



# Konflikthåndtering

- **Vores leder er konfliktsky ! Det er bare for meget !**
- **Hvordan tackler jeg en illoyal medarbejder ?**
- **Magtkampene i ledergruppen tager livet af mig ?**
- **Der er bare nogle mennesker, der er besværlige. Det er noget med kemi !**
- **Jeg må lære noget mere om håndtering af konflikter – hvordan griber jeg det an ?**

Du sidder måske med en medarbejder eller en leder foran dig. Han eller hun fortæller om en konflikt, som sluger al energi – og er medvirkende til, at et længere sygefravær kunne være nært forestående. Stress, sygdom, energitab, frustration, depression, magtesløshed etc. Følelser, symptomer, refleksioner – tankerne farer igennem dit hoved:

- Hvad kan du gøre ?
- Kan du løse konflikten ?
- Kan du mægle ?
- Kan du komme med et godt råd ?
- Hvad handler konflikter og konfliktløsning egentlig om ?
- Kan man komme på kursus og lære mere ?

Nedenfor kan du læse om forskellige teknikker, systemer, modeller og tankesæt – som måske kan bringe dig tættere på et overblik. Måske vil du på et kursus eller måske vil du læse en bog. Læs f.eks. om:

- Konfliktyper
- Konfliktrappen
- Perspektivbytte – storytelling
- Trin for trin
- Girafsprø
- Menneskers personlighed og forskellighed
- Appreciative Inquiry
- Mægling – mediation
- Imago relationsterapi

## Konfliktyper

Konflikter hører med til livet, og vi møder dem alle vegne. Mange gange kæmper vi for at undgå dem, fordi det er svært og ubehageligt at have med dem at gøre. Vi mister måske tillid og håb. Vi får måske fjender og mavesår.

Hvis vi ved, hvordan vi skal håndtere konflikter, kan hverdagens uenigheder meget ofte ændres til positive drivkræfter for udvikling.

*Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker. Uoverensstemmelser henviser til den sag, man er på kant om, mens spændinger henviser til forholdet mellem de uenige.*

### *Konflikter og løsninger*

For at en konflikt kan løses, må der arbejdes med både sag og relation. Der må findes en aftale, som alle

parter kan leve godt med, og forholdet mellem dem må afspændes og blive mere tydeligt, måske oven i købet venligere. Først da er løsningen holdbar.

Ikke alle konflikter er lige følsomme. De forskellige konflikttyper er dog ofte viklet ind i hinanden.

- Nogle konflikter er "rene" – de er endnu ikke "forurende" af følelser, personificeringer, bebrejdelser etc. De handler om uenighed. Hvad skal der gøres ? Hvem gør hvad ? Hvordan skal opgaven løses.
- Nogle handler om interesser og ressourcer. Konkurrencen om ressourcerne. Hvem kan få hvad ? Børnene skændes om legetøjet. De voksne har konflikter om arbejdstid, kurser, løn etc.
- Personlige værdier kan føre til andre typer af konflikter. Hvad er rigtigt og forkert ? Hvad er vigtigt ? Hvad kan man og hvad kan man ikke ?
- Personlige konflikter – handler om følelser. Ofte skjulte og dybe følelser. Tør jeg stole på ham ? Er jeg med i gruppen ? Holder hun af mig ?

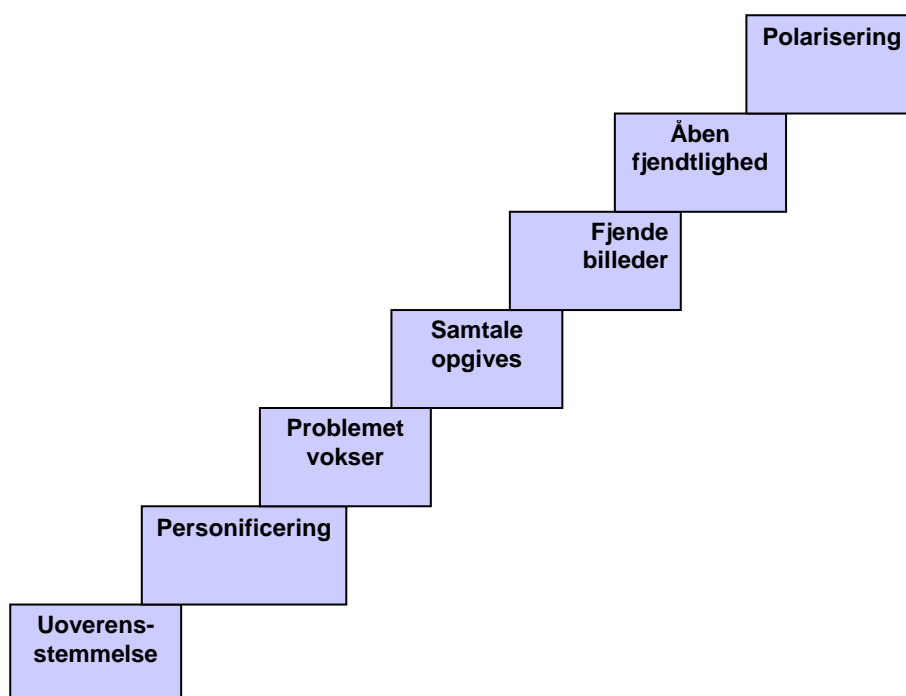
Læs mere her:

[www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

Lær at løse konflikter, Marion Thorning, Frydenlund.

## Konflikttrappen - når konflikten eskalerer

Konflikttrappen viser forløbet i en konflikt – hvis ikke nogen stopper op og forsøger at reparere på den relation, der er blevet beskadiget.



### Uoverensstemmelse.

På dette trin er konflikten knap nok en konflikt. Parterne finder det interessant at udveksle synspunkter og kan godt have noget ud af at lytte til hinanden. Person og sag er stadig til at adskille.

### **Personificering.**

Nu føler konfliktens parter begge, at de trods al god vilje nu ikke længere kan lukke øjnene for den kendsgerning, at modparten er en idiot/er inkompetent/ondskabsfuld osv. Konflikten drejer sig nu om personen (eller gruppen). Måske taler man officielt stadig meget om sagen – men den fungerer nu i realiteten mere som et påskud for at beskæftige sig med modpartens dårlige egenskaber.

### **Problemfeltet udvides**

På dette trin er parterne reelt ikke længere interesseret i at komme til at forstå hinanden. Det, de hver for sig er optaget af, er, hvordan de kan finde huller og svagheder i modpartens argumentation – og evt. selv finde det afgørende argument, der kan sætte den anden skakmat. (I det mindste i ens egne øjne – der er nemlig også en tendens til, at modparten ikke vil indrømme, at han/hun er mat). Der er derfor ingen udvikling i diskussionen, og da den slutter, står begge parter i realiteten, hvor de hele tiden har stået – de har i bedste fald opdaget visse svagheder i deres egen argumentation, som de fremover vil forsøge at få dækket. Måske føres der taktisk argumentation

### **Samtale opgives. De undgår hinanden. De søger forbundsfæller.**

På dette tidspunkt beslutter en af parterne sig for at "skære igennem" og selv gennemføre det, han/hun selv synes er fornuftigt. (Man kan evt. benytte sig af den andens fravær, ferie el.lign.). Når han/hun finder ud af dette, bliver han/hun vred.

### **Fjendebilleder. Det oprindelig problem er glemt. De gode og de onde ridses op.**

Som følge af denne vrede danner den forbigåede part sig efterhånden et fjendebillede af modparten – som dog meget hurtigt følger efter med et tilsvarende billede. Begge søger at vinde proselytter, og de, der forsøger at holde sig neutrale, kan risikere at blive sat under pres for at vælge side.

Når parterne hver for sig beskriver det hidtidige forløb, begynder deres beskrivelser nu at afvige stærkt fra hinanden. Nu går vi efter manden – ikke efter bolden.

Enten forstærkes fjendebilleder så meget, at én af konfliktens parter forløber sig – eller også arrangerer den ene en eller anden en situation, der ydmyger den anden. (Det kan fx ske ved at fremføre et argument, som ganske vist er svært at tilbagevise, men som også ydmyger modparten overfor tredjepart). Den, som mister selvbeherskelsen, risikerer at blive syndebuk eller kørt ud på et sidespor.

### **Åben fjendtilighed. I vredens vold. Målet er at skade modparten. De mådeholdne udskilles som forrædere.**

På et tidspunkt griber en af parterne – ofte ham eller hende, som har følt sig ydmyget til regulære trusler. Det kan fx være en skriftlig advarsel ("På foranledning af ... skal det herved indskræpes, at ...") – eller bitre ord ("Det får konsekvenser").

Nu finder begge parter det nødvendigt at lade handling følge ord og give den anden en smagsprøve, der kan vise, at man mener det alvorligt, og at man besidder den fornødne styrke til at effektuere de fremsatte trusler. Nu optræder krigen med det formål at gøre modparten ukampdygtig – med færrest mulige omkostninger for en selv. Dette gribes an med samme sammenbidte rationalitet og professionalisme som en "rigtig" krig. Det gælder om at lamme modpartens nervecenter – om at hive ondt op med rod (mener begge parter).

### **Polarisering. Der er ikke plads til os begge. Geografisk adskillelse. Intet er mere muligt.**

På dette sidste trin bliver parterne så forbitrede, at de bliver ligeglade med, om de selv går til – blot de kan tilføje modparten ny smerte eller lidelse. Krigen føres ikke længere "professionelt". Dette er "selvmordspilotens" stadie.

### **Perspektivbytte – storytelling**

Eller "prøv lige hans sko – et par dage".

Ved at høre den samme historie fra forskellige vinkler -perspektiver - kan man skabe forståelse for, hvorfor »de andre« gør, som de gør. Ved at få folk til at fortælle en historie fra et andet perspektiv end deres eget kan man opnå værdifulde ahaoplevelser.

Vi fortæller alle sammen historier - hele tiden. Derhjemme fortæller vi historier om arbejdspladsen, og på arbejdspladsen fortæller vi om det derhjemme. Spørgsmålet er, hvilken værdi vi tillægger historierne, og hvad de kan fortælle os, hvis vi begynder at lytte til dem.

Historierne fungerer i det uformelle system - i »skyggeorganisationen« - og har hidtil haft lidt odiøs karakter - er delvist blevet betragtet som sladder. Man kan vælge, at gøre historier til en legal måde at problem- og konfliktløse på.

Historierne kan give et billede af, hvad der rører sig g, så vi så at sige kan få organisationen til at afsløre og dermed forstå sig selv bedre.

Læs mere her:  
[www.dacapoteatret.dk](http://www.dacapoteatret.dk)

## Trin for trin

Landet over har skoler og børnehaver stor succes med undervisningsprogrammet Trin for Trin, som hjælper børnene til at udvikle deres sociale evner og at håndtere deres egne og andres følelser. Programmet henvender sig til børn i alderen 4-10 år og undervisningsmaterialet, der oprindeligt er fra USA, består af blandt andet fotoplancher og tøjdukker. Fotoplancherne viser børn i forskellige sociale situationer. Læreren eller pædagogen taler med børnene om, hvad der sker på billederne, og derefter skal børnene prøve at sætte ord på deres følelser. Børnene bliver undervist i emnerne: empati (evnen til at opfatte andres følelser), impuls kontrol & problemløsning samt selvkontrol. Under lektionerne bliver børnene præsenteret for forskellige løsninger og redskaber, som de kan bruge i samspillet med andre børn i hverdagen.

### Mød Hurtighunden og Stop-op-sneglen

En lektion forløber traditionelt i tre faser: dukkespil, samtale om dagens emne og rollespil. Dukkespillet foregår med dukkerne Hurtig Hund og Stop-op-Snegl. Hurtig Hund er den vakse, urolige og til tider ubetænksomme hund, der står i meget skarp kontrast til den rolige, fornuftige og betænksomme Stop-op-Snegl. Under hver lektion bliver børnene præsenteret for en fotoplanche og motivet på planchen bliver grundigt studeret og diskutere. Plancherne forestiller børn der enten er alene, sammen med andre børn eller sammen med voksne. Børnene kommer med forslag til hvad der sker på billedet, hvad der eventuelt er gået forud, hvordan de tror børnene på billederne har det følelsesmæssigt, hvad der kan gøres og hvad der kan ske senere. Efter diskussionen er det tid for rollespillene. Rollespillene sikrer, at børnene ikke kun oplever men også afprøver forskellige situationer. Rollespillene har altid relation til dagens emne.

#### **Empati:**

Det er vigtigt at børn lærer at forstå andres følelser og handle ud fra denne forståelse. Børnene skal lære først at afdække situationen, når der opstår konflikter og eleverne skal selv komme med løsningsforslag.

#### **Impulskontrol og problemløsning:**

Børn skal lære at stoppe op og tænke sig om. De skal kunne vælge den bedste løsning efter at have indkredset problemet og vurderet løsningsmulighederne.

#### **Selvkontrol og håndtering af aggression:**

Børn skal kunne styre deres vrede hensigtsmæssigt. "Trin for trin" gennemgår nogle teknikker, så børnene lærer at håndtere en provokerende situation roligt.

Læs mere her:  
Trin for trin, af Lone Gregersen, Specialpædagogisk Forlag  
<http://www.cesel.dk>

## Girafsprog

Ikkevoldelig kommunikation - også kaldet "Girafsprog ®" - er mere end en kommunikationsmetode. Det er også en proces, der handler om at træne og udvikle vores indfølelse. På denne måde kan vi opnå en kontakt med hinanden, der gør det muligt at både vore egne og andres behov kan blive imødekommet med frivillighed og glæde.

Ikkevoldelig kommunikation - Girafsprog - kan hjælpe os til at opnå større glæde, tilfredshed og få forståelse og dybere kontakt mellem mennesker. Det bliver muligt tackle stress, konflikter, misforståelser, fordømmelse, udbrændthed og depression på en anden måde.

Girafsprog kan bruges til at forebygge og løse konflikter i såvel personlige som arbejdsmæssige sammenhænge. GIRAFSPROG kan bidrage til en klarere dialog, bedre samarbejde og åbenhed mennesker imellem. GIRAFSPROG metoden bliver brugt i uddannelsessammenhænge, på social- og sundhedsområdet, indenfor retssystemet, i forretningsverdenen og ved international fredsmægling.

### *Giraffen og ulven*

Giraffen og ulven er valgt som symboler for to måder at tale på.

Ulvesproget symboliserer den kritiserende, krævende, bebrejdende og fordømmende facon at formidle sine budskaber på. Ulvesproget har flest ord til at beskrive, hvad der er rigtigt, forkert, hvad der er galt med andre og hvis skyld det er. Vi ser ulvesprog som et tragisk, uhensigtsmæssigt udtryk for følelser og behov, fordi ulvesproget sjældent vækker andet end andres modvilje.

Girafsproget symboliserer derimod hjertets sprog. Jeg bliver på egen banehalvdel og fortæller ærligt, hvordan jeg har det og hvad jeg gerne vil have, uden at kritisere og stille krav. Jeg lytter samtidig indfølelse til den anden.

Girafsproget gør det muligt at give udtryk for sig selv og at høre på den anden med åbenhed og tillid til en frugtbar kontakt.

### *Modellen*

Grundmodellens udformning er: Ærligt at give udtryk for hvordan jeg har det - uden at bebrejde eller kritisere, samt klart at anmode om det, der vil gøre mit liv rigere uden at stille krav. Dette gøres konkret ved fremlæggelse af disse 4 punkter:

1. De konkrete hændelser jeg observerer - (ser, hører, husker, forestiller mig), som bidrager (eller ikke bidrager) til mit velbefindende

*"Når jeg ser/hører at du ..."*

*Eks: Når du siger "Nej, gør sådan" når jeg står ved tavlen,*

2. Hvad jeg føler i relation til disse handlinger

*"... føler jeg ..."*

*Eks: så bliver jeg modløs og opgivende,*

3. Livsenergien i form af behov og værdier der ligger til grund for mine følelser.

*"... fordi jeg har (behov for) ..."*

*Eks: fordi jeg har brug for respekt og forståelse for at det tager tid for mig at lære dette.*

4. De konkrete handlinger jeg kunne ønske mig, at andre gør.

*"... og jeg kunne derfor godt tænke mig, at du ..."*

*Eks: Så vil du vente med at sige noget til jeg spørger: hvad siger du til det her?*

Disse 4 "trin" bruges både når jeg taler og når jeg lytter til et andet menneske.

Læs mere her :

[www.ivk.dk](http://www.ivk.dk)

[www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

Girafprog, Ikke voldelig kommunikation af Marshall B. Rosenberg, Borgen 1999.

## **Menneskers personlighed og forskellighed**

Rummelighed, fleksibilitet, forståelse og empati – handler måske også om at have en vis indsigt i menneskers personlighed og forskellighed. Alle mulige modeller vil kunne bruges: MBTI, Belbin, Adizes, Enneagrammet og mange flere.

Når vi vælger at handle forskelligt handler det om vores forskellige mål, værdier, overbevisninger, præferencer, opdragelse, kulturer, færdigheder og erfaringer. Som fingeraftryk er vi unikke alle sammen.

Forskellige persontyper handler måske om at vi lettere får et fælles sprog om vores forskellige præferencer og handlinger. Og derved lettere kan beskrive vores forventninger og forudsætninger.

Konflikter imellem mennesker kan måske undgås eller nedtones, når vi får en større forståelse for baggrunden for de valg de andre træffer.

## **Appreciative Inquiry**

Succeshistorier og fiaskohistorier har en helt særlig kraft. De rummer kimen til selvopfyldende profeti. Vi gør historierne til virkelighed.

Har du en gang haft succes med at løse en konflikt – hvorfor så ikke grave dybt ned i historien og forstå hemmeligheden bag denne succes – så du kan gentage den igen og igen.

Læs mere her:

Artikel fra UPTION om Appreciative Inquiry. [www.uption.dk](http://www.uption.dk)

Slip anerkendelsen løs, af Mads Ole Dall & Solveig Hansen, Frydenlund.

## **Mægling – mediation**

2 ledere er røget i totterne på hinanden. De sidder i samme ledergruppe, men der is imellem dem – og de modarbejder hinanden. Du er chef, og konflikter er begyndt at forplante sig i begge afdelinger.

Medarbejderne er begyndt at føre kampen videre.

- Skal du være politibetjent – og bruge kommando tonen. "Jeg er fuldstændig ligeglad med, hvad der er sket. Jeg vil bare have, at I samarbejder loyalt fra nu af."
- Skal du være dommer – lytte til dem begge og træffe en afgørelse.
- Skal du være købmand – "hvis du får løst den konflikt mellem jer – får du en posefuld penge til jeres afdelingsseminar".
- Skal du være offer – "I kan simpelthen ikke være bekendt overfor mig eller jeres medarbejdere, at I ikke kan få samarbejdet til at fungere"
- Skal du være afpresser – "Hvis ikke at du bidrager til at konflikten forsvinder – er jeg nødsaget til at overveje de aftaler vi lavede på sidste udviklingssamtale møde."

### **Du kunne måske overveje at mægle.**

Når man befinder sig midt i en konflikt, har man ofte mistet tilliden til den eller dem, man er på kant med. Måske har man næsten mistet troen på, at der kan findes en løsning på konflikten. I sådanne situationer kan mægling være en mulighed. Mægler er upartisk og hjælper parterne med at finde fælles grund og veje ud af konflikten.

*Mægling er et møde mellem to eller flere personer i konflikt, og en udefrakommende person, som sikrer, at der bliver talt både om det, man er uenige om, og de følger, det har haft for den enkelte.*

#### *Parterne finder selv løsningerne*

Mægling er noget helt andet end jura, hvor det ofte handler om at få ret og vinde over den anden part. I stedet søger man via dialog at nå ind til kernen i konflikten, således at parterne kommer til at forstå hinandens bevæggrunde og få øje på deres egen andel. Mægler dømmes ikke rigtigt eller forkert i konflikten og træffer ingen afgørelser, men hjælper parterne med selv at finde løsningerne.

Mediation/konfliktmægling er en måde at håndtere konflikter på, hvor en neutral tredjepart gennem en struktureret proces hjælper de stridende parter med selv at finde frem til en tilfredsstillende løsning. Det er frivilligt for parterne at deltage, og det der foregår før, under og efter et møde er fortroligt. Denne måde at håndtere konflikter på har mange navne. Udover mediation og konfliktmægling, kaldes den også retsmægling, konfliktråd eller slet og ret mægling.

Det grundlæggende er parternes frivillighed og aktive deltagelse i selv at finde løsninger på konflikten. Mediator/konfliktmægler kommer normalt ikke med forslag til løsninger og træffer ingen afgørelser, men fungerer alene som procesleder. Parterne kan sige fra på et hvilket som helst tidspunkt, hvis de ikke længere ønsker at deltage.

Mediation/konfliktmægling kan gennemføres både som direkte møder, hvor parterne mødes sammen med en upartisk mediator/konfliktmægler, og som indirekte mægling, hvor mediator/konfliktmægler holder separate møder med hver af parterne og efter aftale med dem viderebringer budskaber mellem dem. I Danmark er direkte mediation/konfliktmægling mest udbredt.

Alle konflikter mellem mennesker er som udgangspunkt egnede til mediation/konfliktmægling. Der er dog mennesker, der ikke har den fornødne evne eller vilje til at forsøge at sætte sig ind i modpartens situation, og her egner mediation/konfliktmægling sig ikke som konfliktløsningsmetode.

#### *Mødets forløb*

En mediations/konfliktmæglingsproces kan forløbe på lidt forskellig vis afhængig af mæglerens arbejdsform. I det følgende beskrives et typisk mødeforløb:

Mediator/konfliktmægler byder velkommen til mødet og forklarer, hvad der skal ske, og gentager, at det er frivilligt at deltage. Der bliver aftalt fortrolighed og *spilleregler* for mødet, hvor den vigtigste er, at parterne accepterer at lytte til hinanden og lade være med at afbryde modparten, når han eller hun har ordet.

Når parterne har accepteret spillereglerne, fortæller parterne hver især om deres *oplevelse* af konflikten. Disse historier kan tage lang tid, og mediator/konfliktmægler støtter parterne i at udtrykke, hvad de har oplevet, hvilke behov og interesser de har og i at forstå hinanden.

Når parterne har fået fortalt hinanden alt det, der er vigtigt for dem hver især og ikke har mere at tilføje, går de videre til næste trin i mæglingsprocessen, hvor de bliver enige om, hvad der er det eller de vigtigste *problemer* for dem at få løst.

Herefter kommer parterne med *forslag til løsninger* af konflikten. Det sker ud fra brainstorm-metoden, hvor parterne foreslår alle mulige ideer, som mediator/konfliktmægler skriver op uden at der tages stilling til dem.

Når der ikke er flere ideer til løsning af konflikten, vurderer parterne de forskellige forslag og *forhandler* sig frem til løsninger, begge finder gode og realistiske.

Til sidst indgår parterne evt. en *aftale*, som skrives ned. Begge parter får et eksemplar af aftalen, og mediator/konfliktmægler afslutter mødet ved at takke parterne for deres indsats med at nå frem til en konkret løsning, som begge kan leve med.

Et mediations/konfliktmæglingsmøde kan forløbe over nogle timer, en hel dag eller deles op i flere møder.

Læs mere her:

[www.iffmk.dk](http://www.iffmk.dk)

Slå til! – når ungerne skændes, af Susse Humle, Schultz Information  
[www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

## Imago relationsterapi

Relationer på arbejdet eller derhjemme. Hver dag har vi relationer til andre mennesker. Imago metoden er god til at udvikle parforholdet og løse konflikter i parforholdet, men er absolut også velegnet på arbejdspladsen. Beskrivelsen nedenfor er taget fra [www.imago.dk](http://www.imago.dk).

*Kærlighed er ikke en følelse, det er en (daglig...) beslutning!*

*Når forelskelsen bliver til en magtkamp... Imago Relationsterapi er et tilbud til par, der ønsker at arbejde seriøst og målrettet med både de daglige og mere fundamentale udfordringer i parforholdet, og som gennem en mere langsigtet proces ønsker at udvikle en relation, der bygger på et mere realistisk og dynamisk billede af den anden og her igennem opnå et dybere og mere inderligt forhold til hinanden.*

*Imago relationsterapi er udviklet af psykologerne og ægteparret Harville Hendrix og Helen Hunt i USA op gennem 1980'erne.*

*Teoretisk set bygger Imago relationsterapi på en syntese af et bredt udsnit af velkendte og velafprøvede teorier og metoder indenfor det terapeutiske felt. Det teoretiske fundament har således elementer fra bl.a. de psykodynamiske, kognitive, systemiske, kommunikationsteoretiske og objekt relationistiske teorier, der til sammen udgør en sammenhængende, dynamisk tænkning som udgangspunkt for forståelsen af parrelationen og relationer i øvrigt.*

*Metoden i Imago relationsterapi består af en række terapeutiske processer, teknikker og dialoger, der har til formål at bevidstgøre parterne om dels deres eget forsvar, fortrængning og evt. følelsesmæssig blokering, dels udvikling af nye og mere hensigtsmæssige kommunikations- og adfærdsmønstre.*

*Centrale dele af Imago-metoden er endvidere anvendelig i relation til børn og øvrige relationer, også på arbejdspladsen.*

Læs mere her:

[www.pardialog.dk](http://www.pardialog.dk)

[www.imago.dk](http://www.imago.dk)

Harville Hendrix, Kærlighed og samliv, Borgens 2001

Helen Hunt & Harville Hendrix, Se dit barn som det er, Borgens 1999