

Håndbog i **KONFLIKTHÅNTERING**



TEKNOLOGISK
INSTITUT

www.teknologisk.dk/kurser

Forord

Håndbog i konflikthåndtering er tiltænkt dig, der oplever konflikter på din arbejdsplads, og som er i tvivl om hvordan du kan, og bør, håndtere dem. E-bogen introducerer dig til den teoretiske side af konfliktens væsen, og giver dig konkrete værktøjer og modeller til det videre arbejde.

Tekst og indhold er udarbejdet af Teknologisk Institut, og tager udgangspunkt i indholdet af vores kurser i konflikthåndtering. Finder du emnet, metoderne og teorierne interessante, tilbyder vi en bred vifte af kurser inden for emnet.

Læs mere på teknologisk.dk/kurser

Vi ønsker dig god fornøjelse med e-bogen!



E-bogen er tænkt som generel information og inspiration. Brug af indhold sker på læserens eget initiativ, og skaber intet retsforhold mellem Teknologisk Institut og læseren. Teknologisk Institut frasiger sig dermed ethvert ansvar for brug af indhold i e-bogen.

Se et udvalg af vores kurser indenfor **KONFLIKTHÅNDTERING**

www.teknologisk.dk/kurser

Konflikthåndtering
- fra fastlåst til fremdrift



Mindfulness baseret konflikt håndtering
(MBK)



Assertion - dialog med respekt



Se et udvalg af vores kurser indenfor **KONFLIKTHÅNDBOG**

www.teknologisk.dk/kurser

Succesrig og effektiv konflikthåndtering



Sådan håndterer du besværlige personer



Undgå misforståelser, når du kommunikerer



Indhold

Forord	1
Mentale filtre	3
Det generaliserende filter	3
Det udeladende filter	4
Fortolkningsfiltret	4
Derfor bør du kende dine filtre, når konflikten opstår	4
Konflikttyper	5
De 4 overordnede typer af konflikter	5
Interpersonelle konflikter	5
Organisatoriske og strukturelle konflikter	6
Intrapersonelle konflikter	6
Opsummering af konflikttyper	6
Konfliktudviklingstrappen	7
Sådan bruger du konflikttrappen	8
De 3 kommunikationsmetoder – forstå dit reaktionsmønster	9
Aggressiv kommunikation – den udfordrende og angribende	9
Submissiv kommunikation – den underkastende	9
Assertiv kommunikation – brobyggeren	10
De personlige rettigheder	10
5 trin til mere assertiv adfærd og kommunikation	11
Værktøjer til konflikthåndtering	11
Fokus på konflikttrappen	11
Grøn konflikt – fokus på sagen	11
1. værktøj: konfliktstile	12
Hvilken konfliktstil er den bedste?	13
2. værktøj: konflikthåndterings ABC	13
3. værktøj: at handle på baggrund af konflikttypen	14
4. værktøj: Girafspråk	14
Gul konflikt – fokus på personen	14
5. værktøj: konfliktnedtrapningens faser	15
Rød konflikt	16

Hvad er en arbejdsrelateret konflikt

En arbejdsrelateret konflikt er grundlæggende en uenighed mellem to eller flere parter, der har fået lov til at udvikle sig. Forholdet og arbejdsrelationen er som regel anspændt, og vil typisk føles ubehagelig for begge parter. Uenighederne kan omhandle alt fra organisatorisk placering, rollefordeling på en given opgave, ressourcer, uddannelse, sprog, køn, alder, stress m.m.

Vil konflikter så ikke altid opstå?

Det korte svar: jo, det vil de. Men her er det vigtigt at holde sig for øje, at konflikt er en naturlig del af det at være menneske. Og de opstår ikke kun på arbejdspladsen, men lige så tit i privaten. Det vigtigste er derfor, ikke at filosofere over hvorfor de overhovedet opstår, men blot acceptere at det gør de, og derfra sætte alt ind på at forstå deres baggrund og løse dem.

Og hvorfor er det vigtigt?

Fordi uløste konflikter kan udvikle sig over tid, og have store konsekvenser for alle involverede parter herunder resten af arbejdspladsen. Symptomer på en ignoreret konflikt kan være:

- Stress
- obning
- get sygefravær
- Faldende produktivitet
- m.fl.

Og det er værd at bemærke, at konsekvenserne af disse symptomer kan strække sig langt ud over individet, og brede sig til resten af organisationen. Den enes fravær, kan nemlig nemt betyde, at andre skal løbe hurtigere og derved skabe grobund for at symptomerne spredes til resten af arbejdspladsen – som en kræftknode der metastasere sig.

Heldigvis fører uenigheder ikke altid til konflikter. I sidste ende handler det i høj grad om, hvordan vi håndterer uenigheden til at starte med, og dermed undgår, at det udvikler sig til en egentlig konflikt.

Det første trin til at lære hvordan du håndterer en konflikt, er at forstå de mentale filtre, der tilsammen danner rammerne for, hvordan vi opfatter verden.

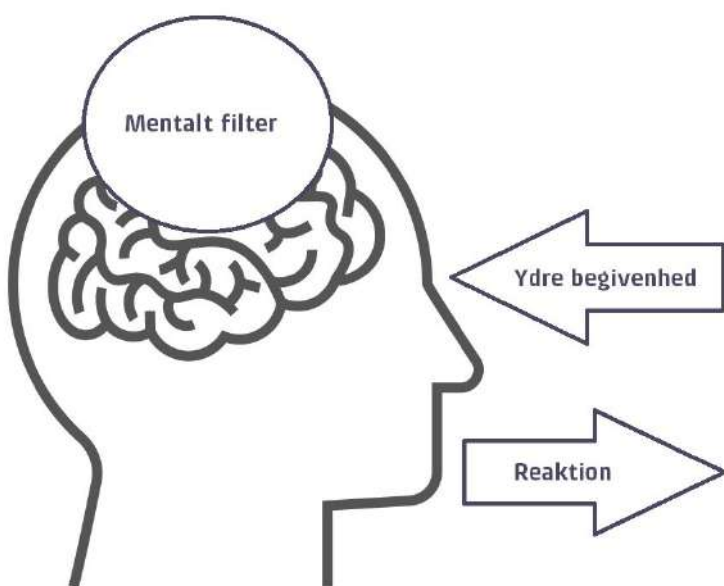
Mentale filtre

Alle mennesker har forskellige opfattelser af virkeligheden; den måde din kollega forstår verden på, er altså ikke nødvendigvis den samme som din.

Forskellene i vores virkelighedsopfattelse er et resultat af de filtre, vores hjerne har bygget op siden fødslen, og de er funderet i vores erfaringer, opdragelse, værdier, holdninger og samfund.

Disse filtre er naturlige, og hjælper os med at genkende mønstre. Denne genkendelse leder os hurtigt til tolkning, og derfra til beslutning og handling.

I den nedenstående figur (1) kan du se, hvordan en ydre begivenhed ledes ind igennem det mentale filter, og derfra leder til en reaktion/handling.



(Figur 1)

Normalt taler man om tre overordnede mentale filtre:

Det generaliserende filter

Filteret der hurtigt bringer os fra A til B i vores beslutningsproces. Ved at generalisere vores sanseindtryk kan vi eksempelvis hurtigt genkende et medmenneske, frem for at tage omvejen hvor vi først identificerer en arm, et ben og fingrene for så til sidst at sætte det sammen til en helhed – et menneske.

Det generaliserende filter er altså et værktøj, vores hjerner bruger til at træffe hurtige beslutninger.

Og det er smart når man jager på savannen, men kan være mindre hensigtsmæssigt i arbejdsøjemed. For det kan så nemt lede til forkerte konklusioner som: *alle revisorer er kedelige, nu er hun garanteret uforberedt ligesom sidst, sidst var rapporten fyldt med fejl* – det er den garanteret igen!

Så hver opmærksom på dit generaliserende filter. Det kan få dig til at fremstå forudindtaget og på barrikaderne. Det kan skabe unødigt konflikt.

Det udeladende filter

Vores hjerner fungerer som en harddisk, og der er ikke plads, til alle de indtryk vi møder på vores vej.

Derfor udelader vores sind et hav af informationer, og det er der indlysende fordele i. Men der er også ulemper - som når vi ikke forstår et møde med et andet menneske korrekt, og derfor overser vedkommendes behov.

Er du usikker på hvordan filtret fungerer? Så prøv denne lille test:

- *Få en kollega til at kigge rundt i rummet i 10 sekunder, og bed vedkommende om at fortælle dig hvor mange blå ting han/hun ser.*
- *Når de 10 sekunder er gået, bed så han/hun om at remse alle de røde ting op.*

Du vil sandsynligvis opdage hvor svært det er for din kollega, da han/hun bevidst har undladt at registrere de røde ting, fordi fokus var på de blå.

På samme måde kan du nemt komme til at overse vigtige behov og følelser hos dine kolleger og medarbejdere, hvis du enten er optaget af noget andet under samtalen, eller på anden måde er forudindtaget, omkring hvordan vedkommende har det.

Fortolkningsfiltret

Det personlige aspekt af vores hjerner har stor betydning for hvordan, vi forstår, og opfatter hverdagssituationer. De er nemlig stadfæstet i vores fordomme, forestillinger, sympatier og antipatier.

Og nogen gange kan de lede til en decideret forvrængning af virkeligheden, som når vi tror, at et andet menneske er trist, når personen i virkeligheden blot er træt.

Derfor bør du kende dine filtre, når konflikten opstår

Som du har læst i det foregående, udgør dine filtre en vigtig faktor når du skal:

- Forstå din verden
- Handle på en given information
- Tolke dine indtryk
- Planlægge
- Interagere med andre mennesker.

Og da konflikter opstår med afsæt i en given uenighed, er det derfor altafgørende, at du som konfliktløser er opmærksom på filtrene, og forstår, hvordan de kan skabe en uensartet opfattelse af en given situation hos to parter.

Det kan nemlig give dig en god idé om, hvorfor konflikten opstod til at begynde med.

- Forskellige persontyper
- Interesseforskelle
- Kulturelle forskelle
- Generationsforskelle

Start gerne med dig selv. Når vi er bevidste om vores egne filtre og adfærd, forstår vi også bedre, hvorfor vi reagerer som vi gør.

Den selvindsigt kan både forhindre egne konflikter, altså hvor du selv indtager en rolle, og den kan bidrage til at forstå andres konflikt, og dermed sætte dig en position hvor du nemmere kan mægle og løse konflikten.

Konflikttyper

I dette afsnit vil vi kort berette om de forskellige typer af konflikter, og de måder hvorpå du kan skelne imellem dem. For én ting er at forstå hvorfor en konflikt opstår. En anden er at forstå, hvad den *handler om*.

De 4 overordnede typer af konflikter

- Instrumentelle konflikter (metoder) – mål, midler, struktur og procedure
- Interessekonflikter (ressourcer) – penge, tid, plads, materialer.
- Værdikonflikter – personlige eller kulturelle værdier, rettigheder, politiske overbevisninger, moral, etik.
- Personlige konflikter – identitet, selvværd, loyalitet, tillid, anerkendelse, store følelser.

I arbejdsregi kan man også med fordel dele de forskellige typer af konflikter op i:

Interpersonelle konflikter

Disse konflikter opstår når to medarbejdere har et givent problem med hinanden. Problemerne kan skyldes flere ting herunder:

- Mobning
- Chikane
- Fravær og/eller decideret dårlig ledelse
- Dårlig personkemi
- Værdiforskelle

Fælles for dem alle er, at de skaber spændinger, og påvirker relationen i en negativ retning.



Organisatoriske og strukturelle konflikter

Konflikter der skyldes fysiske forhold på arbejdspladsen.

Organisatorisk kan disse udfordringer komme til udtryk, når medarbejdere placeres i en struktur, der skaber et modsætningsforhold. For eksempel at to afdelinger internt konkurrerer imod hinanden, eller har fået tildelt forskellige succeskriterier og målsætninger.

Der kan være tale om:

- Konkurrence eller modsætning mellem 2 afdelinger
- Tids-og arbejdspress
- Uklar ansvarsfordeling
- Utrygge forhold
- Forskelle i succeskriterier
- Differentieret arbejdsvilkår

Intrapersonelle konflikter

Denne type af konflikt har sit udspring i den enkelte, og kan være baseret i, at en medarbejder har det svært med sig selv. Den indre kamp bliver projiceret ud i omgivelserne, der som oftest er intetanende om de problemer som ligger til baggrund for handlingsmønstret.

Og det skaber konflikt, fordi årsagen til konflikten misfortolkes.

I denne type af konflikter, er der som regel tale om:

- Personlige kriser såsom skilsmisse, dødsfald eller andre livsbegivenheder der kan tære på et menneske.
- Stress
- Psykisk sygdom
- Usikkerhed omkring egne ønsker og behov

Opsummering af konflikttyper

Når man som medarbejder eller leder oplever konflikt, er det med afsæt i ovenstående derfor vigtigt at identificere, hvilken type af konflikt der er tale om. For ved du ikke det, kan du ikke løse den.

Prøv derfor at:

- Anvende teorien omkring mentale filtre
- Sammenhold din analyse med de forskellige konflikttyper, og forsøg derigennem at finde problemet rod.

Det er vigtigt, at du her gør dig umage, for typen af konflikt dikterer, hvilke metoder og værktøjer der er optimale til at løse op for lige netop den konflikt, du søger at løse.

Konfliktudviklings-trappen

Alle har vist prøvet det; stået i en konflikt der ikke syntes at kunne løses. Og af og til undrer vi os over, hvor hurtigt tingene gik skævt. I et konflikthåndteringsperspektiv er det interessant at identificere hvor problemet startede, og hvor dybt konflikten har rodfæstet sig - for løsningen kan tit findes, og løses, ved hjælp af simple værktøjer.

En af de mest brugte værktøjer til lige netop denne øvelse er konfliktrappen. Og selv om de færreste konflikter er direkte sammenlignelige, vil du alligevel tit kunne finde fællestræk, som du kan udnytte i det videre arbejde.

Modellen sætter fokus på graden af konflikten, og illustrerer konfliktens sværhedsgrad i niveauer. Fra simpel uoverensstemmelse til decideret polarisering, belyser trappen, hvor konflikten befinder sig nu, og hvor den potentielt kan ende.

Trappen illustrerer derfor også vigtigheden af at gribe ind i konflikter, før de udvikler sig til gotiske knuder.



(Figur 2)

I det efterfølgende vil vi kort belyse de enkelte trin fra bund til top.

1. Uoverensstemmelse

Parterne vil ikke det samme eller er uenige om udfaldet bør være en givent problem. På dette trin er problemet stadig til debat, og det er derfor muligt at diskutere sig frem til en løsning, og derved afslutte konflikten.

2. Personificering

Her er gemytterne mere i kog. Frustrationer opstår, og sammen med dem chancen for at tingene bliver personlige. Typisk vil disse personlige udfald komme til udtryk som bebrejdelse og modsigelser. Derved bliver problemets kerne hurtigt diffust, og irritation kan lede til decideret mistillid mellem parterne.

Når konflikten bliver personlig, gøres den hurtigt meget vanskelig at løse uden efterspil og nag.

3. Problemet vokser

Du kender det sikkert fra dig selv; i en ophedet diskussion, bringes der pludselig fejl og mangler på banen, som intet har med det konkrete problem at gøre. Gamle uløste konflikter bringes på banen, som var de bevisførelse for et handlingsmønster hos modparten – uden at det direkte har noget at gøre med det nuværende problem. Man kunne kalde dette trin for mudderkast-fasen.

Er du blevet klar over at konflikten er nået hertil, er det vigtigste, at du som konfliktmægler forsøger at opretholde kommunikationen mellem parterne. For kun da, er der mulighed for at komme frem til en løsning.



4. Samtale reduceres

På dette trin har konflikten nået et udmattelsespunkt. Dialogen kan have været ubehagelig, og begge parter føler sig både opgivende og misforstået. Der sker typisk det på dette stadie, at parterne holder op med at tale sammen, og søger over imod andre kolleger, hvor de håber at finde forståelse. Og om end det kan være nyttigt at inddrage andre i konflikten, kan der også være fare for, at der blot bliver tale om bagtalelse.

5. Fjendebilleder

Som navnet indikerer, er vi nu endt et sted hvor der ikke længere en nogen forståelse at finde mellem parterne. Kommunikationen er fjendtlig, og begge parter søger blot at gennemtrumfe deres mål. Dette er et sted i konflikten, hvor det er ved at være for sent til at indgå aftaler og kompromiser.

Som konfliktmægler bør du her fokusere på at finde elementer, hvor der er en vis form for enighed. Disse trædesten i et ellers oprørt vand, kan tjene som udgangspunkt, til flere indrømmelser og nye løsninger.

6. Åben fjendtlighed

Begge parter anerkender nu, at der ikke længere kan findes en løsning. Konflikten er destruktiv. Ødelæggende. Had kan opstå mellem parterne.

Det er ikke længere muligt at løse den pågældende konflikt, men måske kan der alligevel dannes nogle rammer, som begge parter kan arbejde i, og som er tålelige.

7. Polarisering

Al kommunikation er nu afbrudt, og eventuelle løsninger synes umulige. Dette stadie, det sidste trin, leder uundgåeligt til afskedigelse eller forflytning af de involverede parter. Ingen løsning er længere mulig, så trinnets vigtigste budskab, er at understrege nødvendigheden af at gribe ind i konflikter, før end de når hertil.

Og dette leder os til næste kapitel i vores e-bog. Nemlig hvordan du bedst muligt udnytter konflikttrappen, til at løse op for de konflikter du præsenteres for.



Sådan bruger du konflikttrappen

Nu hvor du er bekendt med de gængse trin for en konflikt-optrapning, kigger vi på, hvordan du udnytter den viden til at imødegå og løse fremtidige konflikter.

Tag først og fremmest med dig, at hvert trin ikke blot repræsenterer en udvikling, men også giver dig et udgangspunkt og en vej til at løse konflikten. Og den vej kan betrædes individuelt eller som gruppe.

Overordnet set kunne man skitsere det således:

- Konflikttrappen giver parterne et fælles sprog, og en idé om hvor i konflikten de befinder sig. Det kan indgyde større velvilje og indrømmelser hos parterne. For hvem ønsker at klatre op på toppen af trappen?
- Vi får adskilt person og problem. Fokus skal rykkes væk fra det personlige til det rigtige problem – konflikten.
- Vished om hvor det er klogt at sætte ind, og med hvad:
 - forebyggelse på trin 1
 - konflikthåndtering – trin 2 & 3
 - Konfliktløsning – trin 4 og op. Her kan overvejes om udefrakommende neutral hjælp kan være en løsning.

Konflikttrappen viser os først og fremmest hvorfor det er så uhyre vigtigt at gribe ind i en konflikt før den udvikler sig til noget rigtigt grimt. Den viser fremtiden, og den understreger vigtigheden af, at have de rette værktøjer på arbejdspladsen til at imødegå dem.

De 3 kommunikationsmetoder

– forstå dit reaktionsmønster

Når vi skal forstå konfliktens væsen, skal vi først og fremmest anerkende vigtigheden af sproget – din måde at kommunikere på. I konflikter ser man nemlig typisk 3 grundlæggende måder at agere og føre sin dialog på. Dit adfærdsmønster vil typisk være enten aggressivt, submissivt eller assertivt.

Lad os kort bryde dem ned.

Aggressiv kommunikation – den udfordrende og angribende: Her fylder vores egne meninger og holdninger alt. Og da standpunktet er aggressivt af natur, vil det også blive opfattet sådan af modparten. Derfor vil denne form for adfærd næsten altid fungere som katalysator for en yderligere optrapning af konflikten.

Når man kommunikerer aggressivt, udtrykker man sine følelser og tanker på en sådan måde, at modparten krænkes og fratages sin rettighed til at have en mening. Som aggressiv kommunikator opfattes konflikten som en personlig magtkamp, der skal vindes med stålet. Og halter argumentationen, er modpartens svage punkter i spil. Det gælder om at ramme hvor det gør ondt og afvæbne modstanderen - også selvom det betyder nedværdigelse og ydmygelse for samme.

Som aggressiv kommunikator optræder man typisk anmasende, arrogant, bebrejdende, beskyldende, hævngherrigt, manipulerende, provokerende osv.

"Dette er, hvad jeg mener, føler og ønsker! Hvad du mener, føler og ønsker er ligegyldigt!"



Submissiv kommunikation – den underkastende: Den dia-metrale modsætning til aggressiv adfærd, er det submissive standpunkt. Her respekterer man en andens holdninger på bekostning af ens egne. Man holder sin mund, og ønsker ikke at tage kampen op. Konsekvensen af dette konfliktsky stand-punkt bevirker, at man frafalder sine egne rettigheder, og helt undlader at udtrykke egne følelser og tanker.

Dette kan adfærdsmønster kan virke konfliktafspændende i øjeblikket, men standpunktet er lumsk, for det tillader kon-flikten at ulme, og skaber en reel mulighed for, at den senere hen bluser op. Dette sker fordi konflikten aldrig reelt løses, men blot tåles på at falsk grundlag.

At være submissiv kommunikator betyder, at man typisk op-træder afhængig, hæmmet, magtesløs, selvornægtende, ud-sættende og undvigende.

"Hvad jeg mener, føler og ønsker, skal du ikke tage dig af – det be-tyder nemlig ikke noget, for i forhold til dig, er jeg betydningsløs"

Assertiv kommunikation – brobyggeren: At være assertiv betyder at "stå ved sig selv". Det betyder, at man har respekt for ens egne følelser, meninger og behov. Samtidig bærer man modet til at udtrykke dem klart, og stå ved dem. Men i mod-sætning til den aggressive form for kommunikation, gør man det på mere inkluderende måde.

Når en assertiv kommunikationsmetode benyttes, tager man som person både egne og andres behov i betragtning. Man skaber med andre ord en ligeværdig dialog, og er empatisk og omfavnende.

Den assertive måde at kommunikere på, bevirker at man op-træder handlekraftigt, direkte, accepterende, spontan, til-givende og risikovillig.

Denne kommunikationsmetode er af natur konfliktafspæn-dende, og værd at benytte, hvis man står som mægler i en konflikt. For metoden søger at bevare den gode relation og kontakt mellem parterne, og den gør uden at nogen taber an-sigt, eller føler sig krænket.

"Dette er, hvad jeg mener, føler og ønsker. Sådan opfatter jeg situationen. Men din opfattelse har naturligvis lige så stor en berettigelse."

Vigtig bemærkning til de 3 kommunikationsmetoder.

Begreberne aggressiv, submissiv og assertiv beskriver en adfærdsform og ikke en mennesketype. Ingen er absolut det ene eller det andet. Måske er man som person mere tilbøjelig til at vælge den ene fremfor den anden, men det afhænger typisk af situationen, emnet der diskuteres, og ikke mindst hvem man diskuterer det med.

Nedenstående oversigt illustrerer de forskellige verbale udtryk og kropssprog der er forbundet med de 3 kommunikationsmetoder.

	Aggression	Submission	Assertion
Verbale udtryk	<i>Trussels-retorik: sarkasme, trusler, postulater</i> <i>"Hvad bilder du dig ind!"</i> <i>"Det kan ikke være dit alvor!"</i> <i>"Det er jo latterligt/tåbeligt/ idiotisk!"</i>	<i>Overgivelses-retorik: Mumler, undskylder, afbrudte sætninger</i> <i>"Det gør skam ikke noget"</i> <i>"Mon det er muligt - hvis du ikke har noget imod det..."</i> <i>"Æh og øh og undskyld"</i>	<i>Normal og åben retorik</i> <i>"Jeg føler..."</i> <i>"Hvad føler du?"</i> <i>"Jeg mener..."</i> <i>"Hvad mener du?"</i> <i>"Jeg ønsker..."</i> <i>"Hvad er dine ønsker?"</i>
Kropssprog	<i>Bevægelse hen imod situationen:</i> <i>Fremadlænet kropsholdning</i> <i>Løftet hoved</i> <i>Hævet, overlegen stemme</i> <i>Peger imod den anden</i> <i>Sammenknebne øjne og snerre-mimik</i>	<i>Bevægelse væk fra situationen:</i> <i>Vigende/lukket kropsholdning</i> <i>Bøjet hoved</i> <i>Flakkende eller nedslået blik, begrænset øjenkontakt</i> <i>Tøvende, usikker, lav stemmeføring</i> <i>Vrider hænder</i>	<i>Situationen ses i øjnene:</i> <i>Naturlig, åben afslappet kropsholdning</i> <i>Afslappede hovedbevægelser</i> <i>God øjenkontakt</i> <i>Rolig og tydelig stemme</i> <i>Håndgestus i overensstemmelse med ordene</i>

De personlige rettigheder

Det bærende koncept i assertion er, at alle mennesker er ligeværdige. Og det er ikke et nemt mantra at opretholde, fordi vi i så mange henseender er forskellige fra naturens side. Så det er et koncept der bør øves.

Assertionstræning har ikke som mål at afskaffe vores forskelligheder, men på at skabe ligeværd i den måde vi omgås hinanden. For de fleste af os gælder det nok at:

- Vi har ret til have vores meninger og følelser, og vi har ret til at udtrykke dem.
- Vi har ret til at sige nej, uden at føle skyld
- Vi har ret til at vedstå os vores behov og afgøre, hvordan vi vil prioritere dem.
- Vi har ret til at blive behandlet med respekt og værdighed.
- Vi har ret til at blive hørt og blive taget alvorligt.

5 trin til mere assertivadfærd og kommunikation

1. Udtryk dine ærlige følelser og behov
2. Sørg for at handle uden at krænke andres rettigheder
3. Kontroller dine følelser, så de ikke styrer din adfærd negativt.
4. Hold dig til fakta – undgå generaliseringer.
5. Vær bevidst om dit kropssprog. Hold øjenkontakt uden at stirre, træk vejret og vær tydelig i din stemme.

Aggressiv	Passiv	Assertiv
Anmassende Arrogant Uforskammet Dominerende Grov Hævngherrig Sarkastisk Hersende Bebrejðende Generaliserende Truende Magtudøvende	Undvigende Undskyldende Uklar Hæmmet Martyr Selvfornægtende Beklagende Offer Hjælpeløs Afhængig Frygtssom Magtesløs	Direkte Ansvarlig Ærlig Klar Acceperende Tilgivende Handlekraftig Selvstændig Dristig Spørgende Venlig Indre styrke

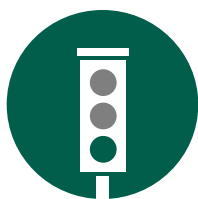
Værktøjer til konflikthåndtering

I det sidste afsnit skal vi kigge mere konkret på tingene. Du vil lære en række forskellige værktøjer, du med fordel kan benytte, når du skal nedtrappe og håndtere konflikter. Værktøjerne skal bruges situationsbestemt, og de kan enten kombineres eller bruges uafhængigt af hinanden.

Når du benytte værktøjerne så husk at inddrage den teoretiske viden vi har beskrevet tidligere i bogen, særligt afsnittene om mentale filtre og assertiv kommunikation.

Fokus på konflikttrappen

Start med at pin-pointe konfliktens placering på konflikttrappen. Det er den eneste måde hvorpå du kan sikre dig, at du tager de rigtige værktøjer ned fra hylden, når konflikten skal håndteres.



Grøn konflikt – fokus på sagen

Overensstemmelse er kodeordet for første trin på trappen. Her er det stadigvæk vigtigt at fokusere på sagen, så konflikten ikke pludselig skifter retning og trin. I det efterfølgende får du en række praktiske værktøjer du kan trække på, når du skal håndtere en såkaldt grøn konflikt.

1. Værktøj: konfliktstile

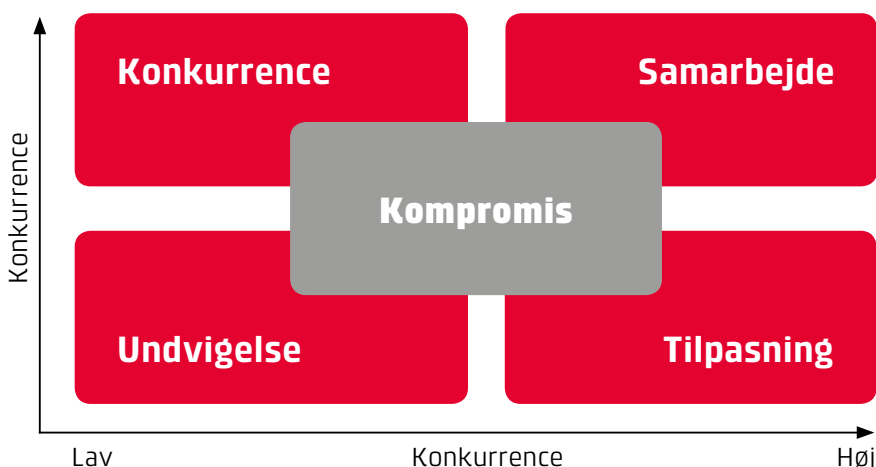
Som nævnt tidligere i e-bogen, findes der mange forskellige typer af konflikter. Det betyder så også, at der findes mange måder, at håndtere dem på. Men alt afhængig af hvilken type af konflikt du støder på, vil der typisk være 5 måder at reagere på.

Konkurrence

I denne henseende betyder konkurrence, at man ikke ønsker at tabe konflikten. Det betyder, at man partout vil have ret (vinde) – også selvom det kan gå ud over de personlige relationer. Man følger udelukkende egne interesser, og udviser oftest en udfordrende, dominerende og aggressiv adfærd.

Det lyder ikke rart, men denne måde at agere på i en konflikt kan være berettiget, og endda den bedste i nogle situationer.

Men trød varsomt. For i andre tilfælde, kan en mere diplomatisk fremgangsmåde være vejen frem.



Undvigelse

Harens stil. Her trækker man sig fra enhver situation, der kan føre til konflikt. Med denne undvigelsesstil overlader man problemløsningen til en anden eller udviklingen – måske lader man blot skæbnen råde.

Denne stil kan give udtryk af ligegyldighed overfor en given problemstilling, og de personer der praktiserer denne stil vil som oftest forsøge at aflede opmærksomheden fra problemet eller simpelthen ignorere det.

Der kan være henseender hvor denne stil er den mest diplomatiske, men tag dig i agt, for det kan også forlænge konflikter endsige gøre dem større over tid.

Kompromissøgning

Den gode gamle "lad os mødes på halvvejen". Når løsningen tilfredsstillende begge parter, og ikke er ufuldstændig, er denne stil acceptabel for begge parter.

Samarbejde

Her finder man en fælles løsning – sammen. Man er udforskende, og der udvises gensidig forståelse for hinanden. Denne konfliktstil er effektiv, men kræver tid. Og oftest fordrer den også, at man ofrer nogle kæpheste på samarbejdets alter, fordi man insisterer på samarbejdet, og på at holde fast i en form, hvor der findes kreative og alternative løsninger, som tilgodeser begges behov.

Tilpasning

Med denne konfliktsti, tilgodeser man andres behov. Og man gør det måske endda på bekostning af ens egne interesser. Adfærden er forsonende, beroligende og udglattende. Som et siv der bøjer sig i vinden, lader du din modpart komme til orde, og få sine synspunkter igennem. Man kan eksempelvis bruge denne stil, hvis det vurderes, at skaden ved ikke at gøre det, er større end tabet af terræn. Måske gøder det jorden for fremtidige forhandlinger, eller lægger pres på andre.

Hvilken konfliktstil er den bedste?

Det er i virkeligheden et spørgsmål, der ikke kan besvares, fordi alle stile har deres berettigelse i et bestemt miljø. Konfliktstilene er med andre ord situationsbestemte, så gør det klart for dig selv, hvad du ønsker at opnå, og om det ligger inden for de muligheder, du reelt har.

Målet med konflikthåndtering er, at løse uenigheden og samtidig at værne om relationen. Assertiv kommunikation har den fordel at den søger at bevare en god relation og kontakt mellem parterne. Når du vil håndtere en konflikt, kan du derfor med fordel bruge den assertive kommunikationsadfærd. Da assertion handler om at sige det, vi mener på en respektfuld og ligeværdig måde, er den derfor særligt velegnet, i konflikter, fordi den sikrer at ingen parter bliver krænket.

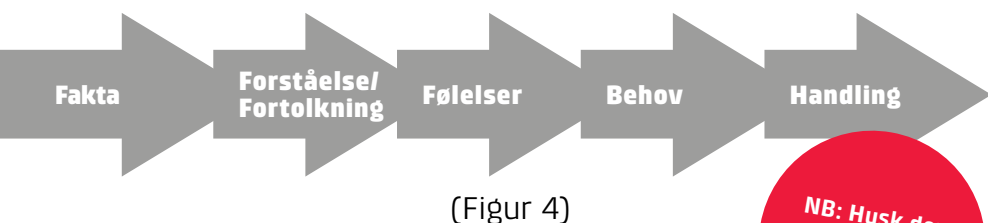


Nedenstående oversigt illustrerer de forskellige verbale udtryk og kropssprog der er forbundet med aggression, submission og assertion.

Konfliktstil	Anvendelig når
Konkurrence	• Der foreligger en nødsituation. Diskussion er ikke muligt, handling er påkrævet. • Beslutningen er populær • Man ved man har ret i en vigtig sag • Det er en etisk sag der skal holdes fast i
Undgå	• Konflikten er i småtingsafdelingen, tviviel eller ikke af central betydning • Det er ikke realistisk at sagen kan vindes • Udbyttet ved at løse problemet står ikke mål med de mulige omkostninger
Søge kompromis	• Man er ikke i direkte modstrid med mål og principper, og en konflikt vil have uacceptable omkostninger, fx ved pris eller lønforhandlinger • Målene har ikke den store betydning • Der er en deadline, som skal holdes, kompromis er en løsning til at opnå en hurtig og stadig hensigtsmæssig løsning
Samarbejde	• Man ønsker at få indsigt i andres ideer og meninger • Man vil have et nuanceret besluthningsgrundlag, have indsigt og forstå andres synspunkter og ideer • Man ønsker at skabe engagement og forpligtelse ved at inddrage andres synspunkter • Man søger overensstemmelse for at opnå fælles ejerskab
Tilpasse sig	• Den anden part har en bedre sag og fortjener at vinde • Man ønsker selv ændringer • Konflikten/sagen/målet betyder mere for den anden part end for en selv • Man foretrækker fred frem for det, man måske kan vinde ved at tage en konflikt • Man vil gerne opbygge et godt forhold

2. Værktøj: konflikthåndterings ABC

I konflikthåndterings ABC, nedbrydes konflikten gennem 5 faser, og det afsløres, hvad konflikten egentligt handler om, hvordan parterne oplever konflikten samt hvad hver part ønsker sig fremadrettet.



NB: Husk den assertive kommunikation!

Lad os kort ridse hvert trin op.

Fakta: Hvad er det sket?

Når man er i en konflikt, hænder det ofte, at fakta og kendsgerninger bliver blandet sammen med vurderinger, holdninger, domme og følelser. Så værktøjets første trin handler om, at skille fakta fra vurdering. Det betyder at gå tilbage i konflikten og se på sagen med nye øjne – konkret og uden fordomme.

Forståelse/fortolkning: Hvad havde du/jeg forventet? Hvad er din/min tolkning?

Som mennesker ligger det dybt i os, at vi tolker på alt hvad der sker. Dette gælder også for konflikter. Problemet er, at når konflikten raser, sløres vores dømmekraft ofte af, at der er knas i relationen. Så på med detektiv hatten: Hvor har parternes forventninger lidt nederlag? Hvordan tolkede du/jeg situationen? Det er en vigtig øvelse. For skuffede forventninger, giver ilt til de følelser, der måtte være på spil i konflikten.

Følelser: hvad gjorde det ved dig/mig

En følelse er et signal vi udsender, når et behov ikke er blevet mødt. Så på dette trin gælder det om at mærke efter, og sætte ord på de følelser, som konflikten har ført med sig.

Behov: Hvad er vigtigst for dig/mig? Hvad har du/jeg brug for?

I de fleste konflikter er behov omdrejningspunktet. Konflikten er simpelthen opstået, fordi nogle grundlæggende behov ikke er blevet mødt. Og så danser følelserne. Det kan være behovet for mere samarbejde, respekt eller anerkendelse. Det primære på dette trin er at identificere de behov, som ikke er blevet opfyldt. For uagtet hvilket behov der ikke er blevet tilgodeset, så gælder det herfra om, at udtrykke dem og derved nemmere imødekomme dem og afspænde konfliktniveauet.

Handling: Hvad ønsker du/jeg? Hvad vil du/jeg gøre? Kan vi lave en aftale?

Det sidste og afgørende trin, hvor vi går fra ønsker og behov til handling. Parterne kan her fremlægge konkrete forslag til en løsning, og reagere på hinandens anmodninger. I samarbejdets ånd, er det naturligtvis bedst, at alle forslag holdes positive.

3. Værktøj: at handle på baggrund af konflikttypen

I det sidste afsnit skal vi kigge mere konkret på tingene. Du vil lære en række forskellige værktøjer, du med fordel kan benytte, når du skal nedtrappe og håndtere konflikter. Værktøjerne skal bruges situationsbestemt, og de kan enten kombineres eller bruges uafhængigt af hinanden.

Konflikttype	Håndteres gennem	Resultat
1. Instrumentelle konflikter (metoder): <i>Handler om mål, midler, struktur og procedurer.</i>	Dialog og problemløsning	<i>Enighed</i>
2. Interessekonflikter (ressourcer): <i>Handler om penge, tid, plads, materialer og personale. Ressourcerne er ofte ikke tilstrækkelige til at dække alles behov.</i>	Information, forhandling og kompromissøgning	<i>At parterne får en aftale</i>
3. Værdikonflikter: <i>Handler om personlige eller kulturelle værdier, retigheder, politisk overbevisning og traditioner. Her tales der ofte om, hvad der er rigtigt og forkert i forhold til moral og etik.</i>	<i>Dialog og lydhørhed, respekt for hinanden, respekt for forskellighed. Bevidstgørelse af grundantagelser. Åben kommunikation, hvor parterne lytter i stedet for at prøve at overbevise hinanden.</i>	<i>At partnerne opnår tolerance og gensidig forståelse.</i>
4. Konflikter af personlig karakter: <i>Handler om identitet, selvværd, loyalitet, tillid og anerkendelse. Her er der store og ofte skjulte følelser på spil.</i>	<i>Åben kommunikation og aktiv lytning, hvor partnerne får tid til at tale ud og lytte til hinandens versioner.</i>	<i>Større forståelse for den andens situation. Empati og selvindsigt.</i>

4. Værktøj: Girafsprøg

Når konflikter handler om personlige holdninger og værdier, er det svært at holde sig på "sporet" uden uforvarende at komme til at angribe den anden person. I denne situation kan girafsprøg anvendes.

Girafsprøg er baseret på "ikke-voldelig kommunikation" og hjælper parterne med at tale om deres oplevelser, følelser og ønsker.

Teknikken er simpel og bygger på 5 trin.

Trin 1 – observation

Start med at beskrive den andens adfærd så objektiv som muligt.

Trin 2 – fortolkning

Beskriv derefter hvordan du selv eller arbejdet blev påvirket af den andens adfærd.

Trin 3 – følelse

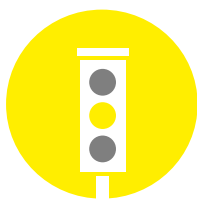
Tegn et billede af hvad du føler, opfatter eller får indtryk af.

Trin 4 – behov

Med afsæt i det foregående, beskriv dine egne behov og hvad konsekvenserne er for dig, når de ikke opfyldes.

Trin 5 – anmodning

Fortæl nu ærligt hvilken handling du ønsker din modpart skal udføre fremadrettet.



Gul konflikt – fokus på personen

Når vi taler om den gule zone, er konflikten eskaleret ind i den personlige sfære. Parterne går nu ikke længere efter bolden, men direkte efter personen. Bebrejdelserne flyver igennem luften og alle former for reel samtale reduceres.

I denne zone af konflikten skal man træde varsomt. For selv den mindste uhensigtsmæssighed, kan sende konflikten over grænsen og ind i den røde zone.

Er du leder, er det særligt dit ansvar at holde konflikten inden på banen, og sørge for at parterne opretholder en dialog – hvor tung den end måtte være.

I situationer som denne, kan en udefrakommende mægler være vejen frem, og nogle gange den eneste mulighed for at løse konflikten. Det er dog ikke nødvendigvis den eneste udvej, såfremt begge parter stadig er åbne, og ikke mindst motiverede til, at finde en løsning.

5. Værktøj: konflikt nedtrapningens faser

Det femte og sidste værktøj vi gerne vil fortælle om, handler om faser. Bemærk at disse faser ikke fungerer som en ensrettet vej, og det er derfor legalt at bevæge sig tilbage i faserne, hvis konflikten fordrer det.



(Fig. 5)

At acceptere forsøg på at løse op

- Begge parter kan se pointen i at komme videre
- Parterne er enige om at træde et skridt tilbage og give konfliktløsning et forsøg
- Det er nødvendigt at aftale tid og sted for samtalen
- Spilleregler aftales fx vi giver ikke op selvom det bliver svært/synes umuligt, vi prøver at lytte til hinanden, vi prøver at lade være med at afbryde, vi prøver at tale ud fra os selv og blive på egen banehalvdel mv.

Direkte kontakt

- Parterne mødes
- Vi er enige om at være uenige

Begge fortæller og lytter

- Hver fortæller sin historie
- Hver lytter til den andens historie
- Det kan godt være svært, for det kan synes som om den andens historie simpelthen ikke passer
- En forudsætning for at forstå sig selv og hinanden

Finde de underliggende behov og interesser

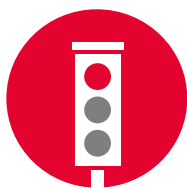
- Parterne fortæller og lytter på skift
- Hvad ønsker jeg mere af?
- Hvorfor ønsker jeg mere af det?
- Hvilke grundlæggende behov ligger under (ofte her vi har noget til fælles
 - fx begge parter savner anerkendelse eller respekt)

Finde løsninger

- Når man kan se hinanden med større forståelse, bliver det muligt at finde ideer
- Brainstorme på mange løsninger
- Stemningen forbedres måske

Indgå aftaler

- Huske at sikre at den valgte løsning er realistisk
- At begge parter virkelig er tilfredse
- At vælge en langtidsholdbar løsning



Rød konflikt

Er der sket det, at konflikten er endt i den røde zone, kommer man ikke uden om at involvere en tredje part, der kan hjælpe med at få dialogen tilbage på sporet, og løsne op for spændingerne.

Hver dag opmærksom på, at det muligvis er for sent, og at skaden er uoprettelig. I disse tilfælde opstår decideret fjendskab, og det kan kaste flere ubehageligheder af sig herunder mobning, opsigelser og endda afskedigelser.

Arbejdspladsen bør derfor for alt i verden forebygge konflikter og håndtere dem i tide når de opstår. Og ikke mindst bør man som virksomhed være forberedt og klæde udvalgte medarbejdere og ledere på til at håndtere dem – inden de opstår.

Konflikttype

Når man optrapper en konflikt vil man:

- Gå efter at få ret
- Placere skyld
- Tale i 'du-form'
- Fokuserer på andres fejl og mangler
- Fokuserer på det der er sket tidligere
- Generealisere ("altid" og "aldrig")
- Råbe og afbryde
- Bruge afvisende kropssprog: Se bort, lægge armene over kors eller pege anklagende

Hvis man vil nedtrappe en konflikt skal man:

- Tage ansvar
- Fokuserer på fremtidige muligheder
- Tale i 'jeg-form'
- Udforske den andens synspunkt
- Anomde eller ønske
- Konretisere (give enkeltstående eksempler)
- Tale roligt og lytte til ende
- Bruge imødekommande kropssprog: Se på den anden, nikke anerkendende

Kilder og inspiration til yderligere læsning

- Marshall B. Rosenberg (2003(rev 2009):
Ikke voldelig kommunikation – Girafsprøg. Borgen
- Tina Monberg (2005):
Konfliktens Redskaber – fra ubevidst kultur til bevidst strategi. Børsens Forlag
- Tina Monberg (2012):
Konflikthåndtering, LR Business
- Torben Hanson (1985):
Assertions-træning – selvtillid, sikkerhed, gennemslagskraft. Borgen
- Anne Latour og Jørgen Filtenborg (2013):
Kommunikation og personlig udvikling. Forlaget Klim
- Else Hammerich og Kirsten Frydenberg (2012):
Konflikt og kontakt. Hovedland
- Gitte Haslebo (2004):
Relationer i organisationer. Psykologisk Forlag A/S
- Jan Jørgensen og Niels Toft(z1996):
Sig hvad du mener. Hans Aschehoug
- Sebastian Nybo (2009):
Sådan håndterer du besværlige personer, Lindhardt og Ringhof Forlag
- Stephen R. Covey (1992):
7 gode vaner, Schultz
- The Arbinger Institute (2010):
Konfliktens anatomi
- Line Ullmann (2019)
Kursusbog - Succesrig og effektiv konflikthåndtering
- Scudder et.al. (2012) *Have a Nice Conflict*, Wiley Press
- Rikke Høgsted & Anne Sofie Møller Petersen (2010):
Assertiv kommunikation i teori og praksis. Forlaget Metropol



10

Gode grunde til at vælge Teknologisk Institut

DET NATURLIGE VALG AF KURSUSUDBYDER

17.000+ kursUSDeltagere
årligt



KVALITET ER ALTID I FOKUS

4,4 stjerner

Vi har en kundetilfredshed på
4,4 ud af 5 stjerner



KURSER HOS JER

- ✓ Uddanne flere på samme tid
- ✓ Tilpasset jeres ønsker og behov / tid og sted



STORT UDVALG OG MASSER AF ERFARING

-  **110+** års erfaring med kurser og uddannelser
-  **300+** undervisere
-  **1.000+** kurser, uddannelser og konferencer

- ✓ Fælles referenceramme i afdelingen
- ✓ Økonomisk besparelse

www.teknologisk.dk/kurser



**TEKNOLOGISK
INSTITUT**