



TEKNOLOGISK
INSTITUT

Håndbog i Konflikthåndtering



Forord

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

Tekst og indhold er udarbejdet af Teknologisk Institut, og det 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 indholdet beskrevet i bogen sker på læserens eget ansvar 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



Den svære samtale



Assertion - dialog med respekt

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

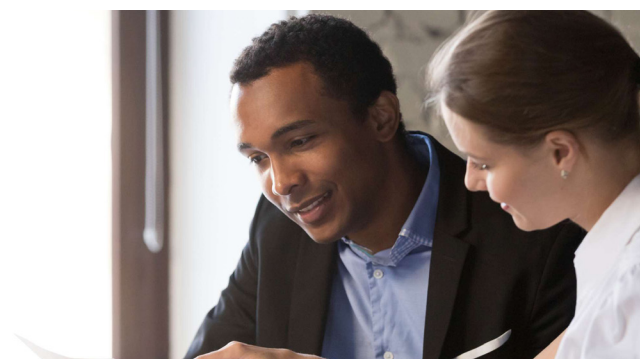
www.teknologisk.dk/kurser



Succesrig og effektiv konflikthåndtering



Sådan tackler du vanskelige personer
og udfordrende adfærd



Undgå misforståelser, når du kommunikerer

Indhold

Forord.....	2
Hvad er en arbejdsrelateret konflikt.....	6
Mentale filtre.....	7
Det generaliserende filter.....	8
Det udeladende filter.....	8
Fortolkningsfiltret	9
Derfor bør du kende dine filtre, når konflikten opstår....	9
Konflikttyper	10
De 4 overordnede typer af konflikter	10
Interpersonelle konflikter.....	10
Organisatoriske og strukturelle konflikter	11
Intrapersonelle konflikter.....	11
Opsummering af konflikttyper	11
Konfliktudviklingstrappen.....	12
Sådan bruger du konflikttrappen.....	15
De 3 kommunikationsmetoder	16
Aggressiv kommunikation – den udfordrende og angribende:	16
Submissiv kommunikation – den underkastende:	17
Assertiv kommunikation – brobyggeren:	17
De personlige rettigheder.....	19
5 trin til mere assertiv adfærd og kommunikation	19
Værktøjer til konflikthåndtering.....	20
Fokus på konflikttrappen.....	20
Grøn konflikt – fokus på sagen	20
1. Værktøj: Konfliktstile.....	20
Hvilken konfliktstil er den bedste?	22
2. Værktøj: Konflikthåndterings ABC	24
3. Værktøj: At handle på baggrund af konflikttypen.....	25
4. Værktøj: Girafspråk.....	26
5. Værktøj: Konfliktnedtrapningens faser.....	27
Rød konflikt	29

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
- Mobning
- Øget 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.

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.

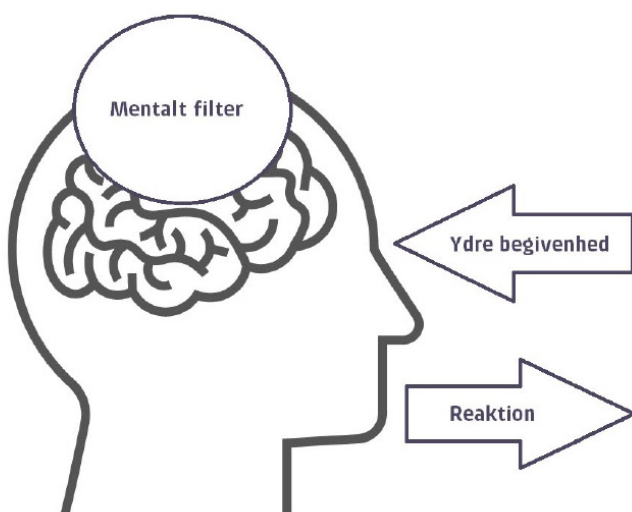
Det første trin til at lære, hvordan du håndterer en konflikt, er at forstå de mentale filtre, der tilsammen danner rammerne for, hvordan vi opfatter verden.

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 nederstående 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

Når vores hjerner skal bringe os hurtigt fra A til B i vores beslutningsproces, bruger vi det generaliserende filter. Ved at generalisere vores sanseindtryk kan vi fx hurtigt genkende et menneske, 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.

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 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 vær opmærksom på, hvordan dit generaliserende filter kan få dig til at fremstå forudindtaget og 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 tælle, alle de blå ting han/hun ser.

Når de 10 sekunder er gået, bed så han/hun om at remse alle de røde 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 nogle 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

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
- Interessecforskelle
- 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 i 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 mellem 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 to 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, som oftest er intetanende om de problemer, som ligger til grund 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 en konflikt, er det 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 om mentale filtre
- Sammenholde din analyse med de forskellige konflikttyper og forsøg derigennem at finde roden af problemet.

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

Konfliktudviklings- trappen

De fleste har prøvet at stå i en konflikt, der ikke synes 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 rodfastet sig, for løsningen kan tit findes ved hjælp af simple værktøjer.

En af de mest brugte værktøjer til lige netop denne øvelse er konflikttrappen. 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. Trappen er med til at belyse, hvor konflikten befinder sig nu, og hvor den potentielt kan ende.

Den illustrerer derfor også vigtigheden af at gribe ind i konflikter, før de udvikler sig til svære og fastlåste situationer.



(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. 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 der er risiko 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, bliver den hurtigt mere vanskelig at løse uden efterspil og nag.

3. Problemet vokser

Du kender det måske 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 er 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, hvor nødvendigt det er af at gribe ind i konflikter, førend de når hertil.

Dette leder os til næste kapitel i vores e-bog. Nemlig hvordan du kan bruge konflikttrappen bedst muligt til at løsne op for de konflikter, du præsenteres for.

Sådan bruger du konflikttrappen

Nu hvor du kender de gængse trin i en konfliktoptrapning, kigger vi på, hvordan du udnytter den viden til at håndtere og løse fremtidige konflikter.

Det vigtigste at huske er, 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 fremme både 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 - 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 afgørende at gribe ind tidligt i en konflikt, før den udvikler sig negativt. Den understreger desuden, hvor vigtigt det er at have de rette værktøjer på arbejdspladsen til at håndtere konflikter.



De 3 kommunika- tionsmetoder

- forstå dit reaktionsmønster

For at forstå konflikten væsen er det først og fremmest vigtigt at anerkende vigtigheden af sproget og den måde, vi kommunikerer 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. For en aggressiv kommunikator opfattes konflikten som en personlig magtkamp, der skal vindes. Hvis argumentationen halter, er modpartens svage punkter i spil. Målet er at ramme modstanderen, hvor det gør ondt, og afvæbne modstanderen - selv hvis det indebærer at nedværdige eller ydmyge dem.

Som aggressiv kommunikator optræder man typisk anmassende, 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 diametrale modsætning til aggressiv adfærd er det submissive standpunkt. Her respekterer man en andens holdninger på bekostning af sine egne. Man holder sin mund og ønsker ikke at tage kampen op. Konsekvensen af dette konfliktsky standpunkt bevirker, at man frafalder sine egne rettigheder og helt undlader at udtrykke egne følelser og tanker.

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

At være submissiv kommunikator betyder, at man typisk optræder afhængig, hæmmet, magtesløs, selvfornegetende, udsættende og undvigende.

"Hvad jeg mener, føler og ønsker, skal du ikke tage dig af – det betyder 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 sine egne følelser, meninger og behov. Samtidig bærer man modet til at udtrykke dem klart og stå ved dem. Men i modsætning til den aggressive form for kommunikation, gør man det på en 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 optræder handlekraftigt, direkte, accepterende, spontan, tilgivende og risikovillig.

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

De personlige rettigheder

Det bærende koncept i assertion er, at alle mennesker er lige-værdige. 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 at skabe ligeværd i den måde vi omgås hinanden på. For de fleste af os gælder det nok, at:

- Vi har ret til at 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 stå ved 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 assertiv adfærd 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 Hævnøst Sarkastisk Hersende Bebrejðende Generaliserende Truende Magtudøvende	Undvigende Undskyldende Uklar Hæmmet Martyr Selvfornægtende Beklagende Offer Hjælpeløs Afhængig Frygtssom Magtesløs	Direkte Ansvarlig Ærlig Klar Accepterende Tilgivende Handlekraftig Selvstændig Dristig Spørgende Venlig Indre styrke

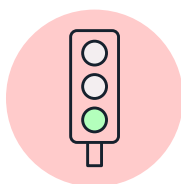
Værktøjer til konflikthåndtering

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 benytter 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

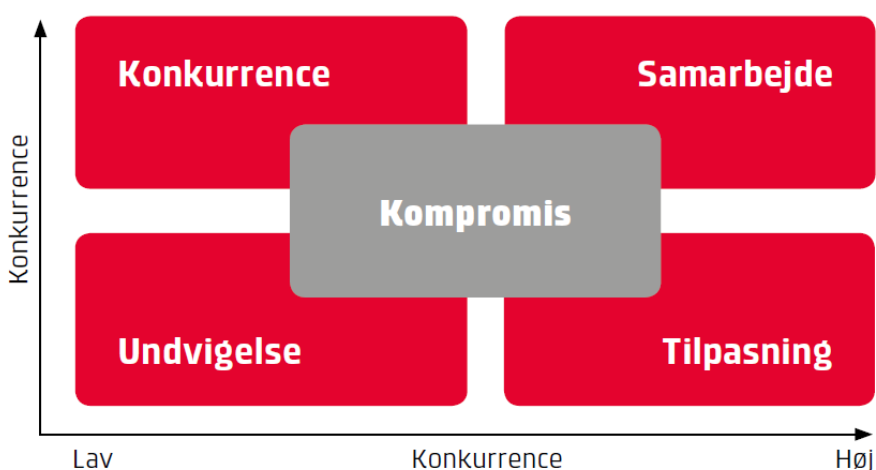
Tidligere i e-bogen har vi gennemgået de mange forskellige typer af konflikter. Det betyder også, at der findes flere måder at håndtere dem på. Afhængigt af konfliktens type vil der dog typisk være 5 grundlæggende reaktionsmønstre.

Konkurrence

I denne sammenhæng betyder konkurrence, at man ikke ønsker at tabe konflikten. Det betyder, at man insisterer på at få ret (og vinde), 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 træd varsomt. For i andre tilfælde kan en mere diplomatisk fremgangsmåde være vejen frem.



(Figur 3)

Undvigelse

Også kaldet "harens stil". Her trækker man sig fra enhver situation, der kan føre til konflikt. Med denne undvigelsesstil overlader man problemløsningen til andre eller til tilfældighederne.

Denne måde at agere på kan udstråle ligegyldighed overfor en given problemstilling. De personer, der praktiserer denne stil, vil oftest forsøge at aflede opmærksomheden fra problemet eller simpelthen ignorere det.

I nogle situationer kan undvigelse være det mest diplomatiske valg, men vær opmærksom på, at det kan forlænge konflikter og gøre dem større over tid.

Kompromissøgning

Her er der tale om den gode gamle "lad os mødes på halvvejen". Når løsningen tilfredsstiller begge parter og ikke er ufuldstændig, er denne stil acceptabel for de involverede 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 villighed til at give afkald på egne kæpheste. Man insisterer på samarbejdet og på at holde fast i en form, hvor der findes kreative og alternative løsninger, der tilgodeser begges behov.

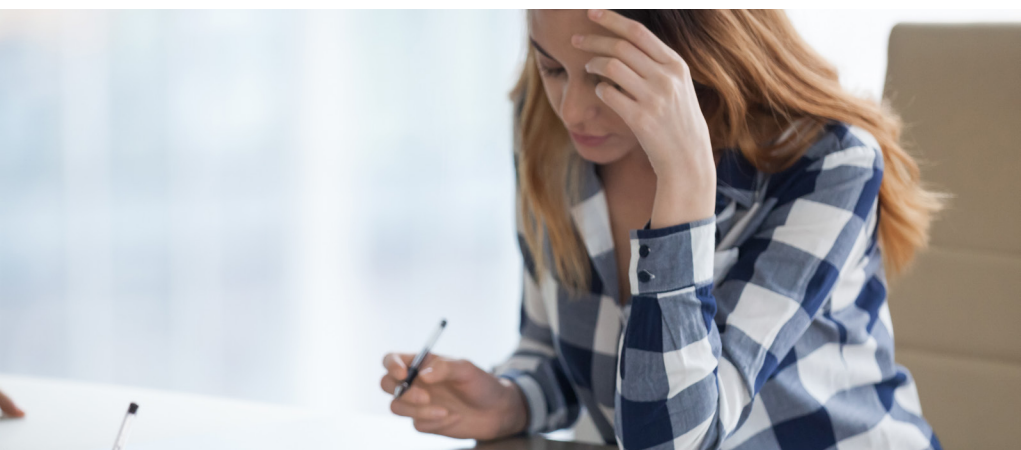
Tilpasning

Med denne konfliktstil tilgodeser man andres behov, og man gør det oftest på bekostning af ens egne interesser. Adfærden er forsonende, beroligende og udglattende. Du tilpasser dig situationen og lader din modpart komme til orde og få sine synspunkter igennem. Man kan eksempelvis bruge denne stil, når fordelene ved at imødekomme modparten overstiger omkostningerne, eller når det styrker fremtidige forhandlingspositioner.

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.

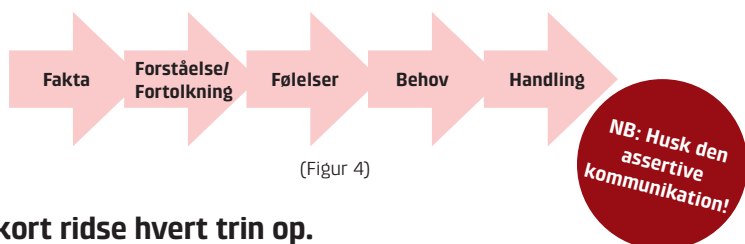


Nedenstående oversigt illustrerer de forskellige verbale udtryk og kropssprog, der er forbundet med aggression, submission og assertion.

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
Undvigelse	• Konflikten er i småtingsafdelingen, trivial 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
Kompromissøgning	• Man er ikke i direkte modstrid med mål og principper, og en konflikt ville 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
Tilpasning	• 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.



Lad os kort ridse hvert trin op.

Fakta: Hvad er der sket?

Når man er i en konflikt, hænder det ofte, at fakta og kendsgerninger bliver blandet sammen med vurderinger, holdninger, domme og følelser. Værktøjets første trin handler derfor om at skille fakta fra vurdering. Det gør man ved at gå tilbage i konflikten og se på sagen med nye øjne – 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 det handler om at blive bevidst om: Hvor har parternes forventninger lidt nederlag? Hvordan tolkede du/jeg situationen? Det er en vigtig øvelse, for skuffede forventninger forstærker de følelser, der allerede er til stede i en konflikt.

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, 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 vigtigste på dette trin er at identificere de behov, som ikke er blevet opfyldt. For uagtet hvilket behov der ikke er blevet tilgodeset, gælder det 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 handler om at gå 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 naturligvis 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): Handler om mål, midler, struktur og procedurer.	Dialog og problemløsning	Enighed
2. Interessekonflikter (ressourcer): Handler om penge, tid, plads, materialer og personale. Ressourcerne er ofte ikke tilstrækkelige til at dække alles behov.	Information, forhandling og kompromissøgning	At parterne får en aftale
3. Værdikonflikter: Handler om personlige eller kulturelle værdier, rettigheder, politisk overbevisning og traditioner. Her tales der ofte om, hvad der er rigtigt og forkert i forhold til moral og etik.	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.	At parterne opnår tolerance og gensidig forståelse.
4. Konflikter af personlig karakter: Handler om identitet, selvværd, loyalitet, tillid og anerkendelse. Her er der store og ofte skjulte følelser på spil.	Åben kommunikation og aktiv lytning, hvor parterne får tid til at tale ud og lytte til hinandens versioner.	Større forståelse for den andens situation. Empati og selvindsigt.

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

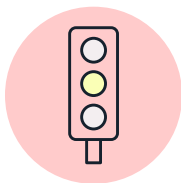
Tegn et billede af, hvad du føler, opfatter eller får indtryk af.

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 inde 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 helt normalt at bevæge sig tilbage i faserne, hvis konflikten fordrer det.



(Figur 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, at den andens historie simpelthen ikke passer
- En forudsætning for at forstå sig selv og hinanden

Finde de underliggende behov og interesser

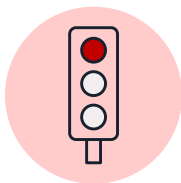
- Parterne fortæller og lytter på skift
- Hvad ønsker jeg mere af?
- Hvorfor ønsker jeg mere af det?
- Hvilke grundlæggende behov ligger til grund (ofte har vi noget til fælles her – fx begge parter savner anerkendelse eller respekt)

Finde løsninger

- Når man kan se hinanden med større forståelse, bliver det muligt at finde idéer
- 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.

Vær dog 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
- Genrealisere ("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
- Anmode eller ønske
- Konkretisere (give enkeltstående eksempler)
- Tale roligt og lytte til ende
- Bruge imødekommende 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 (1996):

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 konflikt-håndtering

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

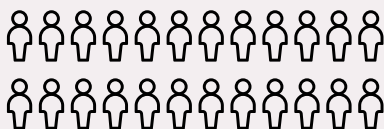


10

Gode grunde til at vælge Teknologisk Institut

DET NATURLIGE VALG AF KURSUSUDBYDER

17.000+ kursUSDeltagere
årligt



70+



kursussteder
i Danmark

København, Taastrup, Aarhus,
Aalborg og Kolding

KVALITET ER ALTID I FOKUS

4,4 stjerner

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



STORT UDVALG OG MASSER AF ERFARING



110+ års erfaring med kurser
og uddannelser



300+ undervisere



1.000+ kurser, uddannelser
og konferencer

KURSER HOS JER



Uddanne flere på samme tid



Fælles referenceramme i afdelingen



Tilpasse jeres ønsker og behov/
tid og sted



Økonomisk besparelse

www.teknologisk.dk/kurser



**TEKNOLOGISK
INSTITUT**