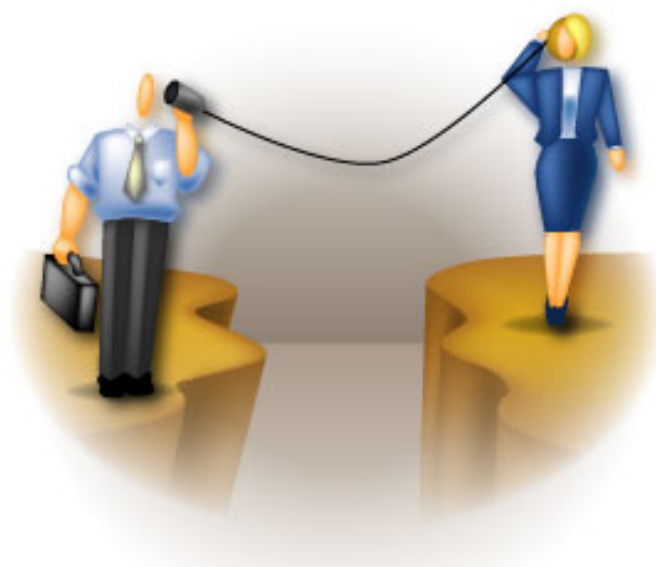


Konflikthåndtering

- konflikt og kontakt



Kursusbog

 **praktikon**

Indhold

Velkommen til kurset i konflikthåndtering	3	Gode råd til at modtage kritik	45
Lektion 1: Konflikter	4	Give kritik på en positiv måde	46
Hvad er en konflikt?.....	4	Gode råd til at give kritik/feedback	46
Hvorfor opstår konflikter?	5	Gode råd til at modtage ros	47
Konflikter har altid eksisteret.....	6	Hvordan giver du ros?.....	48
Lektion 2: Konflikters udvikling.....	8	Give ros – en gave til andre.....	48
Lektion 3: Interesser, behov og værdier	11	Lektion 10: Case 1: En vanskelig samtale?	49
Lektion 4: Konfliktadfærd og -mønstre	15	Hvad er en vanskelig samtale?	49
Bevidst valg af konfliktadfærd.....	17	Undgår du svære samtaler?	50
Konfliktmønstre og konfliktarbejde.....	17	Hvem har ret, hvis skyld er det?.....	52
Lektion 5: En konfliktløsningsmodel.....	20	Lektion 11: Forberedelsen af samtalen.....	55
Vigtige trin i en konfliktløsning.....	20	Din holdning til samtalen	55
Konfliktløsningsmodel.....	20	Forberedelsen af samtalen	55
Udvidet konfliktløsningsmodel.....	22	Hvordan indleder jeg samtalen?.....	57
Lektion 6: Kommunikation og kontakt.....	23	Lektion 12: Case 2: Konflikten i bokseklubben	58
Kommunikation og kontakt	23	De fem faser i konfliktløsningsmodellen	60
Tal ud fra dig selv	23	Britts næste bestyrelsesmøde	61
Ikke voldelig kommunikation	24	Gode råd ved konfliktløsning	63
Aktiv lytning og ægte indføling.....	26	Lektion 13: Mediation til konfliktløsning.....	65
Aktiv lytning er en proces.....	26	Hvad er mediation?	65
De fire teknikker i aktiv lytning.....	27	Mediators rolle	66
Lektion 7: Konfliktdæmpende sprog.....	33	Kan en leder være mediator?.....	70
Sprog og konflikter	35	I hvilke situationer kan mediation bruges	71
Lektion 8: Følelser i konflikter.....	37	Situationer der kan være konfliktfyldte	72
Lad dine følelserne falde til ro	37	Skema til at beskrive en konflikt.....	73
Metode til at arbejde med og rumme følelser ..	38	Personlige rettigheder	74
Hvordan tackler du andres reaktioner?	38	Tillykke med – dine fremtidige	
At håndtere følelsen vrede	40	handlingsplaner	75
Gode råd til at håndtere en vanskelig person ..	41	Din handlingsplan.....	76
Tågesnak	41	Skab en HHH-plan der virker.....	77
Lektion 9: Feedback - kritik og ros	44	Litteratur	79
At lave en rummelig konfliktkultur	44		
Give og modtage feedback.....	44		
Hvorfor kan det være svært at tage imod			
kritik?	44		
Reaktioner på kritik.....	45		

Velkommen til kurset i konflikthåndtering

Konflikter er uundgåelige. Når mennesker arbejder sammen, vil der opstå situationer hvor interesser, meninger og temperamenter støder mod hinanden. Lær at tackle disse situationer konstruktivt, målrettet og værdigt - og finde løsninger som alle parter efterfølgende kan gå ind for.

Udbytte

På dette kursus i konflikthåndtering bliver du bedre til at forstå og arbejde med konflikter. Du får værktøjer til at forholde dig konstruktivt til konflikten. Du øver din spørge-, lytte- og samtaleteknik og lærer at navigere i konfliktområdet. Endelig får du trænet en konflikthåndteringsmodel til at løse konflikter og skabe vind-vind-resultater – både når du selv er part i konflikten eller du fungerer som mægler mellem parterne.

Indhold

Kurset veksler mellem teorioplæg og masser af praktiske øvelser og rollespil.

- Kend dine egne og andres konfliktmønstre og reaktioner
- Konflikters forskellige dimensioner og analyse af konfliktens kerneaspekt
- Metoder til at afdække parternes synspunkter, interesser og behov i konflikten
- Brug af ligeværdig kommunikation ved konfliktløsning
- Lær kunsten at lytte aktivt og anerkendende
- Træning i coachende spørgeteknikker
- Brug af konfliktdæmpende sprog - "Ikke voldelig kommunikation"
- Metoder til at nedtrappe en konflikt
- Håndtering af egne og andres følelser, som vrede, frustration mv.
- Konfliktløsning og konfliktmægling i praksis - træning i en struktureret model til konfliktløsning
- Din egen personlige handlingsplan for konflikthåndtering fremover.

Du vil komme til at arbejde afvekslende gennem forløbet: Kursusforløbet består af oplæg, øvelser, diskussioner og rollespil.

Rigtig god arbejdslyst!

Pia Hardy

Læs mere på www.praktikon.dk om kurser i erhvervspsykologi og personlig udvikling.

Lektion 1: Konflikter

- Hvad er en konflikt - definition?
- Konfliktadfærd
- Hvorfor opstår konflikter?
- Konflikter har altid eksisteret

Hvad er en konflikt?

En konflikt er en uoverensstemmelse mellem personer eller grupper der er uenige om en sag og har forskellige holdninger til den. Konfliktbegrebet bruges fx om situationer hvor der er uenighed eller kamp mellem to modstridende holdninger, fx

Jeg synes at der skal være en fast arbejdstid, eller jeg synes vi skal have flekstid.

Jeg synes pengene skal bruges til annoncer over for jeg synes pengene skal bruges til en turnering.

I en konflikt gælder det også at ud over uoverensstemmelsen, er relationen mellem parterne spændt/ubehagelig. Konflikten eksisterer også selvom det kun er den ene af parterne som oplever spændingen.

Definition på en konflikt

Konflikter er **uoverensstemmelser** der indebærer **spændinger** i og mellem mennesker.

Uoverensstemmelser henviser til den sag vi slås om: Hvad handler sagen om, og hvad står der på spil?

Spændinger henviser til den relation vi har med dem vi er uenige med, dvs. hvordan vi slås, hvordan vi ser på hinanden og hvordan vi har det med os selv og hinanden når konflikten står på. Det er kun når spændingerne bliver ubehagelige at vi taler om en konflikt.

Konflikten eksisterer blot den ene part oplever den

Spændingen – det ubehagelige mærkes ikke nødvendigvis af begge parter. Men blot den ene ikke har det godt og plages, så eksisterer konflikten og bør håndteres.

Eksempel: Annas underbo spiller ofte høj musik.

Anna synes at hende undernabo Poul ofte spiller høj musik. Det generer hende og hun beder ham om at skrue ned for lyden. Han fortsætter med at spille høj musik indimellem og Anne begynder at føle sig meget vred. Hun opfatter ham som respektløs og egoistisk og synes efterhånden at han er en meget ubehagelig person. Anne får ondt i maven hver gang Poul begynder at spille høj musik. Men hun kan ikke tage dig sammen til at tage sagen op. Poul virker undvigende og indelukket når hun møder ham på opgangen.

Spm.:

- Er det en konflikt, hvorfor?
- Hvad drejer den sig om? Hvad er på spil?
- Hvordan håndteres konflikten?
- Hvilke spændinger er der?

Hvorfor opstår konflikter?

Konflikter opstår alle steder hvor mennesker skal arbejde eller færdes sammen. Vi ser forskelligt på tingene, og når vi har forskellige holdninger, interesser, behov og værdier, så kan der hurtigt opstå en konflikt.

Konflikter kan udspringe af forskellige grunde. Her er nogle:

1. **Interessekonflikt:** De involverede vil noget forskelligt i forhold til en fælles arbejdsopgave eller situation, fx:
Begge kolleger vil have sommerferie samtidig, og det kan de ikke pga. arbejdssituationen og de opgaver der skal klares.
Eller den ene vil bruge penge på et nyt køkken, og den anden vil spare op til en rejse.

Hvis vi har forskellige interesser og behov i en situation eller til hinanden er der mulighed for en potentiel konflikt.

Fx har chefen behov for at spare på mødebudgettet. Og du har behov for at overholde dine mødeforpligtelser. I en konflikt vil man ofte se at interesser og behov bliver fremstillet som krav. Fx *jeg skal flyve* eller *der kan ikke bruges penge til flybilletter*. I stedet vil det være bedre at se på hvilke behov der ligger bag kravene og se om der er andre muligheder for at imødekomme parternes behov.

2. **Forståelseskonflikter:** Opstår når man misforstår hinanden fordi man mangler viden om hvad den anden mener, eller man mistolker den andens intentioner.
 Vi har måske nogle forventninger til hvad den anden burde vide eller burde gøre. Også selvom det ikke er formuleret direkte over for modparten.
 Misforståelser kan også bunde i vores fortolkninger af det skete, eller hvilke intentioner vi mener den anden har med sin handling, eller med det han siger.

En potentiel konflikt kan undgås ved at du selv anerkender den mulighed at den anden faktisk har handlet i bedste tro. Det kan ofte betale sig at give udtryk for hvordan man selv har oplevet det der er sket, sagt eller forblevet usagt.

3. **Værdi- og vurderingskonflikter:** Drejer sig om de involverede parter bagvedliggende værdier og vurderinger.
Kunne fx være at den ene part mener at hensynet til kunderne kommer først, og den anden part mener at selve arbejdspladsens forhold er lige så vigtige.

4. **Strukturelle konflikter:** Baggrunden er uafklaret rolle- og kompetencefordeling.
 Hvem bestemmer over hvem? Hvilke rettigheder følger med rollen?

Alle konflikter er grundlæggende set **magtkonflikter**, dvs. konflikter om hvem der må bestemme, hvem der har ret, hvem der er skyldig.

Konfliktadfærd

I konflikter ser man at de involverede reagerer på forskellige måder – de har en speciel konfliktadfærd som de typisk reagerer med når konflikten spidser til. Det er en god idé at blive bevidst om hvilket mønster der er typisk for en selv når man havner i konflikter. Her kan du læse om de forskellige adfærdsformer i konflikter.

- **Den aggressive** – personen angriber, fordømmer, kan både være verbalt og nonverbalt voldelig. Personen giver udtryk for følelser af vrede, had eller frustration. Personen kæmper.
- **Den passivt aggressivt** – personen bagtaler, laver alliancer, generer i det skjulte
- **Den submissive** – selvundertrykkende – personen undertrykker sine behov, af-finder sig med situationen, nedgør sig selv – bliver deprimeret og flygter.
- **Den assertive** – personen tager sagen op og forsøger ved hjælp af ligeværdig dialog at håndtere konflikten.

Spm.

- Hvilket konfliktmønster er typisk for dig?
- Ændrer dit konfliktmønster sig i forskellige situationer - hvordan?
- Hvad kan være grunden til det?
- Hvordan ønsker du at dit typiske konfliktmønster er fremover?

Konflikter har altid eksisteret

Konflikter er uundgåelige – de vil altid forekomme og kan give muligheder for positive forandringer men også for meget destruktive forandringer – fjendskab, krig, skilsmisse, firing, tab af relationer eller materielle ting.

I gamle dage havde man ofte et råd man gik til for at løse konflikter, man havde konflikthåndteringsmetoder, men i dag er meget op til den enkelte, og konflikthåndtering er ofte noget den enkelte selv må finde ud af.

Læren om konflikter er vigtig

Løsning af konflikter kan lattes væsentlig hvis den enkelte lærer mere om hvad der ligger bagved konflikter og får nogle metoder til at løse dem på en hensigtsmæssig måde. Det er vigtigt at træne metoderne i praksis for derved bliver konflikter nemmere at håndtere – og mindre skræmmende.

Resumé

- En konflikt er en uoverensstemmelse mellem personer eller grupper der har forskellige holdninger og hvor relationen mellem parterne er spændt.
- Reelle konflikter kan igen deles op i interessekonflikter, forståelseskonflikter, værdi- og vurderingskonflikter og strukturelle konflikter.
- Konflikter udspringer ofte af tre forskellige grunde: misforståelser, forskellige behov og interesser, forskellige holdninger.
- For at forstå og løse konflikter lønner det sig at forstå opdelingen *standpunkt*, *interesser* og *behov*.
- I konflikter ser man at de involverede reagere med forskellige former for konfliktadfærd: den aggressive, den passivt aggressive, den submissive og den assertive adfærd.

Lektion 2: Konflikters udvikling

- Konflikttrappen
- Konfliktskytrappen

Konflikttrappen

Enhver konflikt er unik, men har alligevel ofte et mønster i den måde den udvikler sig på. Det er en slags drejebog der afspilles når man farer vild og fortaber sig i konflikten. Her taler vi om at begge parter kaster sig ud i konflikten og bliver mere og mere aggressive og fjendtlige.

Det er vigtigt at blive bevidst om de forskellige trin der findes på konflikttrappen for at kunne blive klar over hvordan det står til – og evt. bevidst vælge at dæmpe konflikten i stedet for at få den til at eskalere – for så kan den blive rigtig svær at håndtere – og begge parter kan lide voldsomt under processen.

Her kan du læse mere om de enkelte trin på trappen:

1. **Uoverensstemmelse** – der opstår en uenighed – problemet forsøges løst af begge parter.
En løsning i casen på side 4 med Poul og Anne kunne være at musikken påtales, og man bliver enige om at respektere hinanden.
2. **Grænsen mellem uoverensstemmelse og personificering.**
Parterne begynder måske at skændes og beskylder hinanden for forskellige ting. Her kan man vælge at dæmpe konflikten ved ikke selv at spille aggressiv, men forblive saglig og holde sig til sagen.
3. **Personificering:** her flyttes fokus fra sagen til manden. Der fokuseres på den andens mangler - det er alt sammen den andens skyld – og følelser af vrede, irritation, frygt og forvirring tiltager. Man angriber, bebrejder, forsvaret sig, betvivler hinandens hensigter og stempler den andens karakter.
4. **Problemet vokser:** Den negative spiral fortsætter – alle mulige fejl som modparten tidligere har gjort tages frem i lyset – gammelt nag og uafsluttede konflikter findes frem.
5. **Grænsen mellem problemet vokser og samtalen opgives.**
Det er her vigtigt at opretholde kontakten – også selvom den er meget ubehagelig og besværlig. På denne grænse beslutter nogle også at – den slags mennesker kan man ikke tale fornuft med.
6. **Samtalen opgives:** den anden vækker nu så meget ubehag og mistillid at samtalen opgives. Man undgår hinanden, hilser ikke, taler dårligt om personen til andre, danner alliancer. Det kan dog være vigtigt at tale med at andet menneske om en konflikt – det kan være afspændende, men kan også bære ved til bålet.

7. **Fjendebilleder:** Her tænker man ofte meget sort om den anden - han bliver til en fjende – nærmest umenneskelig. For at rumme en enorm vrede er det måske et middel til at rumme denne enorme følelse. Dette kan nu bane vejen for at man synes man kan tillade sig at skade modparten. Det handler her om at få ret, at vinde at besejre modparten med alle midler. Man er ikke indstillet på kompromisser.
Konflikten suger nu masser af energi.
8. **Åben fjendtlighed:** Her skrider man til fjendtlige handlinger – fysiske og psykiske – den anden er umenneskeliggjort.
9. **Polarisering:** Parterne kan nu ikke være på samme sted. Det er skilsmisernes, fyringernes, opsigelsernes, flugtens tid. Efter polariseringen kan kampen dog stadig fortsætte – fx. efter en skilsmisse bruger man børnene til at skade hinanden.

Øvelse:

- Genkender du nogle af dine konflikter som har udviklet sig på denne måde?
- Kan du komme med et eksempel – du vil dele med os andre eller med gruppen?

Konfliktskytrappen

Undertiden kommer konflikten ikke frem i lyset, fordi den ene ikke adressere den direkte – konflikten bliver i stedet vendt indad og vrede og usikkerhed undertrykkes. Man udtrykker ikke hvad man tænker og føler.

En sådan person vikler sig ofte ind i en konflikt som udvikler sig som beskrevet i konfliktskytrappen.

1. **Uoverensstemmelse:** Person og sag er adskilt
2. **Indre billeder hos en selv og hos modparten:** kommunikationen går i stå og hver har en indre monolog.
3. **Man trækker sig:** konflikten optrappes uden at den bliver håndteret – begge parter adresserer ikke konflikten
4. **Fælles fjendebilleder:** Der dannes alliancer den anden bliver til fjenden, man melder sig fx syg eller er usamarbejdsvillig – forsøger at skade den anden.
5. **Intet mere er muligt:** konflikten fylder nu alt i relationen og man undgår hinanden. Er på vagt med hensyn til hvad man siger, er modvillig og modarbejder på alle mulige områder.

Konflikters udvikling ved hjælp af trappen kan bedst bruges til at beskrive konflikter mellem personer og grupper. Men ikke når vi taler om krige og undertrykkelse mellem folkeslag.

Lektion 3: Interesser, behov og værdier

- Konfliktens bagvedliggende interesser
- Konfliktens bagvedliggende behov og værdier
- Konfliktens forskellige dimensioner

Under enhver konflikt ligger der hos hver part nogle **Interesser, behov og værdier**. Det er her ved at afdække disse i konfliktarbejdet at du kan finde rigtig bæredygtige løsninger.

Hvad er så forskellen mellem synspunkter, interesser, behov og værdier?

Eksempel:

Standpunkt: En kvindelig HKér ønsker at ændre sin arbejdstid så den starter kl. 10 om morgenen.

Interesse: Hun ønsker mere tid om morgenen.

Behov: Hun har brug for at være mindre stresset og kunne tage sig mere af sine børn – mere nærhed.

Værdier: Det er vigtigt at være en god mor og give sine børn tid og kærlighed.

Eksempel:

Standpunkt: Jeg vil have et nyt køkken-alrum

Interesse: Jeg ønsker et køkken med mere plads, så vi alle kan være der sammen og lave forskellige aktiviteter, mens køkkenaktiviteterne også klares.

Behov: Jeg har brug for at kunne være sammen med børnene og dele mere tid og flere aktiviteter med dem.

Værdier: Jeg ønsker at være en god forælder.

Eksempel

Standpunkt: Naboen skal holde op med at spille høj musik

Interesser: jeg vil have mere ro til at fordybe mig og slappe af.

Behov: Jeg har brug for at slappe af og være i stilhed for at kunne fordybe mig når jeg arbejder eller når jeg læser og hygger mig.

Værdier: jeg vil respekteres

Eksempel

Standpunkt: Jeg vil gerne have en bil

Interesser: jeg vil kunne komme hurtigere på arbejde

Behov: Jeg har behov for mere tid sammen med familien og mindre tid brugt på arbejdet.

Værdier: Det er vigtigt for mig at være en god forælder. Forældre tager sig tid til sine børn og giver dem god kontakt.

Øvelse

Fortæl om en konflikt du har været i. Gør rede for dit standpunkt, dine interesser, dine behov og dine værdier.

Konfliktens bagvedliggende interesser

Interesserne kan være fx arbejdsmæssige, sociale, økonomiske og drejer sig ofte om nogle ressourcer man ønsker at have mere af – en større andel af. Fx mere tid, flere penge, mere viden.

Interesser er bredere end synspunkter og danner derfor grundlag for at der er flere alternative muligheder for at imødekomme dem – i modsætning til et standpunkt – jeg vil have en rød Mercedes Cabriolet som firmabil.

Konfliktens bagvedliggende behov

Behov: Det er noget som ligger bagved standpunkterne og interesserne. Behov får du frem ved at spørge således:

- Hvorfor ønsker du det?
- Hvad vil det give dig at få det?

De 6 grundlæggende behov.

Jeg plejer at arbejde med de seks grundlæggende behov:
Anerkendelse, samhørighed, variation, tryghed, mening, udvikling.

Eksempel

Standpunkt: Jeg vil gerne have at du rydder op i køkkenet efter du har spist.

Interesse: At køkkenet altid ser pænt og ryddeligt ud.

Behov: Jeg vil altid kunne invitere folk ind. Jeg vil være stolt af vores hjem. Jeg vil have ro i mit sind.

Værdi: det er vigtigt at mit hjem er smuk – det kan være knyttet sammen med personens identitet. Fx hvis mit hjem ikke er ulasteligt, er jeg ikke et ordentligt menneske.

Konfliktens bagvedliggende værdier

Under konfliktens behov og interesser gemmer der sig ofte nogle værdier eller overbevisninger som er meget væsentlige for den enkelte – det handler om moral og etik.

Værdier er ikke noget vi kan forhandle om – det er noget grundlæggende i mennesker som er skabt gennem deres kultur og personlighed– og som kræver forståelse. Vi kan have forskellige værdier fx kan man synes det er vigtigt at andre og en selv er: ærlig, respektfuld, trofast, hjælpsom, gæstfri, ansvarlig, kærlig, gavmild, retfærdig, blufærdig, ydmyg.

Værdier kommer ofte frem ved at spørge:

- Hvorfor er det så vigtigt for dig?
- Hvad er det som bliver krænket hos dig?

Øvelse i plenum

Kan du komme i tanker om eksempler på konflikter der er opstået pga. forskelle i standpunkter, interesser og behov eller blot misforståelser? Kender du det fra dit eget arbejdsliv?

1. **Standpunkter:** Jeg vil have indført rygeforbud på arbejdspladsen. Det er helt urimeligt at det ikke er sket for længe siden.
2. **Interesser og behov:** At være på arbejde uden at indånde røg, lugte af røg eller lugte røg. Jeg har behov for at blive hørt og få respekt.
3. **Misforståelser:** Du har aldrig været interesseret i at vi skulle dele kontor, det er derfor du ryger herinde hele tiden.

Konfliktens forskellige dimensioner

Når en konflikt raser og udvikler sig, bevæger den sig ofte mellem forskellige dimensioner. I kampens hede kan det være svært at bedømme hvilken dimension man nu er i. Er der tale om interesser og behov, eller er vi nede og røre ved modpartens værdier og identitet. Når en kollega slås for at få eget kontorlokale, handler det måske ikke så meget om selve ressourcen, men de **behov og interesser** der ligger herunder, fx brug for ro til at fordybe sig.

Og endnu dybere – ”hvis jeg ikke får ro nok, så gør jeg ikke mit arbejde ordentlig, og så er jeg en inkompetent medarbejder”. Her er vi nede og kigge på **værdier og identitet**.

En konflikt kan bevæge sig i forskellige dimensioner og bør derfor også håndteres forskelligt alt efter hvilken dimension man er i. Her kan du læse hvilken form for kommunikation som er mest hensigtsmæssig i de forskellige dimensioner.

Dimensioner	Håndtering og ønsker
Instrumentel dimension Man ønsker at få hold på metoder og procedurer.	Man argumenterer og forsøger at overbevise. Ønsket resultat er gode løsninger.
Interessedimensioner Her kæmper man om resurser – penge, fritid, opgaver, uddannelse, løn, plads, viden, position.	Her kan man forhandle og man ønsker en aftale som er tilfredsstillende.
Værdidimension – overbevisninger Her kæmper man for at få respekteret sine værdier, dvs. det som er vigtigt. Fx respekt og retfærdighed.	En åben kommunikation, en dialog. Ønsket resultat: En gensidig forståelse for og indsigt i hinandens værdier.
Identitet - den personlige dimension. Her handler det om at kæmpe for at ens selvrespekt, selvværd. Fx bliver jeg set ned på, er jeg accepteret og anerkendt.	En åben kommunikation, en dialog. Ønsket resultat: En gensidig forståelse for og indsigt i hinandens værdier.

Det er vigtigt at have en fornemmelse for i hvilken dimension at konflikten er. Hvis det handler om resurser kan man forhandle om en ønsket resursefordeling. Men drejer det sig om værdier og følelser, vil en dialog der indeholder forståelse og anerkendelse være den bedste

Resumé

- For at forstå og løse konflikter lønner det sig at forstå opdelingen *standpunkt, interesser og behov*.
- En konflikt kan bevæge sig i følgende forskellige dimensioner: identitet - den personlige dimension, værdidimensionen, interessedimensionen og den instrumentelle dimension.