

Hvad er en konflikt?

Arbejdskonflikter
Generationskonflikter
Internationale konflikter
Interesse konflikter
Personlige konflikter
Politiske konflikter
Kulturkonflikter
Religiøse konflikter
Ideologiske konflikter
Klasse konflikter
Neurotisk konflikt

- i disse og mange andre sammenhænge dukker ordet konflikt op.

Den sammenhæng konflikten indgår i kan udtrykke

- 1) det plan konflikten foregår på (individ, gruppe, samfund)
- 2) den situation konflikten udspilles i (arbejdslivet, skolen, familien, foreningen)
- 3) det indhold/grundlag konflikten har (race-, klasse, værdigrundlag, roller)

Der ét fælles grundelement, som alle forskningsområder mener er tilstrækkelig til, at konflikten opstår - nemlig tilstedeværelsen af konkurrerende forhold/konkurrerende aktiviteter.

10 personlige behov der optræder/vedligeholder konflikter

Horney og Fromm:

- Socialiseringsprocessen opfattes som konfliktsituation mellem barn og miljø. Barnet lærer her noget grundlæggende om hvordan konfliktsituationer kan håndteres.
- Ethvert forhold, som forstyrrer et individs sikkerhed anses for angstprovokerende. Basal angst - det lille barns hjælpeløshed.
Individet forsøger ved forskellige strategier at gøre situationen udholdelig, men vil her ofte vælge en række irrationelle muligheder, tillært under opvæksten.. Strategierne kan samles under tre overskrifter:

Bevægelse hen imod andre

Bevægelse bort fra andre

Bevægelse mod andre

De tre retninger bygger på 10 kilder til konflikt, 10 behov, som Horney klassificerer som neurotiske, fordi de er uhensigtsmæssige løsninger på konflikter. Disse behov er erhvervede i forsøget på at løse problemerne omkring den hjælpeløshed og isolation, som opdragelsen skaber. En særlig strategi til løsning af konflikter, som karakteriseret gennem valget af en af de tre strategier og mere specifikt i de tilhørende "kilder" til konflikt nævnt nedenfor, kan blive dominerende i individets dagligdag:

1. Behov for kærlighed og accept
2. Behov for en partner, der vil "overtage ens liv"
3. Behov for at afgrænse sit liv indenfor snævre rammer
4. Behov for magt
5. Behov for at udnytte andre
6. Behov for prestige
7. Behov for personlig beundring
8. Behov for personlige præstationer
9. Behov for selvtilstrækkelighed og uafhængighed
10. Behov for perfektion og uangribelighed

Den normale person vil være istand til at *integrere* alle tre orienteringer, medens neurotikerens på grund af sin større basale angst kommer til at anvende en enkelt af dem, og derigennem opnår irrationelle og kunstige løsninger på de problemer og udfordringer, vi som mennesker præsenteres for i det sociale liv.

Holler ApS

Udvikling af individ og organisation

Om motiver bag viljer

Motiver, der ligger til grund for det, vi gør og forstår:

Værdier: Principper, retfærdighed, etik, moral

Roller: Normer, udadrettede

Interesse: Fordele, udbytte

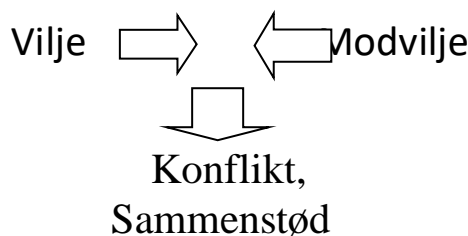
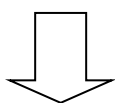
Nødvendighed: Ydre, regler, cirkulærer, love
Indre, kropslige grænser, sorg

Behov: Fundamentale, basale, leve, spise, udtrykke sig

Følelser: Udefra kommende påvirkning ⇨ reaktion
Indefra kommende reaktion

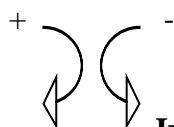
Emotion: Indre, ubevidste rørelser, bevægelser, drivkraft

Den indre modstand kan skyldes kamp mellem pligthuset og lysthuset: Det man bør (kultur) og det man har lyst til



Indre: der er en indre psykologisk/kropslig konflikt, modstand mod at sætte sin vilje igennem

Ydre: der er nogen eller noget i relationen, der aktivt vil forhindre dig i det, du vil

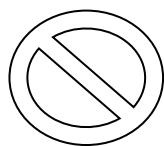


Ud-vikling
imod!

Ind-vikling = Problem

Vi udvikler os og vokser med krisen!

Vi føler os klemte og mærker det i sjæl og krop!



Det er en god idé at undersøge den andens motiv for at være



Mange af os er opdraget til ikke at acceptere at have problemer; **de skal løses!**

Det er i professionelt arbejde sjældent en god idé at løse den andens problem, det er bedre at lære den anden selv at løse dem!!!!

Gå efter årsager mere end efter problemer og dets virkninger – forebyggelse er bedre end helbredelse.

Det er bedre at gøre de rigtige ting end altid at skulle gøre tingene rigtigt! Det sidste kan medføre, at man aldrig tør gøre noget som helst.

Du kan kun tage ansvar for det, du har indflydelse på!

Konflikttyper og konfliktadfærd

At være i konflikter eller bryde ind i konflikter er en voldsom oplevelse. Man har en tendens til at lade følelserne dominere ens styring af konflikten. Fra at være en konflikt om ting bliver det let en konflikt om personer, hvor den enkelte investerer alt for meget energi, hvorved man bliver personligt bundet. En model af, hvad der sker i konflikt forløbet, kunne se ud som skitseret nedenfor.

Det typiske vil være, at en konflikt begynder i de øverste typer. Hvis den så ikke kommer under kontrol, vil den glide ned i modellen og blive stadig alvorligere og mere personlig.

Omvendt gælder det, at en konflikt, der begynder længere nede i modellen, bedst løses ved, at problemet løftes til et højere niveau.

En konflikt kendes på dens virkninger og der er en konflikt, når blot een oplever den!

Eksempler på de 6 konflikttyper:

1. Måluklarhedskonflikt

Uklarhed over hvad der er hensigten med en bestemt diskussion og hvad der skal være resultatet heraf, hvad der skal opnås.

2. Interessekonflikt

En forhandlingssituation, hvor der eksempelvis skal fastlægges regler for indførelse af ny teknologi i landbruget.

3. Holdningskonflikt

Kvægavlernes holdning til slagteprocedurer i forhold til f.eks. religiøse foreninger og befolkningens holdninger.

4. Strukturkonflikt

En overordnet bestemmer noget eller ændrer noget, der føles forkert.

5. Rolle-/personkonflikt

Jeg hader dig - træk din skyder!

6. Personlig konflikt

Din tilstedeværelse truer min identitet – jeg vil ”udslette” dig.

Som det ses, stiger spændingen efterhånden i modellen - konfliktstyring handler bl.a. om at have faste rammer; som tingene behandles i, f.eks. aftaler, regler, køreplaner, mv. samt ikke mindst et psykisk beredskab og konkrete handlemuligheder og dialog som grundredskab.

Konflikttype		Konfliktproces	
	Måludvikling	Følelser	Adfærd
1. Måluklarhedskonflikt	Overbevise	Uro	Argumentation
2. Interessekonflikt	Overbevise/overtale	Uro/irritation	Argumentation
3. Holdningskonflikt	Være klogere/få ret	Frygt/mindreværd	Ironi/sarkasme
4. Strukturkonflikt	Demonstrere magt	Vrede	Trusler
5. Rolle-/personkonflikt	Nedbryde	Raseri	Kamp efter regler
6. Personlig konflikt	Udslette	Panik/blindt raseri	Slagsmål uden hensyn

Konfliktløsning

Der er stor forskel på det at være privatperson og det at være arbejdskraft.

Den vigtigste grund til at vi befinder os på en arbejdsplads er, at der er opgaver, vi er ansat for at være med til at løse.

I privatlivet er det lige modsat. Der er vi sammen, fordi vi har en masse følelser for hinanden.

De to sider af livet kan let blive blandet sammen, når man arbejder med mennesker.

Når man arbejder med mennesker, skal man jo bruge sin person som det vigtigste arbejdsredskab, ellers ender det med at blive koldt og mekanisk. Men du skal bruge dig selv professionelt. Ellers risikerer det at blive dårlig opgaveløsning og dermed dårligt arbejde, du præsterer.

Der er naturligvis også blandet følelser ind i forholdet til dine kolleger. Men de skal ikke give dig det samme som dine personlige venner og din familie.

Du behøver ikke elske dine kolleger, men du skal respektere dem, og du har en forpligtelse til at samarbejde med dem.

Derfor skal konflikter som opstår løses, og meget gerne inden de har vokset sig så store, at de næsten ikke er til at gennemskue eller er blevet så personligt integreret, at de dermed bliver uløselige.

Konflikter opleves af de fleste som ubehagelige, som noget vi helst undgår. Langt de fleste mennesker er meget konfliktsky, men konflikter indeholder ofte meget energi, og hvis vi vil og tør, kan en konflikt føre til både personlig og faglig læring og udvikling.

Hvis du selv er en del af konflikten, har du flere måder at reagere på:

- Du kan vælge at glide af- vil ikke, tør ikke, har ikke "nok i klemme" eller tror ikke der kommer noget positivt ud af det.
- Du kan vælge at gå ind som modstander - for at vinde konflikten ved at argumentere, lave pludselige angreb, nedgøre den anden, ved at "rotte" dig sammen med de andre, holde modstanderen uden for socialt samvær.
- Du kan underkaste dig den anden, overgive dig uden først at have forsøgt en løsning. Nogle gange sker det ved at du, uden at gøre dig det klart, overtager den andens synspunkt. "If you can't beat them - join them."
- Du kan endelig gå ind i konflikten på en assertiv, kæmpende måde (se nedenstående figur). Dette betyder, at du betragter konflikten som en fælles konflikt, som et fælles projekt, og med ønsket om at finde en fælles løsning. Du giver åbent udtryk for dine meninger, dine holdninger og interesser, og undersøger hvilke holdninger, meninger og interesser den anden har.

Konfliktløsning går ud på at finde frem til en løsning, hvor begge parter "får noget med hjem". Ingen taber - en vinder/vinder situation - hvor to eller flere løser tingene i fælles interesse.

Konfliktens indhold

For at kunne bruge og løse konflikten konstruktivt er det nødvendigt at kigge nærmere på konfliktens indhold.

Hvis vi ser, hører, fornemmer eller er med i en konflikt, kan følgende gøres:

1. Beskriv konflikten.

Hvordan oplevede jeg konflikten? Hvad hørte jeg, hvad så jeg, hvad følte jeg?

Gør dig klart, når du beskriver konflikten, hvornår du beskriver det der *virkelig* skete, og hvornår du fortolker forløbet.

Årsag - virkning - sammenhænge.

Alle som har part i konflikten skal beskrive egen oplevelse.

2. Del konflikten op i to dele.

- Det der skete - fakta oplysninger.
- Det jeg oplevede - og hvordan jeg opfatter konflikten.

De to parter (eller flere) har højst sandsynligt ikke samme opfattelse af konflikten.

Hold person og problem adskilt.

3. Afdækning af problemets kerne.

Hvad handler dette helt præcist om?

Brud på aftaler, forkert arbejdsdeling, mangel på samarbejde, ingen respekt for mig og mine budskaber o.s.v.

4. Løsningsmuligheder.

Find på så mange forskellige løsninger som muligt, også gerne "vilde idéer".

Alle parter i konflikten skal bidrage med løsningsforslag.

Hvad kunne være det værste der skete ved dette forslag? Hvad er fordele, hvad er ulemper? Hvad vægter mest?

5. Handlingsplan.

Enighed om løsningen.

Hvem gør hvad?

Hvem kan evt. hjælpe med at følge op, så løsningen også kommer til at fungere?

Eventuelt aftale nyt møde, hvor løsningen evalueres.

Du kan også være udenfor konflikten, men alligevel skulle være "problemløser" i den, enten som medarbejder sammen med dine kolleger, eller overfor børn og/eller forældre. Her er det vigtigt, at

Holler ApS

Udvikling af individ og organisation

du er med til at bruge de fem temaer som beskrevet ovenfor, og at du bidrager med de muligheder du oplever. Men undgå at overtage konflikten.

Konflikter kan selvfølgelig også opstå i forhold til sager, hvor der kun er en løsningsmulighed, men mange fortolkningsmuligheder.

I stedet for at lave konflikter på disse, så bliv enige om at undersøge forholdene, aftal hvornår informationerne skal være "i hus", aftal et møde, og kig på tingene sammen.

Hvis der er fortolknings spørgsmål, så få "eksperter" med til opklaringen.

Offensive handlemåder - Krigeren:

- Angribende
- Forsvarer sig
- Selvhævdende
- Fordømmende
- Uforsonlig
- Selvcentreret
- Ydmyger den anden
- Konkurrerer
- Vigtigst at vinde
- Sagen er underordnet

Assertive handlemåder:

- Engageret og involveret
- Ærlig
- Direkte
- Konkret
- Åben
- Er åben om målet
- Ansvarlig
- Opstille muligheder
- Rolig
- Undersøger fakta
- Udtrykker sin mening
- Opfatter konflikter som lærerige
- Vil noget med samarbejdet

Defensive handlemåder (aktivt modtagende):

- Forsvarer sig
- Tilpasser sin adfærd efter den anden
- Aktivt lyttende
- Varm
- Flink
- Støttende
- Oprigtig
- Stiller spørgsmål
- Undgår yderligere konflikter
- Aktivt undersøgende
- Sikrer en god proces

Indirekte/passiv aggressiv:

- Manipulerer
- Bruger ironi og sarkasme
- Skjulte angreb
- Misbilligende
- Mistænksom
- Skyldfølelse som våben
- Krænkende
- Sagen er - at få de andre til at føle sig små

Passiv afventende:

- Selvfornægtende
- Undskyldende
- Tilbageholdende
- Vendekåbe-adfærd
- Bøjer af
- Forsvarsløs
- Usikker
- Sagen er underordnet - "husfred for enhver pris"

Seks årsager til defensiv adfærd

Jack Gibbs

Årsager til defensiv adfærd

1: Fordømmelse

Agér på en måde, der gør den anden person opmærksom på, at du evaluerer hans/hendes adfærd, kompetence og/eller værd!

2: Kontrollér

Agér på en måde der gør, at den anden person er opmærksom på, at du forsøger at presse vedkommende i en forudbestemt retning, der begrænser hans/hendes personlige valg og muligheder!

3: Strategi

Agér på en måde der gør, at den anden person er opmærksom på, at du forsøger at manipulere vedkommende til at opføre sig eller tænke på en forudbestemt måde.

4: Ligegyldighed

Agér på en måde der gør, at den anden person er opmærksom på, at du ikke er interesseret i dennes problemer og/eller behov, men er mere interesseret i dig selv og din egen position.

5: Overlegenhed

Agér på en måde der viser, at du ser dig selv som "bedre" eller "over" den anden person, at du generelt har større viden og/eller erfaring.

6: Skråsikkerhed

Agér på en måde der viser den anden, at du har "den eneste og bedste løsning" på alle problemer, og i øvrigt vil have det i forhold til situationer, der måtte opstå i fremtiden.

Reducering af defensiv adfærd

1: Lighed

Bevidst bruge beskrivende ord snarere end vurderende. Stille spørgsmål der demonstrerer et ægte ønske om at forstå.

2: Problemløsning

Aktivt involvere den anden person i problemløsningsprocessen ved at søge dennes mening, bekymringer og reaktioner. Tillade den anden person at føle at denne har indflydelse på det endelige resultat, den endelige løsning.

3: Spontanitet

Reagere i forhold til situationerne med fleksibilitet snarere end med forudbestemte "spilstrategier". Demonstrer her-og-nu respons i forhold til problemerne.

4: Empati

Vis at du ønsker at forstå den anden persons behov, situationen, problemerne og dennes bekymringer ved hjælp af aktiv lytning.

5: Deltagelse

Opbyg et klima af gensidighed til den anden person ved at støtte dennes deltagelse og aktivt involvere denne i relationen.

6: Forudsæt flere muligheder

Vær mere prøvende i dine forsøg. Giv den anden person flere klare definerede muligheder at vælge imellem.

Konfliktløsning – nogle handlingsforslag

- Lad være med at se på konflikten som en personlig magtkamp
- Lad ikke konflikten ændre indhold for dig, så den bliver et mål i sig selv
- Undervurder ikke den anden - forvent det uventede
- Undgå at ”spille med”
- Optrap ikke konflikten unødigt. Nedtrap evt. ved at træde ét skridt tilbage i stedet for frem
- Det er vigtigt, at ”høre” den anden person (derfor behøver man ikke nødvendigvis at give dem ret i det, han/hun siger)
- Tal roligt til folk, men vær bestemt. Giv entydige budskaber
- Undgå fordømmelse – at aktivere den ”indre psykopat”
- Undgå at fortælle den anden/de andre, hvordan de *er*
- Undgå at blive vred i situationen, men giv besked om at grænsen er nået
- Giv klar besked om hvilken adfærd, der kan accepteres - og som vil føre til situationens opløsning
- Giv den anden mulighed for at komme ud af situationen med æren i behold
- Bryd spillets regler ved at handle anderledes end modparten forventer
- Læg ikke din sjæl I konflikten, men hold den professionelle distance - med din personlige stil
- Husk: det er din situation! Du øger konflikten, når du synes. og du bakker ud, når du vil

Hvordan?

- Ved at du ikke lader dig ramme på din person – ofte er det adfærden folk går efter
- Ved at du kender dine stærke og svage sider
- Ved at du kender din adfærd og noget om, hvordan du virker på folk
- Ved at du kender din ”ømme tå”
- Ved at du kender dine egne grænser for, hvor langt du vil gå?
- Ved at du ved, hvad du vil opnå
- Ved at du er opmærksom på, hvilke billeder (fordømme) du danner dig
- Ved at du holder dig til ”sagen”
- Ved at kommentere om det der foregår er i orden
- Ved at sige det du mener til rette vedkommende

Husk du kan kun tage ansvar for det, du har indflydelse på!

Konfliktløsningsamtaler - Mediation

Konflikter giver mulighed for udvikling. Det er måden de løses på, som afgør, om de fører til vækst og udvikling eller til stagnation og brud.

Et redskab for trediepart

I arbejdsammenhænge bør trediepart senest gribe/hentes ind når modparten bliver til fjende - trin 4 i konflikttrappen. Parterne skal bringes tilbage til dialogen og finde en løsning på striden.

Mediation er et konflikthåndterings redskab, som kan anvendes af trediepart fx en leder eller en bestyrelsesformand. Metoden går ud på at guide parterne igennem en faseopdelt konfliktløsningsproces, der munder ud i, at parterne når frem til at indgå aftaler om, hvordan konflikten skal løses.

Parterne skal selv

Den grundlæggende idé bag mediation er, at parterne selv kan/skal løse konflikten. Mediator hjælper med at skabe betingelserne, der fremmer en problemløsningsproces.

Mediators rolle og indstilling

Mediator er hverken dommer, rådgiver eller mægler, men en hjælper, der bistår parterne i konflikt med selv at komme frem til en løsning.

Mediator kommer derfor aldrig med løsningsforslag og giver ikke udtryk for egne holdninger til, hvordan en konflikt skal løses.

Mediator skal afklare følgende i forhold til egen rolle:

- man må ikke selv direkte være en del af konflikten
- man må ikke på forhånd have lagt sig fast på en bestemt løsning af konflikten
- man må ikke have stærke sympatier for den ene part og antisympati for den anden i konflikten

Mediators arbejdsredskaber

Mediation handler om, at erstatte en ikke konstruktiv måde at benytte sproget på med en mere konstruktiv. En væsentlig grund til at parterne ikke har kunnet løse konflikten skal som regel søges i den måde, parterne hidtil har kommunikeret.

Mediation bygger på tre grundlæggende principper:

- en konflikt er hverken positiv eller negativ
- en vinderindstilling, der sigter mod at finde vinder-løsninger
- tavshedspligt

Forudsætningen for at gennemføre en mediationsproces er derfor, at dem der er i konflikt, er motiveret for at ville prøve samtalens vej til at bringe konflikten til ophør. Dvs. situationen skal af begge parter opleves som uholdbar.

Mediation er en proces i fem faser

Fase 1: Parterne informeres om metoden og redegør for konflikten

Fase 2: Parterne finder en fælles problemformulering og opstiller en dagsorden

Fase 3: Parterne finder løsninger

Fase 4: Parterne forhandler om løsninger

Fase 5: Parterne indgår aftaler