Stuðiestræde 50
1554 København V
Tlf. : 33 76 20 00

Eva Seyffert

Konsulent og kursusleder
Mobil: 20 70 96 93
evs@bl.dk

<https://bl.dk>

Center for Konfliktløsning

Suomisvej 4
1927 Frederiksberg

Gl. Almindevej 33
8800 Viborg

Administration: 35 20 05 50

Faglig leder

35 20 05 55
fagligleder@konfliktloesning.dk

<https://konfliktloesning.dk>